

RICARDO BELLIZIA JANOVITZ

**ANÁLISE DO TRABALHO DE GESTORES DE INVESTIMENTO  
DA ENGENHARIA PARA O MERCADO FINANCEIRO**

Trabalho de Formatura apresentado à  
Escola Politécnica da Universidade de São Paulo  
para obtenção do diploma de Engenheiro de Produção.

São Paulo

2009



RICARDO BELLIZIA JANOVITZ

**ANÁLISE DO TRABALHO DE GESTORES DE INVESTIMENTO  
DA ENGENHARIA PARA O MERCADO FINANCEIRO**

Trabalho de Formatura apresentado à  
Escola Politécnica da Universidade de São Paulo  
para obtenção do diploma de Engenheiro de Produção.

Orientador:  
Prof. Dr. Laerte Sznclwar

São Paulo

2009

## FICHA CATALOGRÁFICA

**Janovitz, Ricardo Bellizia**

**Análise do trabalho de gestores de investimento: da engenharia para o mercado financeiro / R.B. Janovitz. -- São Paulo, 2009. 154 p.**

**Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.**

**1. Ergonomia 2. Trabalho (Análise; Qualidade) 3. Instituições financeiras 4. Mercado financeiro I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II. t.**

Agradecimentos,

Aos meus pais

Aos meus avós, tios e amigos

À minha namorada

Ao meu orientador

*Eppur si muove.*

## **RESUMO**

Levando-se em conta o atual nível de desenvolvimento das finanças modernas, uma forte formação em matemática aplicada tende a ser valorizada por instituições financeiras que operam instrumentos financeiros baseados em cálculos complexos de matemática e estatística. Sendo assim, estudantes com formação em matemática aplicada tendem a ser cobiçados pelo mercado financeiro, e especificamente na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, o microcosmo de graduandos em engenharia que são atraídos pelo glamour e prestígio das propostas de trabalho em instituições financeiras é bastante relevante. Dessa forma, este trabalho busca analisar, sob a perspectiva da ergonomia do trabalho, as atividades reais de trabalho de gestores de investimento e que possuem desdobramentos sob o bem-estar dos trabalhadores, contribuindo para o diagnóstico das condições de trabalho em instituições financeiras, em específico em áreas de gestão de fundos de investimento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ergonomia; Análise ergonômica do trabalho; Instituições financeiras; Mercado Financeiro.





## **ABSTRACT**

Taking into account the current level of modern finance development, strong applied mathematics training tends to be valued by financial institutions operating financial instruments based on complex calculations of mathematics and statistics. Thus, students with training in applied mathematics tend to be coveted by financial market, and specifically in the Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, the number of engineering students who are attracted by the glamour and prestige of proposals on financial institutions is very relevant. In this way, this work seeks to analyse, under the ergonomic perspective, the activities of work of investment managers, and its developments for the worker's welfare, contributing to the diagnosis of working conditions in financial institutions, in particular in the areas of investment funds management.

**KEYWORDS:** Ergonomics; Ergonomic Analysis of the Work; Financial Institutions; Financial Market.



## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.5.1. UNIDADES DE NEGÓCIO DA EMPRESA.....	24
FIGURA 1.5.2. DIRETORIA COMERCIAL DA EMPRESA. ....	25
FIGURA 1.5.3. ORGANOGRAMA DA ÁREA DE GESTÃO DE RECURSOS. ....	26
FIGURA 2.1. EVOLUÇÃO DA TAXA DE JUROS DE CURTO PRAZO DETERMINADOS PELO FED.....	30
FIGURA 2.2. RAÍZES DA CRISE FINANCEIRA.....	32
FIGURA 3.1.1. FLUXO DE RECURSOS NO SISTEMA FINANCEIRO. ....	41
FIGURA 3.1.1.1. INSTITUIÇÕES DO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL. ....	46
FIGURA 3.1.2.1. DIMENSÕES DE CLASSIFICAÇÃO DE ATIVOS FINANCEIROS.....	47
FIGURA 3.1.2.1.1. CATEGORIAS DE CLASSIFICAÇÃO DE FUNDOS DE INVESTIMENTO. ....	50
FIGURA 3.2.1. ESQUEMAS DE CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇOS. ....	54
FIGURA 3.2.1.1. MODELO DE ANÁLISE DA QUALIDADE ATRAVÉS DAS CINCO LACUNAS.....	57
FIGURA 3.3.1. PARTES-CHAVE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	60
FIGURA 3.3.2. MECANISMOS BÁSICOS DE COORDENAÇÃO. ....	61
FIGURA 3.3.2. PARTES-CHAVE E IMPULSOS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	62
FIGURA 3.3.3. MODELO DE ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	65
FIGURA 3.4.1. AÇÃO ERGONÔMICA NO AMBIENTE DE TRABALHO. ....	71
FIGURA 4.1. MODELO DA METODOLOGIA EMPREGADA NO DESENVOLVIMENTO DESTES TRABALHO. ....	76
FIGURA 5.1.1.1. EVOLUÇÃO DOS ATIVOS FINANCEIROS ADMINISTRADOS EM TODO O MUNDO. ..	81
FIGURA 5.1.1.2. EVOLUÇÃO DA ALOCAÇÃO DOS ATIVOS FINANCEIROS ADMINISTRADOS NO MUNDO. ....	82
FIGURA 5.1.1.3. PRODUTO INTERNO BRUTO DE DOZE MESES.....	84
FIGURA 5.1.1.4. EVOLUÇÃO DOS ATIVOS FINANCEIROS ADMINISTRADOS NO BRASIL. ....	85
FIGURA 5.1.1.5. ALOCAÇÃO DOS RECURSOS DE FUNDOS DE INVESTIMENTO GERIDOS NO BRASIL. .....	86
FIGURA 5.1.1.6. GESTÃO DOS RECURSOS DE FUNDOS DE INVESTIMENTO POR INSTITUIÇÃO. ....	87
FIGURA 5.1.2.1. FLUXO DE DECISÕES DO PROCESSO DE INVESTIMENTO.....	93
FIGURA 5.1.2.2. FLUXO DE INFORMAÇÕES OPERACIONAIS.....	94
FIGURA 5.1.2.3. <i>BLUEPRINT</i> DO PROCESSO DE PRECIFICAÇÃO DA COTA DO FUNDO DE INVESTIMENTO.....	97
FIGURA 5.1.2.4. FLUXO DE INFORMAÇÕES NA DETERMINAÇÃO DA COTA DO FUNDO DE INVESTIMENTO.....	97
FIGURA 5.1.3.1. DIFERENCIAÇÃO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE GESTÃO DE RECURSOS. ....	104
FIGURA 5.2.1. ESTRUTURA DIVISIONALIZADA E LINHAS DE NEGÓCIO NA FORMA DE BUROCRACIAS MECANIZADAS.....	111



## ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1.5.1. DEMONSTRAÇÃO FINANCEIRA DO CONGLOMERADO.....	25
TABELA 3.1.1. SEGMENTAÇÃO DO MERCADO FINANCEIRO. ....	44
TABELA 3.2.1. MATRIZ DE POSIÇÃO DE MERCADO DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS.....	55
TABELA 3.2.1.1. DIMENSÕES DA QUALIDADE DE SERVIÇOS. ....	56
TABELA 3.3.1. CONFIGURAÇÕES RESULTANTES DE ORGANIZAÇÃO. ....	63
TABELA 5.1.1.1. RANKING GLOBAL DOS RECURSOS FINANCEIROS POR PAÍS. ....	83
TABELA 5.1.1.2. EXPECTATIVAS DOS CLIENTES DE GESTORAS DE RECURSOS. ....	88
TABELA 5.1.1.3. ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO DO MERCADO DE GESTORES DE RECURSOS DE TERCEIRO NO BRASIL.....	91
TABELA 5.1.1.4. ANÁLISE DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS DOS PRINCIPAIS GESTORES DE RECURSOS.....	92
TABELA 5.1.3.1. DIMENSÕES DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO. ....	103
TABELA 5.2.1. DIMENSÕES ESTRUTURAIS DA ORGANIZAÇÃO. ....	113
TABELA 5.3.1. DESCRIÇÃO DA EQUIPE DE TRABALHO.....	120



## LISTA DE ABREVIACÕES

ADR – *American Depositary Receipts*

ANBID – Associação Nacional dos Bancos de Investimento

BC e BACEN – Banco Central do Brasil

BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo

BM&F – Bolsa de Mercadorias e Futuros

CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

CBLC – Companhia Brasileira de Liquidação e Custódia

CDB – Certificados de Depósito Bancário

CDI – Certificado de Depósito Interbancário

CETIP – Balcão Organizado de Ativos e Derivativos

CNB – Comissão Nacional de Bolsas

CMN – Conselho Monetário Nacional

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

DPGE – Depósito a Prazo com Garantia Especial

FED – *Federal Reserve*

GM – General Motors

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICI – *Investment Company Institute*

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

IEA – *International Ergonomics Association*

OIS – Organização Internacional da Saúde

SFN – Sistema Financeiro Nacional

SBPE – Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimos

SELIC – Sistema Especial de Liquidação e de Custódia

SELF – *Société d’ergonomie de langue française*





## SUMÁRIO

1.	Introdução.....	20
1.1.	Apresentação do Problema e Relevância do Tema.....	21
1.2.	Estrutura e Objetivo do Trabalho.....	22
1.3.	Apresentação da Empresa e do Estágio .....	23
2.	A crise financeira de 2008.....	28
3.	Fundamentação Teórica .....	40
3.1.	Mercado Financeiro .....	40
3.1.1.	Sistema Financeiro Nacional .....	44
3.1.2.	Instrumentos Financeiros e Fundos de Investimento .....	47
3.2.	Administração de Serviços .....	51
3.2.1.	Qualidade na Prestação de Serviços .....	56
3.3.	Teoria Organizacional.....	58
3.4.	Ergonomia do Trabalho .....	66
3.4.1.	A Ação Ergonômica e as Atividades de Serviço.....	70
4.	Metodologia de Trabalho – Ergonomia da Atividade.....	75
5.	Resultados .....	78
5.1.	Instituições e Serviços Financeiros .....	78
5.1.1.	Serviços do Mercado Financeiro .....	80
5.1.2.	Mapeamento do Trabalho .....	93
5.1.3.	Prestação de Serviços Financeiros – Foco e Diferenciação .....	101
5.2.	A Estrutura Organizacional – Divisões burocráticas mecânicas .....	108
5.2.1.	<i>Chinese Wall e Compliance</i> .....	114
5.3.	Análise Ergonômica do Trabalho .....	116
5.3.1.	Competências Mobilizadas.....	125
5.3.2.	Estágio e Competências na Escola Politécnica.....	127
6.	Discussão dos Resultados.....	132
6.1.	Financeirização e a Engenharia de Produção.....	136
7.	Conclusões e Considerações Finais.....	138
	Referências Bibliográficas.....	142
	Sites Consultados.....	144
	Anexos.....	145



## CAPÍTULO 1 - APRESENTAÇÃO

---

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho de conclusão do curso de graduação de Engenharia de Produção tem o objetivo de demonstrar a aplicação prática de conceitos ensinados durante o curso, empregando especificamente métodos de análise, abordagem e resolução de problemas. Como escopo específico deste trabalho, tem-se a análise das condições gerais de trabalho em instituições financeiras.

Sendo assim, através da aplicação dos conceitos de Engenharia de Produção, este trabalho analisará o trabalho em bancos de investimento sob os focos da prestação de serviço e da estrutura organizacional e a discussão das condições de trabalho, visando-se a melhora da compreensão sobre as condições às quais os trabalhadores estão sujeitos em atividades do mercado financeiro.

No desenvolvimento deste trabalho, no capítulo de revisão teórica constitui-se o quadro teórico sobre o qual se apóiam as discussões e conclusões referentes à análise das condições de trabalho, baseando-se na apresentação das teorias de administração de serviços, teorias da organização do trabalho, e nos conceitos de ergonomia, e outros campos do conhecimento da engenharia de produção.

Levando-se em conta o atual nível de desenvolvimento das finanças modernas, uma formação acadêmica em matemática aplicada tende a ser valorizado por instituições financeiras que operam cada vez mais instrumentos financeiros baseados em cálculos complexos de matemática e estatística. Sendo assim, estudantes com formação em matemática aplicada tendem a ser cobiçados pelo mercado financeiro, e especificamente na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, o microcosmo de graduandos em engenharia que são atraídos pelo glamour e prestígio das propostas de trabalho em instituições financeiras é bastante relevante.

Dessa forma, ao contextualizar o momento pelo qual passa a economia mundial, principalmente após a crise financeira de 2008, os desafios do mercado de trabalho e suas novas condições de contorno, este trabalho busca aprofundar-se na análise do trabalho em instituições financeiras, através da compreensão das características da prestação de serviços financeiros, estruturação organizacional dos bancos de investimento e análise ergonômica do

trabalho, fundamentando a identificação das competências mobilizadas pelos estagiários na execução das tarefas, permitindo a localização de competências não-reconhecidas pela organização, e a avaliação quanto ao fato da situação de trabalho favorecer ou limitar o desenvolvimento de competências.

### **1.1. Apresentação do Problema e Relevância do Tema**

Segundo Slack (2008), o gerenciamento da produção é usualmente apresentado como um assunto cujo foco principal está em tecnologia, sistemas, procedimentos e instalações, ou seja, repetidas vezes, as partes humanas da organização são renegadas ao segundo plano.

Segundo o autor, é evidente que a forma como os recursos humanos são gerenciados impacta profundamente a eficácia das funções operacionais do sistema de produção. Dessa forma, o gerenciamento dos recursos humanos está diretamente dentro da esfera de atividade da administração da produção, especificamente através das decisões em projeto do trabalho.

O projeto do trabalho tem um papel extremamente importante no sistema de produção ao definir a forma pela qual as pessoas agem em relação ao seu trabalho, as atividades que influenciam o relacionamento entre os indivíduos, a tecnologia que é utilizada e os métodos de trabalho empregados, determinando as expectativas do que é requerido dos funcionários, influenciando as percepções de como contribuem para a organização, decidindo suas atividades em relação aos colegas de trabalho e canalizando os fluxos de comunicação entre diferentes partes da operação, e por fim, auxiliando a desenvolver a cultura da organização, seus valores, crenças e pressupostos compartilhados.

A ergonomia propõe essa abordagem baseada numa perspectiva antropocêntrica. Tendo em vista que o trabalho e a produção são importantes para o desenvolvimento das sociedades e dos indivíduos, a importância de outros fatores não deveria sobrepujar o humano na produção.

Por conseguinte, no desenvolvimento deste trabalho de formatura, procurou-se constituir o quadro teórico sobre o qual se apóiam as discussões e conclusões referentes à análise das condições de trabalho, baseados nas teorias de administração da produção,

administração de serviços, teorias da organização do trabalho, e nos conceitos de ergonomia, motivação e psicodinâmica do trabalho, e a contextualizar o momento pelo qual passa a economia mundial, principalmente após a crise financeira de 2008, denotando os desafios do mercado de trabalho e suas novas condições de contorno, este trabalho busca aprofundar-se na análise das competências mobilizadas nas situações de trabalho em instituições financeiras interpretando os motivos e as consequências do movimento expressivo que levam graduandos em engenharia na Escola Politécnica a realizarem estágio em instituições financeiras.

## **1.2. Estrutura e Objetivo do Trabalho**

O desenvolvimento deste trabalho se dará através de uma estrutura composta pela descrição da empresa em que é realizado o estágio, para em seguida ser feita uma contextualização do momento atual para o mercado financeiro e o mercado de trabalho que se relaciona com esse segmento da economia. Em seguida, na seção de referencia bibliográfica, construí-se o quadro teórico sobre o qual se apóiam as discussões e conclusões referentes às análises realizadas neste trabalho. Através da apresentação dos principais conceitos de mercado financeiro, teoria de administração da produção, administração de serviços, teorias da organização do trabalho, e conceito de ergonomia, motivação e psicodinâmica do trabalho, é explicado o método utilizado para as análises comparativas desenvolvidas neste trabalho.

Dessa forma, no desenvolvimento deste trabalho de formatura, constitui-se o quadro teórico sobre o qual se apóiam as discussões e conclusões referentes à análise das condições de trabalho, baseando-se na apresentação das teorias de administração da produção, administração de serviços, teorias da organização do trabalho, e nos conceitos de ergonomia, motivação e psicodinâmica do trabalho.

Ao contextualizar o momento pelo qual passa a economia mundial, principalmente após a crise financeira de 2008, os desafios do mercado de trabalho e suas novas condições de contorno, este trabalho busca compreender quais são competências mobilizadas no estágio e que são, portanto, valorizadas no mercado de trabalho, e as consequências do movimento expressivo de graduandos em engenharia na Escola Politécnica que buscam realizar estágio em instituições do mercado financeiro

Na parte final são apresentados os resultados obtidos, realizando-se uma discussão das conclusões apresentadas bem como quais seriam os encaminhamentos possíveis para a abordagem de uma solução para o problema exposto.

### 1.3. Apresentação da Empresa e do Estágio

A empresa onde o estágio é realizado é uma instituição financeira multinacional com sede nos Estados Unidos, cuja atual configuração é resultado de diversas fusões e mudanças operacionais que se deram ao longo dos 180 anos de existência da primeira empresa do conglomerado financeiro. A organização é formada por mais de 180 mil funcionários e conta com escritórios em cerca de 60 países, gerindo mundialmente aproximadamente 1,5 trilhões de dólares em ativos, sendo 374 bilhões de dólares de clientes de mais de uma centena de países.

No Brasil desde a década de 60, atua como banco de atacado e de investimento, oferecendo aos clientes locais operações de renda fixa, câmbio, e administração de recursos, de risco e de crédito.

Atualmente, a empresa possui escritórios no Brasil localizados nas cidades de Belo Horizonte, Porto Alegre, Rio de Janeiro e São Paulo, cujas principais áreas de negócios são representadas por cinco linhas de atuação:

- Banco de Investimento: Oferece assessoria em finanças corporativas com relação a fusões e aquisições, reestruturações corporativas, emissão de títulos de dívida no mercado internacional, emissão de ações e gerenciamento de riscos financeiros.
- Tesouraria: oferece produtos de tesouraria a clientes corporativos e institucionais.
- Operações de Renda Variável: oferece serviços de corretora, serviços de estabilização de preços e manutenção de liquidez de ativos (*market-maker*), e atua em operações de subscrições e operações com derivativos e ADRs.
- Banco “*Premium*”: Oferece assessoria de investimentos a pessoa física de alta renda, através de assistência em preservação de patrimônio, alocação de investimentos, e gestão profissional de recursos de clientes de alta renda (*Asset Management*).
- Serviços de Varejo: Oferecem serviços de pagamento e recebimento, liquidação e administração de investimentos.

A Figura 1.5.1 ilustra a estrutura da empresa de acordo com o critério de divisão em termos de departamentos, denominado em inglês de “*line of business*”, ou seja, as diferentes unidades de negócio da empresa, especializadas em determinados serviços financeiros.

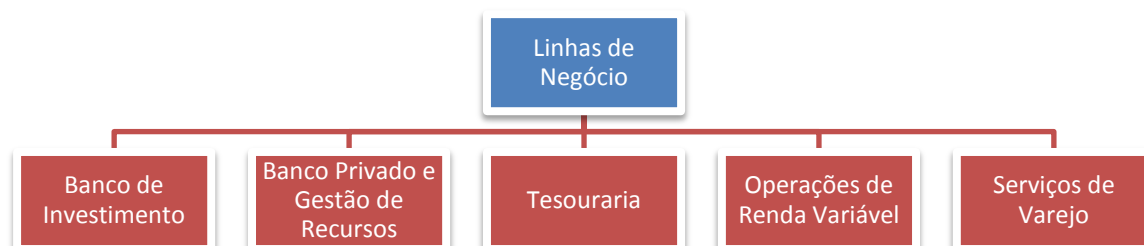


Figura 1.5.1. Unidades de negócio da empresa. (Fonte: Adaptado pelo autor de material interno da empresa.)

A estruturação de instituições financeiras segue parâmetros claros de prestação de serviço com a segregação entre a denominada retaguarda (“*back-office*”), encarregada da operacionalização das operações da empresa, *middle-office* encarregado do suporte à linha de frente dos negócios, e a linha de frente (“*front-office*”) propriamente dita, que realiza o serviço central (“*core-business*”) da empresa em contato direto com o cliente ou realizando as operações no mercado financeiro. De forma similar, a organização em questão apresenta a mesma estrutura organizacional, em cada linha de negócio, existe uma

A Figura 1.5.2 mostra a estrutura da unidade de negócios Banco Premium, voltada para a assessoria de investimento (“*Private Banking*”), cujo principal atividade é comercial tendo em vista o contato direto com clientes, e gestão dos recursos, cuja principal atividade é a gestão de fundos de investimento, bem como toda a estruturação da linha de frente (*front-office*) e retaguarda (*back-office*).



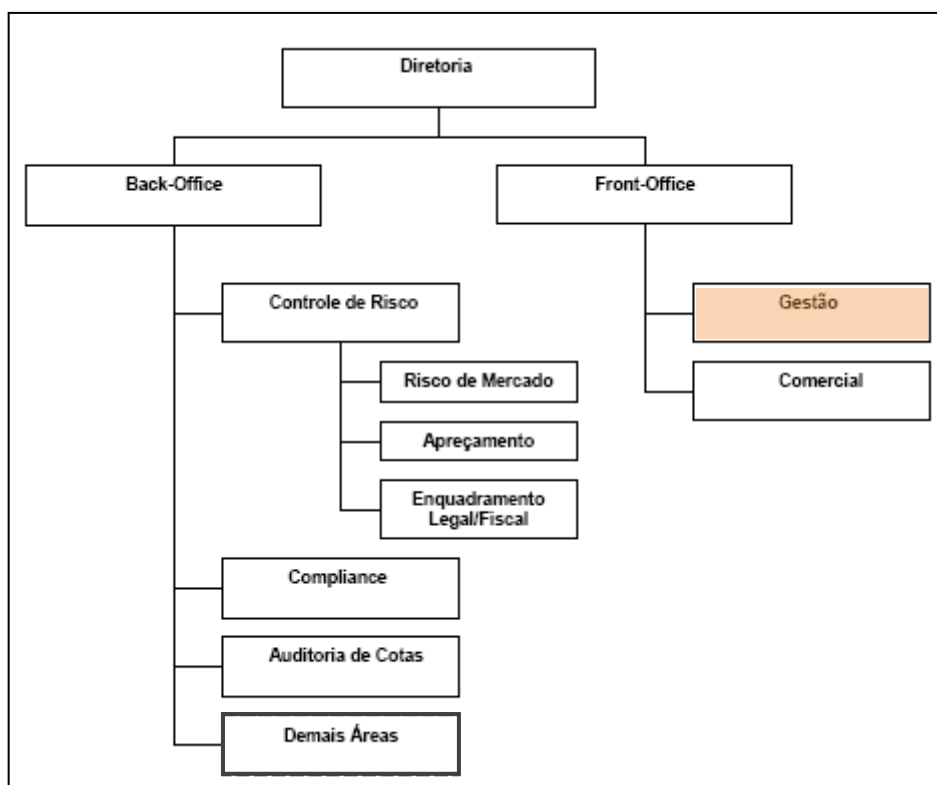


Figura 1.5.2. Diretoria Comercial da Empresa. (Fonte: Adaptado de material interno da empresa.).

A Tabela 1.5.1 traz informações quanto aos resultados financeiros da organização na subsidiária brasileira. Atualmente as empresas do conglomerado financeiro sob controle do grupo possuem as seguintes demonstrações contábeis. Dados referentes a junho de 2009.

Tabela 1.5.1. Demonstração Financeira do Conglomerado.

(mil R\$)	Ativo	Passivo	Patrimônio Líquido	Resultado no 1º Semestre de 2009
<b>Total do Grupo</b>	15.435.691	13.950.507	1.485.184	30.685

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de dados retirados do DCI, 18 de agosto de 2009<sup>1</sup>.

Já a *Asset Management*, área responsável pela gestão dos recursos dos fundos de investimento, conta com mais de quinze fundos de investimento e tem cerca de 1,250 bilhões de reais sob gestão, dados referentes a setembro de 2009. A estrutura da Asset é extremamente jovem tendo em vista que foi formada a partir de maio de 2008, quando da contratação do chefe de investimento e dos gestores de renda variável e fixa.

<sup>1</sup> DCI, Comércio, Indústria & Serviços. Disponível em: < <http://www.dci.com.br/>>. Acesso em: 29 set. 2009.

A organização já contou com uma *Asset Management* no passado, até meados de 2000. Na referida época houve uma crise internacional de confiança em relação ao Brasil, por ocasião da eleição do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, quando por decisão estratégica da matriz norte-americana a área de gestão de recursos de terceiros foi vendida para um grande banco comercial brasileiro. Tendo em vista o desenvolvimento acelerado do mercado de capitais nacional nos últimos anos, a matriz revisou sua estratégia decidindo investir novamente em uma estrutura local de gestão de fundos. Dessa forma, deu-se início ao atual processo de consolidação da área.

A Figura 1.5.3 mostra o organograma da área de gestão de recursos financeiros.

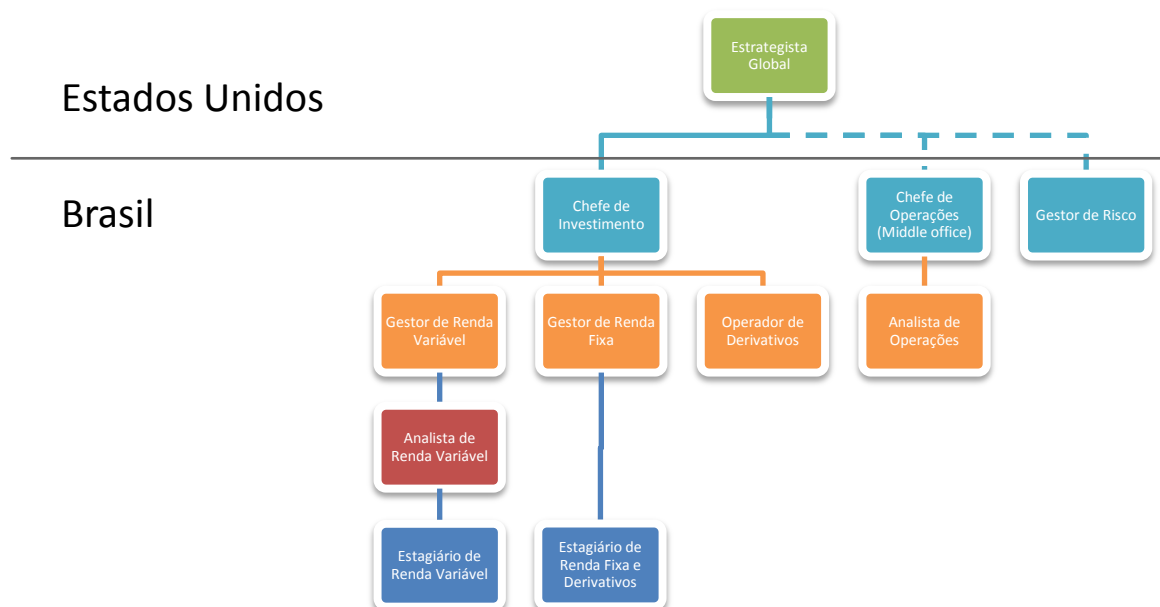


Figura 1.5.3. Organograma da área de gestão de recursos. (Fonte: Elaborado pelo autor.)

Por sua vez, o estágio consiste em dar suporte às atividades da mesa de operações da gestora de fundos de investimento (*“Asset Management”*), especificamente na gestão da carteira de mais de quinze fundos que operam ativos em diversos mercados, como futuros e derivativos, títulos públicos e privados, e ações.

## CAPÍTULO 2 – A CRISE FINANCEIRA DE 2008

---

## 2. A CRISE FINANCEIRA DE 2008

Para a contextualização deste trabalho, faz-se necessário uma consideração sobre o momento pelo qual passa a economia mundial, principalmente após a crise financeira de 2008, os desafios do mercado de trabalho e suas novas condições de contorno, em especial as condições de trabalho em bancos de investimento.

De acordo com Robinson (2009), na sequência da desilusão das empresas “Pontocom”, em 2000, e conseqüente estouro da bolha do mercado acionário, e do horror dos eventos de 11 de setembro de 2001, os Estados Unidos, em pânico com o terrorismo sem-rostos, viram-se diante de uma estagnação econômica. O então presidente do banco central norte-americano (*Federal Reserve* – Fed) Alan Greenspan, procurando aliviar a tendência de recessão econômica, reduziu as principais taxas de juros da política monetária americana, em um esforço para reaquecer o consumo doméstico. Durante o ano de 2001, como forma de estímulo econômico através de forte expansão do crédito, por conseguinte do consumo das famílias, o Fed cortou sucessivamente as taxas de juros norte-americanas. Com um total de onze cortes consecutivos, sendo quatro somente nos meses subseqüentes aos atentados em Nova Iorque, o Fed reduziu os juros a uma taxa de 1% ao ano<sup>2</sup>, não a aumentando até meados do final de 2004.

A baixa histórica das taxas de juros norte-americanas levou investidores à busca de maior rentabilidade em outros produtos no mercado financeiro internacional, incentivando a tomada de risco através de instrumentos financeiros de maior incerteza e operações puramente especulativas, o que explica, em parte, a vigorosa valorização do mercado imobiliário, de ações, e de mercadorias e futuros, nesse período. (ROBINSON, 2009).

Com a forte expansão monetária, propiciada pela baixa dos juros, excitou-se a demanda por imóveis nos Estados Unidos, que passaram a ser um investimento atraente, dando início ao desenvolvimento de uma bolha especulativa no mercado imobiliário. De acordo com Robinson (2009), em termos quantitativos, nunca houve uma bolha de

---

<sup>2</sup> Taxa de juros de transações interbancárias de um dia (*overnight*), segundo o Federal Reserve, Board of Governors of the Federal Reserve System. Disponível em: <[http://www.federalreserve.gov/releases/h15/data/Monthly/H15\\_FF\\_O.txt](http://www.federalreserve.gov/releases/h15/data/Monthly/H15_FF_O.txt)>. Acesso em: 20 jun. 2009.

investimento maior do que a do mercado imobiliário norte-americano no período de 2001 a 2007. Casas podiam ser compradas e, em um espaço curto de tempo, revendidas com lucros expressivos em diversas partes do país. (BELLIZIA, 2009; ROBINSON, 2009).

Com a manutenção das baixas taxas de juros, as instituições de crédito imobiliário (hipotecárias), visando expandir sua carteira de clientes, afrouxaram de forma irresponsável seus critérios de análise de crédito, qualificando praticamente qualquer pessoa a obter um financiamento para a compra de um imóvel. Dessa forma, créditos *subprime*, ou seja, concessões de financiamento a pessoas que já tinham histórico de inadimplência, ou que não tinham renda comprovada, emprego fixo, ou bens declarados, foram conferidos através de um modelo de garantia hipotecária com juros pós-fixados, no qual o próprio imóvel era a garantia do valor do empréstimo. (ROBINSON, 2009).

Nesse cenário de alta liquidez e na ausência de mecanismos de regulamentação, as instituições hipotecárias começaram a negociar instrumentos financeiros atrelados aos empréstimos concedidos, com bancos comerciais, bancos de investimento e seguradoras de crédito, que por sua vez repassaram estes títulos para outras instituições, disseminando pelo sistema financeiro global produtos financeiros vinculados aos financiamentos imobiliários *subprime*. Pressionadas pela busca de maior rentabilidade, instituições financeiras renomadas, como Lehman Brothers, Bear Stearns, Merrill Lynch, Morgan Stanley, entre outras, se envolveram nas operações desses instrumentos que ofereciam retornos convidativos, tendo em vista as baixas taxas de juros da economia. Modelos sofisticados das agências de classificação de risco subavaliaram os riscos de inadimplência dos mutuários, concedendo a esses produtos *ratings* de investimento (baixa classificação de risco), contribuindo para potencializar sua dispersão através de todo o mercado financeiro. (AGLIETTA, 2004; BELLIZIA, 2009; ROBINSON, 2009).

A partir do final de 2004, o Fed iniciou um ciclo de aperto da política monetária, elevando as taxas de juros de curto prazo para conter a pressão inflacionária decorrente da expansão do crédito, levando ao reajustes das parcelas de pagamento pós-fixadas dos financiamentos hipotecários. De pronto, mutuários em dificuldades financeiras começaram a não honrar o pagamento de suas dívidas. Como resultado, os bancos hipotecários começaram a executar as hipotecas em atraso, tomando os imóveis em garantia para em seguida colocá-los a venda, saturando dessa forma a oferta do mercado imobiliário. A hiper-oferta de imóveis causou a queda generalizada dos preços, forçando os bancos a leiloarem os imóveis por

menos do que os valores dos financiamentos, realizando massivas perdas financeiras nesse processo. (BELLIZIA, 2009; ROBINSON, 2009).

A Figura 2.1 ilustra a trajetória da taxa de juros de transações interbancárias de um dia (*overnight*). No período destacado em vermelho, identifica-se o movimento de queda a partir do final de 2000, e intensificado em 2001, bem como a trajetória de alta a partir de 2004.

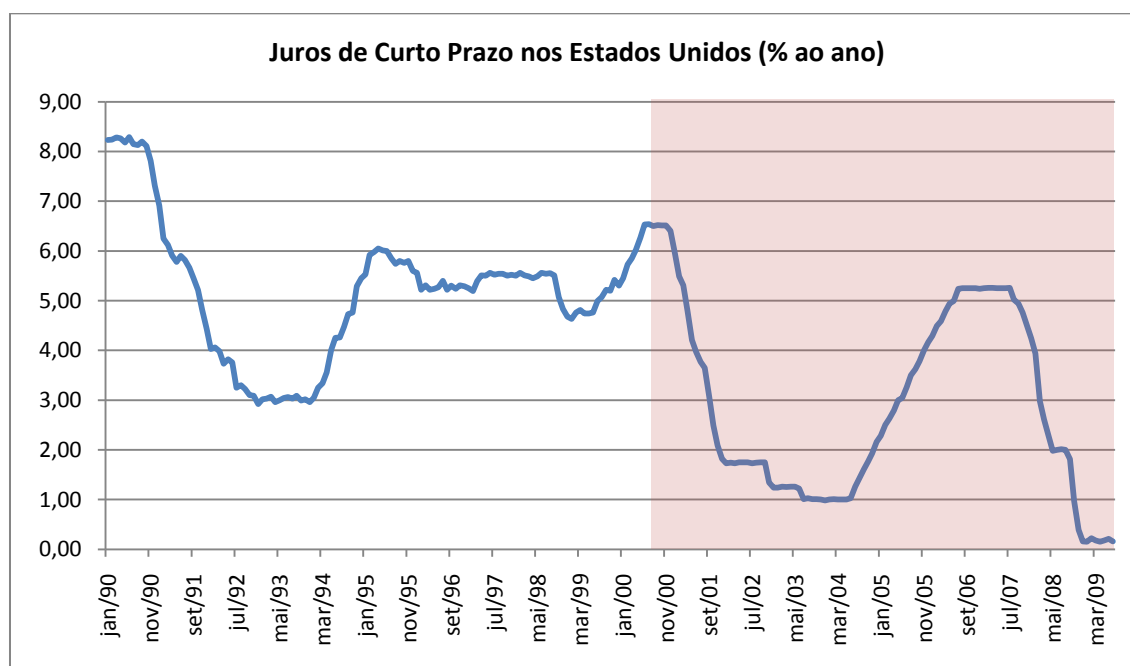


Figura 2.1. Evolução da taxa de juros de curto prazo determinados pelo Fed. (Fonte: Site do Fed<sup>3</sup>).

Segundo Robinson (2009), por volta de agosto de 2008, cerca de 9% de todas as hipotecas norte-americanas estava sendo executada. Algo em torno de 1,3 milhões de propriedades foram colocadas a venda para cobrir empréstimos que não estavam sendo quitados. Ao longo desse processo, as instituições financeiras envolvidas nas operações dos títulos lastreados nas hipotecas de alto risco começaram a constatar perdas multimilionárias, ao reavaliarem seus títulos *subprime*. Em setembro de 2008 instaurou-se a crise financeira quando o banco de investimento Lehman Brothers pediu concordata, e em poucos dias a maior seguradora dos Estados Unidos, o grupo AIG, precisou de uma linha de crédito para

<sup>3</sup>Federal Reserve, Board of Governors of the Federal Reserve System. Disponível em: <[http://www.federalreserve.gov/releases/h15/data/Monthly/H15\\_FF\\_O.txt](http://www.federalreserve.gov/releases/h15/data/Monthly/H15_FF_O.txt)>. Última atualização em: 10 ago. 2009.

não falir. Na esteira de turbulência, os gigantes hipotecários norte-americanos Fannie Mae e Freddie Mac foram estatizados, e os bancos de investimento Bear Stearns e Merrill Lynch vendidos a preços módicos para o J.P. Morgan Chase e Bank of America, respectivamente, como opção à falência.

De acordo com Bellizia (2009), como na malha bancária existem posições deficitárias, ao final de cada dia, bancos com saldo devedor em caixa precisam recorrer a empréstimos de instituições superavitárias. Em uma crise de confiança, as instituições financeiras paralisam imediatamente o fluxo de empréstimos interbancários, contraindo severamente as linhas de crédito e a liquidez do sistema bancário. Assim, com medo da insolvência de outras instituições, bancos superavitários entesouraram seus recursos, estagnando o mercado monetário, alardeando por todo o sistema financeiro mundial uma crise sistêmica. A Figura 2.2 ilustra o desenrolar da crise.

Aglietta (2004) aponta que a fragilidade das instituições financeiras diante de crises sistêmicas pode ser explicada por três fatores principais, recorrentes no início da crise em 2008:

- Concentração dos empréstimos nos mesmos tipos de crédito,
- Subavaliação dos riscos desses créditos devido à ilusão de segurança provocada pela valorização dos ativos reais financiados por esses empréstimos,
- Exposição dos bancos às variações das taxas de juros de curto prazo e da liquidez corrente do sistema interbancário.

Dessa forma, o autor assume que crises bancárias podem ter três origens: demanda contagiosa de conversão dos depósitos em espécie, ou seja, a chamada corrida aos bancos, quando não há liquidez suficiente no sistema para converter depósitos em dinheiro; problemas nos pagamentos interbancários, ou seja, uma crise de confiança entre as instituições do mercado; e deterioração da qualidade dos créditos bancários por falha de seus devedores, ou seja, inadimplência dos títulos negociados. Todos esses fatores estavam presentes em setembro de 2008. Devido à posição central do sistema bancário em uma economia monetária, o estrangulamento do crédito resultante dessa crise de confiança foi decisivo para transformar uma crise financeira em uma recessão econômica.



Figura 2.2. Raízes da crise financeira. (Fonte: Retirado de Folha Online, 2008<sup>4</sup>).

Dada a globalização do sistema financeiro internacional, os produtos financeiros lastreados em hipotecas *subprime* estavam disseminados por instituições através do mundo. Diversos países e instituições financeiras foram severamente afetados pelo colapso da bolha imobiliária, muito além do epicentro norte-americano da crise. Os principais índices das bolsas mundiais despencaram mais de 25% em questão de semanas; no Reino Unido, o banco britânico Northern Rock foi nacionalizado, como alternativa à insolvência; a instituição alemã de crédito imobiliário Hypo Real Estate obteve uma linha de crédito bilionária do governo e de um consórcio de bancos para se salvar de uma falência técnica; na Islândia, cuja economia nacional foi severamente afetada, o governo assumiu controle total dos três maiores bancos do país; tradicionais bancos suíços tiveram bilhões de dólares em prejuízos, cortando mundialmente milhares de empregos. (FOLHA ONLINE, 2008<sup>5</sup>)

<sup>4</sup> FOLHA ONLINE, Entenda a crise que atinge a economia dos EUA. 2008.

Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u450226.shtml>>. Acesso em: 20 jun. 2009.

<sup>5</sup> FOLHA ONLINE, Veja os países e instituições financeiras afetados diretamente pela crise dos EUA. 2008. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u453586.shtml>>. Acesso em: 20 jun. 2009.



Devido às graves conseqüências da crise financeira e sua dispersão mundial, que poderiam levar a uma recessão global, diversos bancos centrais, num esforço coordenado, intervieram na economia, socorrendo os sistemas financeiros nacionais e colocando de lado o paradigma do livre mercado, e injetaram milhões de dólares para garantir a solvência e a liquidez do sistema financeiro, além de cortarem agressivamente as taxas de juros na tentativa de reativar a economia. O governo americano propôs um pacote de mais de 800 bilhões de dólares, para a estabilização do sistema bancário, além de um programa nacional de obras de infra-estrutura visando gerar empregos. Contudo, o próprio presidente Barack Obama, em um tom cauteloso, afirmou que a recuperação econômica poderia levar anos, e não meses. (FOLHA ONLINE, 2009<sup>6</sup>).

Como decorrência da crise financeira, o estrangulamento das linhas de crédito ocasiona um desaquecimento da atividade econômica. Há menos consumo e menos investimento, deflagrando-se uma recessão na economia real. Casos emblemáticos, os setores de construção civil e automobilístico foram vastamente afetados como conseqüência direta da escassez de crédito para financiamento. O impacto em economias em desenvolvimento é ainda mais dramático. (FOLHA ONLINE, 2009<sup>7</sup>; OIT, 2009).

No Brasil, assim como em outros países emergentes antes tidos como blindados da crise mundial, o agravamento da situação financeira internacional teve reflexos relevantes na economia nacional, conseqüência da severa contração das linhas de crédito e da queda das exportações. Em setembro de 2008, o Banco Central (BC) começou a tomar uma série de medidas para aumentar a liquidez do sistema bancário brasileiro, mediante flexibilização dos recolhimentos compulsórios e de autorização para negociações de carteiras de crédito entre os bancos. Além dos reflexos na concessão de crédito, o agravamento da crise financeira também trouxe turbulência ao mercado de câmbio. A escassez da moeda americana levou a uma desvalorização de cerca de 50% do Real em apenas dois meses, levando empresas nacionais a perdas acentuadas no mercado de câmbio, caso notórios como os da Sadia e da Aracruz, forçando a atuação mais enérgica do BC, que passou a vender dólares das reservas

---

<sup>6</sup> FOLHA ONLINE, Recessão atinge economias européias e recuperação só deve chegar no fim do ano. 2009. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u498118.shtml>>. Acesso em: 20 jun. 2009.

<sup>7</sup> FOLHA ONLINE, Entenda a evolução da crise que atinge a economia dos EUA. 2009. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u498060.shtml>>. Acesso em: 20 jun. 2009.

internacionais, contratos futuros e compromissos de recompra, em uma tentativa de controlar a alta da divisa ante o Real. (TERRA ECONOMIA, 2009<sup>8</sup>).

Sendo assim, como resultado da recessão econômica global, a combinação de redução do consumo interno e dos investimentos, e de queda das exportações leva ao desaquecimento da demanda geral das empresas, que reagem redimensionando suas taxas de utilização da capacidade instalada, através da reavaliação de seus quadros de funcionários, introduzindo soluções para reajustar o nível de produção, tais como férias coletivas e procedimentos de demissão.

Em dezembro de 2008, segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), houve uma contração de 12,4% na produção industrial nacional, sendo que a produção do setor automotivo despencou quase 40% em relação ao mês anterior. No mesmo mês, as decorrências no mercado de trabalho foram severas. Segundo dados divulgados pelo Ministério do Trabalho no Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), houve uma redução de mais de 650 mil postos de trabalho, a maior retração para o mês de dezembro desde 1999. (FOLHA ONLINE, 2009<sup>9</sup>).

De acordo com OIT (2009), a crise financeira propaga a recessão pela economia real através da combinação de três mecanismos que se retroalimentam em um ciclo vicioso de recessão:

- Limitação severa de crédito para financiamentos (“*credit crunch*”);
- Queda nos níveis de confiança de consumidores e empresários, levando à queda de consumo e de investimento (“crise de confiança”);
- Declínio do fluxo internacional de comércio e de capitais, juntamente com a disseminação de medidas protecionistas (“crise da globalização”).

Esses três efeitos aceleram o processo de desaquecimento da atividade econômica global e contribuem de forma decisiva para a queda do nível de ocupação. Logo, o desdobramento final e de maior risco da crise financeira atual é uma recessão prolongada do mercado de trabalho, com impactos que vão além da perda de empregos, agravando desafios

---

<sup>8</sup> TERRA ECONOMIA, Entenda a Crise: Os efeitos no Brasil. 2009. Disponível em: <<http://www.terra.com.br/economia/infograficos/crise-de-credito/os-efeitos-no-brasil.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2009.

<sup>9</sup> FOLHA ONLINE, Entenda como a crise financeira global afeta o Brasil. 2009. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u498780.shtml>>. Acesso em: 20 jun. 2009.

pré-existentes como o emprego informal e subemprego, e movimentos de migração de trabalhadores.

Segundo a Folha Online (2009)<sup>10</sup>, somente em Nova Iorque, centro da crise financeira, a recessão econômica deve eliminar 240 mil postos de trabalho em 2009, sendo que mais de 80 mil somente no setor de serviços financeiros. Nos Estados Unidos, em 2008, foram fechadas 2,6 milhões de vagas de trabalho, o maior número desde o fim da Segunda Guerra, e o cenário deve continuar pessimista até meados de 2010. Segundo o artigo, a crise econômica poderá desempregar cerca de 51 milhões de pessoas no mundo, sendo cerca de 2,4 milhões somente na América Latina. Uma expectativa quase unânime é a continuidade da deterioração do mercado de trabalho, de modo que, no curto prazo, o nível de ocupação não será restaurado aos patamares pré-crise.

Segundo a Organização Internacional da Saúde (OIS), o aumento do desemprego, fruto da retração econômica, trará sérias conseqüências sociais relacionadas à saúde pública. Em especial, o desemprego tem impacto direto na saúde psicológica dos trabalhadores e familiares, sendo fonte de angústias, depressão e sofrimento, majorando os riscos associados ao alcoolismo, abuso de tabaco e outras substâncias nocivas, contribuindo para o aumento de comportamentos anti-sociais como violência familiar e condutas criminosas, podendo, inclusive, levar à atitude extremada do suicídio. Dessa forma, o desemprego é uma das adversidades mais danosas para a saúde mental decorrentes da crise financeira, superando os efeitos das perdas patrimoniais incorridas no mesmo período, dado que o trabalho representa uma parcela extremamente importante da identidade individual do ser humano, composta em parte por seu papel como agente produtivo na sociedade. (FOLHA ONLINE, 2009<sup>11</sup>).

Da mesma forma que o desemprego gera conseqüências negativas para os trabalhadores que perderam sua ocupação, o seu espectro também aflige àqueles que continuam empregados. Instaura-se um clima de constante apreensão no ambiente de trabalho, onde se convive com a insegurança e a incerteza quanto à estabilidade do emprego, vislumbrando-se a deterioração das condições gerais de trabalho, que afetam de sobremaneira a saúde mental dos trabalhadores.

---

<sup>10</sup> FOLHA ONLINE, Crise poderá eliminar 51 milhões de empregos no mundo, diz OIT. 2009. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u495404.shtml>>. Acesso em: 20 jun. 2009.

<sup>11</sup> FOLHA ONLINE, Reativação chegará em 2010, mas desemprego durará, dizem economistas. 2009. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u550955.shtml>>. Acesso em: 20 jun. 2009.

Segundo dados compilados pela revista *Bloomberg Markets*, verificou-se um crescimento expressivo nas prescrições de remédios nos Estados Unidos, potencialmente relacionados aos efeitos psicológicos da crise. Na comparação entre dezembro de 2007 e dezembro de 2008, houve um aumento de 14,8% nas prescrições de XANAX, remédio indicado em casos em ansiedade; 13,5% nas prescrições do antidepressivo PROZAC; e incremento de 36,7% de AMBIEN, prescrito para insônia. (BLOOMBERG, 2009<sup>12</sup>).

Com a retração do quadro de funcionários, pode ocorrer o fenômeno da sobrecarga de trabalho para os que continuando empregados, resultando no aumento de responsabilidades e acúmulo de funções. Menos funcionários acabam tendo que desempenhar mais tarefas, potencializando o advento do sofrimento no ambiente do trabalho. Além disso, no cenário extremamente desafiador da atual crise, com quedas acentuadas de rentabilidade, as empresas tendem a reforçar a cobrança junto aos seus funcionários por maior produtividade, aumentando ainda mais os níveis de expectativa no espaço de trabalho e fora dele, invadindo o espaço de vida privada dos empregados, contribuindo para um aumento dos casos de assédio moral dentro das corporações.

Deste modo, é inquestionável o papel indutor que a crise financeira de 2008 tem na deterioração das condições de vida das populações, como reflexo da degradação das condições do mercado de trabalho. Ademais, diante do ambiente de incertezas, os empregadores tendem a reavaliar seus processos de contratações formais que representam, além do aumento de custos na folha salarial, um maior dispêndio caso estes trabalhadores sejam dispensados no futuro por conta de uma piora do quadro econômico. (IPEA, 2008).

Logo, é possível antever como consequência dessa mudança no regime de admissões, uma tendência de desgaste das condições de trabalho, seja através do adensamento e intensificação do trabalho, seja através da generalização de alternativas às contratações formais, tais como o processo de terceirização de funcionários (*outsourcing*), ou a contratação de temporários e funcionários sem vínculo empregatício, como estagiários e aprendizes.

Segundo GIOSA (2007), o fenômeno de *outsourcing* no contexto de mão-de-obra é entendido como o processo de terceirização dos quadros de funcionários, determinando a transformação dos custos fixos associados à folha de salários, em custos variáveis, incorridos na contratação do serviço terceirizado de pessoal. Sendo assim, verifica-se a fragilização do

---

<sup>12</sup> BLOOMBERG MARKETS Editorial. Revista Bloomberg Markets, Prescriptions for Crisis. pág. 23, maio de 2009.

relacionamento de trabalho, levantando sérias questões legais, trabalhistas e práticas na adoção de alternativas de redução de custos com funcionários baseadas em terceirização do quadro humano das organizações.

A passagem abaixo ilustra as medidas adotadas pela empresa General Motors dos Estados Unidos, acerca das consequências da crise econômico-financeira de 2008 para o ambiente de trabalho na empresa, e que extrapolam a questão do desemprego. Os processos de reestruturação das organizações e, conseqüentemente, de modificação do ambiente de trabalho, são inevitáveis e suas perturbações para a sociedade como um todo são significativas.

*“Nesses tempos sem precedentes, a GM está reinventando cada aspecto de seus negócios, incluindo o tamanho e a estrutura da organização, a fim de criar uma companhia mais enxuta e ágil (...) os próximos dias serão bastante desafiadores para toda a equipe da GM, mas principalmente para aqueles empregados afetados diretamente por essas ações”.* (apud FOLHA ONLINE, 2009<sup>13</sup>).

Por fim, ao se contextualizar os desafios atuais do mercado de trabalho, reflexo do momento pelo qual passa a economia mundial, é importante analisar a realidade das condições de trabalho nas instituições financeiras, especificamente em bancos de investimento, foco inicial da crise mundial e escopo principal deste trabalho.

Atualmente, tendo superado a temporada de falências e concordatas do final de 2008, talvez a maior preocupação dos bancos de investimento tenha se desviado para manter seus quadros funcionais motivados em momentos de mercados financeiros em queda, enquanto convivem com processos de reestruturação organizacional impactantes, que incluem o fechamento de postos de trabalho, redução dos bônus variáveis e cortes de benefícios.

Dado que a sustentação do modelo de negócio dos bancos de investimento é em sua essência baseada em pessoas e em relacionamentos, a falta de motivação e de comprometimento dos funcionários pode levar à queda de atratividade perante os clientes. O limite de manobra seria, portanto, continuar cortando gastos em outras áreas da empresa,

---

<sup>13</sup> FOLHA ONLINE, GM vai eliminar 1.600 empregos administrativos nos EUA. 2009. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u553446.shtml>>. Acesso em: 20 jun. 2009.

enquanto são mantidos os níveis de recompensa para os empregados mais produtivos e funcionários de cargos elevados.

Dessa forma, para conservar a motivação no ambiente de trabalho, os bancos de investimento tendem a continuar pagando salários e bônus atraentes, demonstrando a seus profissionais que sua motivação para o trabalho duro será recompensada financeiramente. Conseqüentemente, como saída para o dilema entre redução dos custos com pessoal e a manutenção da remuneração elevada, encontra-se o processo de flexibilização das formas de organização do trabalho, através da terceirização de funcionários e da contratação de mão-de-obra com vínculos trabalhistas flexíveis, por exemplo, de estagiários.

Atualmente, em diversos países do mundo, estudantes de graduação e pós-graduação são atraídos por processos de recrutamento de instituições financeiras, tal que, nos últimos anos, muitos egressantes desses cursos vislumbravam poucas alternativas às oportunidades de trabalho duro e recompensas tentadoras do mercado financeiro. Contudo, atualmente trabalhar longas jornadas sem perspectivas claras de efetivação e compensação financeira pode fragilizar a atratividade da proposta de trabalho em bancos de investimento. Ainda sim, todos os anos instituições financeiras recrutam jovens talentosos e capacitados, dispostos a trabalhar intensamente e sujeitos às condições do trabalho como estagiário sem vínculos empregatícios, em troca de ganhos financeiros de curto prazo, e expectativas de contratação futura.

Levando-se em conta o atual nível de desenvolvimento das finanças modernas, uma forte formação em matemática aplicada tende a ser um diferencial para os candidatos contratados por instituições financeiras que operam cada vez mais instrumentos financeiros baseados em cálculos complexos de matemática e estatística. Sendo assim, estudantes de cursos renomados que tenham uma carga elevada de ensino de matemática aplicada freqüentemente são alvos dos programas de estágio das instituições do mercado financeiro.

No Brasil, esse cenário não é diferente e especificamente na cidade de São Paulo, centro financeiro do país, o microcosmo de graduandos em cursos com forte formação em matemática aplicada, como economia, administração de empresas e engenharias, que são atraídos pelas propostas de trabalho em instituições financeiras é bastante acentuado. Sendo assim, é extremamente relevante o impacto que essa atratividade tem sobre estudantes egressantes, que começam a estagiar em bancos de investimento, e que teoricamente não se formaram em cursos correlatos com as atividades desenvolvidas no mercado financeiro.

## CAPÍTULO 3 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

---

### **3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo, constrói-se o quadro teórico sobre o qual se apóiam as análises, discussões e conclusões realizadas neste trabalho. São apresentados os principais conceitos de mercado financeiro, administração de serviços, teorias da organização do trabalho, e ergonomia.

#### **3.1. Mercado Financeiro**

Com o objetivo de contextualizar o setor econômico de atuação das empresas consideradas nesse trabalho, faz-se necessário abordar o funcionamento do mercado financeiro, em especial do sistema financeiro brasileiro.

Segundo Fortuna (2008), uma conceituação bastante abrangente de sistema financeiro é a de um conjunto de instituições que se dedicam a propiciar condições satisfatórias para a manutenção de um fluxo de recursos entre poupadores e investidores.

O mercado financeiro, ambiente onde se processam essas transações, permite que um agente econômico superavitário (poupador), empresa ou indivíduo qualquer, sem perspectivas de aplicação, em algum empreendimento próprio, da poupança que é capaz de gerar, seja colocado em contato com outro agente econômico, cujas perspectivas de investimento superam as respectivas disponibilidades de poupança, denominado agente econômico deficitário. Deste modo, o mercado financeiro pode ser considerado como elemento dinâmico no processo de crescimento econômico, uma vez que permite a elevação das taxas de poupança e investimento, contribuindo de forma decisiva para o desenvolvimento econômico de qualquer sociedade. (FORTUNA, 2008)

A Figura 3.1.1 ilustra o fluxo de recursos entre fornecedores, intermediários e demandantes de fundos dentro do sistema financeiro.



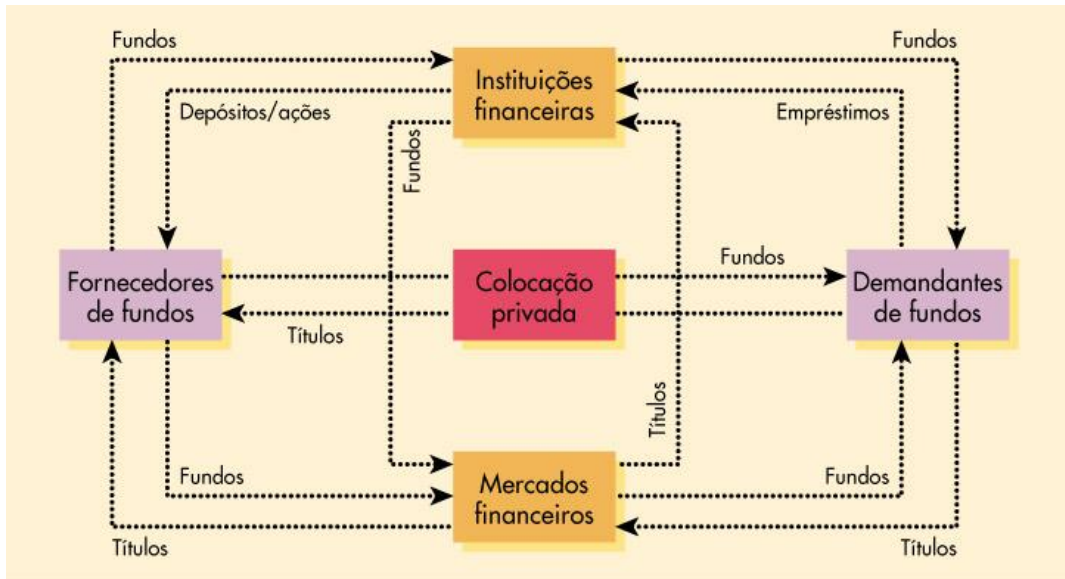


Figura 3.1.1. Fluxo de Recursos no Sistema Financeiro. (Fonte: Retirado de Gitman (2004)).

Esse fluxo de recursos entre agentes superavitários e agentes deficitários apresenta uma questão de preferência temporal de consumo intrínseca, pois o agente que capta recursos beneficia-se antecipadamente dos advenços da alocação desses recursos em atividades econômicas produtivas ou consumo final. Assim, ao postergar seu consumo, os agentes poupadores exigirão uma recompensa pelo sacrifício de poupar, definida como juro, fundamentando a equivalência entre os fluxos de valores presentes e futuros dessa troca intertemporal (ASSAF NETO, 2007).

De acordo com Assaf Neto (2007), a alocação de capital entre poupadores e investidores é determinada em uma economia de mercado pelas taxas de juros. O juro pode ser entendido como o valor que deve ser pago pelo empréstimo de capital, tal que, quatro fatores principais determinam essa taxa, ou seja, implicam no custo final da captação de recursos:

- a) Retorno das oportunidades de investimento dos tomadores de recursos
- b) Preferências temporais de consumo
- c) Risco do empréstimo
- d) Inflação futura esperada

Quanto maiores forem as perspectivas de rentabilidade dos investimentos dos agentes tomadores de recursos, mais estes estarão dispostos a pagar como juro pelos recursos capitados. Agentes econômicos cujos investimentos apresentam rentabilidades baixas são menos capazes de remunerar seus empréstimos, demandando taxas de juros menores. Logo, a

rentabilidade das oportunidades de investimento dos captadores de recursos determina a capacidade de pagamento de juros.

Os agentes econômicos têm preferências temporais por despendar seu capital para consumo imediato, ou aplicá-lo na expectativa de consumo maior no futuro, essa decisão influencia o volume de recursos em poupança disponível na economia. Quanto maior o nível de consumo atual, menor será a taxa de poupança e mais elevada, conseqüentemente, as taxas de juros da economia, pela dificuldade de se dispor de capital para financiamento dos agentes deficitários.

O risco de não reembolsar um empréstimo no vencimento eleva a taxa de juros exigida pelos poupadores, ou seja, quanto maior o risco de inadimplência do devedor, maior o prêmio pelo risco da operação demandada pelo agente superavitário.

Quando a taxa de inflação corrente ou esperada no futuro se eleva, a taxa de juros exigida pelos poupadores também aumenta, como forma de compensação da depreciação monetária e da perda de poder aquisitivo.

Em uma economia de livre comércio, o ambiente de troca de recursos monetários mediante o pagamento de juros, cria oportunidades de lucro para agentes financeiros que atuem como intermediários nesse processo. Ao facilitarem as transferências de recursos, realizando a coordenação do fluxo monetário entre agentes econômicos poupadores (fornecedores de recursos) e agentes tomadores (demandantes de fundos), as instituições financeiras podem aferir ganhos provenientes da prestação de serviço de intermediação financeira desses recursos.

Segundo Fortuna (2008), a Lei nº 4.595/64 (Lei da Reforma Bancária) em seu Artigo 17, caracteriza as instituições que atuam como intermediários financeiros:

*“Consideram-se instituições financeiras, para efeitos da legislação em vigor, as pessoas jurídicas e privadas que tenham como atividade principal, ou acessória a coleta, a intermediação ou a aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros”.* (Lei nº 4.595/64 apud FORTUNA, 2008).

Segundo Assaf Neto (2007), o mercado financeiro pode ser subdividido em quatro grandes segmentos de intermediação financeira:

- a) Mercado Monetário
- b) Mercado de Crédito
- c) Mercado de Capitais
- d) Mercado Cambial

No mercado monetário são realizadas as operações de curto e curtíssimo prazo de suprimento momentâneo de caixa, denotando as condições gerais de liquidez monetária da economia. Ao procurar manter os níveis ideais de liquidez, o governo executa sua política monetária nesse mercado, mediante a emissão de moeda, determinação de recolhimento de reservas compulsórias, das taxas de redesconto bancário e da negociação de títulos públicos. Dessa forma, através da política monetária, a Autoridade Monetária Nacional induz os perfis de gastos dos agentes econômicos, os níveis de consumo e, por conseguinte de poupança, cumprindo seu papel constitucional de promoção da estabilidade de preços, aumento do nível de emprego, e sustentação de uma taxa de crescimento econômico adequada, além de financiar as necessidades orçamentárias dos membros da União.

Já o mercado de crédito tem como objetivo básico suprir as necessidades de recursos de curto e médio prazo, através da concessão de créditos, empréstimos e financiamentos, financiando o consumo e o capital de agentes econômicos deficitários. Caracteriza-se por funcionar a partir de normas contratuais que envolvem tomadores finais de crédito, doadores finais e intermediários do processo de concessão. (CNB, 2005).

No mercado cambial ocorrem as diversas operações de compra, venda e arbitragem de moedas estrangeiras e moeda nacional que possuam convertibilidade, entre os agentes econômicos que negociam moedas conversíveis, tais como importadores, exportadores, investidores e instituições financeiras, etc.

O mercado de capitais, por fim, é a grande fonte de recursos de investimento de médio e longo prazo para as empresas, que financiam seus projetos de investimento através da negociação de títulos representativos do capital de empresas (ações) ou de empréstimos (títulos de dívida como debêntures, bônus de subscrição, etc.) feitos via mercado sem intermediação bancária.

A Tabela 3.1.1 resume a segmentação do mercado financeiro de acordo com a intermediação financeira.

Tabela 3.1.1. Segmentação do mercado financeiro.

<b>Segmento</b>	<b>Prazos</b>	<b>Finalidade</b>	<b>Intermediário Financeiro</b>
<b>Mercado Monetário</b>	Curto e curtíssimo	Controle da liquidez monetária da economia e suprimento de necessidades momentâneas de caixa	Bancário e não-bancário
<b>Mercado de Crédito</b>	Curto e Médio	Financiamento do consumo e de capital de giro de empresas	Bancário e não-bancário
<b>Mercado Cambial</b>	Curto e curtíssimo	Operações com moedas estrangeiras conversíveis	Bancário e não-bancária
<b>Mercado de Capitais</b>	Médio e longo	Financiamento de capital de giro e capital fixo de empresas	Não-bancário

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, segundo Assaf Neto (2007), o desenvolvimento econômico do mundo moderno demanda a formação de uma poupança voltada para o financiamento dos investimentos necessários em setores produtivos da economia. Dessa forma, não há como dissociar das decisões financeiras empresariais a expectativa futura de desempenho da economia, o comportamento de suas taxas de juros e dos diversos mercados financeiros. Por fim, é diante do processo de intermediação da distribuição de recursos no mercado financeiro que se evidencia a importância social e econômica do Sistema Financeiro Nacional e especificamente de suas instituições financeiras na alocação otimizada de recursos nos setores produtivos da economia.

### 3.1.1. Sistema Financeiro Nacional

Diante da relevância do sistema financeiro nacional para o desenvolvimento econômico e social da sociedade é conveniente elucidar o seu funcionamento.

O Sistema Financeiro Nacional (SFN), conjunto de instituições financeiras públicas e privadas, e órgãos públicos e privados, pode ser dividido em dois subgrupos: um subsistema normativo e um subsistema operativo. (ASSAF NETO, 2007; CNB, 2005)

O subsistema normativo, composto pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), Banco Central (BACEN), Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Banco do Brasil e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), regulamenta e controla o subsistema operativo, definindo os parâmetros para o fluxo de recursos entre os diversos

agentes econômicos e fiscalizando as instituições de intermediação financeira, através do estabelecimento de diretrizes gerais de funcionamento e normas legais. (ASSAF NETO, 2007; CNB, 2005)

O subsistema operativo realiza as funções de intermediação financeira, assessoria e prestação de serviços técnicos especializados, sendo composto por instituições financeiras bancárias, não-bancárias, auxiliares e instituições participantes do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimos (SBPE), tais como: bancos comerciais e múltiplos; bancos de investimento; bancos de desenvolvimento; companhias de crédito, financiamento e investimento; as Bolsas de Valores (BOVESPA), e de Mercadorias e Futuros (BM&F)<sup>14</sup>; sociedades corretoras e distribuidoras; companhias de seguros; empresas de fomento mercantil (“*factoring*”); empresas de auditores independentes; agências de classificação de risco (“*rating*”); e as câmaras de registro, liquidação e compensação (“*Clearing Houses*”, tais como *CBLC*, *SELIC*, *CETIP*, *etc.*). (ASSAF NETO, 2007; CNB, 2005)

Os bancos de investimento foram estabelecidos no Brasil com base na Lei nº 4.728/85 que disciplinou o mercado de capitais. Criados para canalizar recursos de médio e longo prazo, são instituições que oferecem intermediação financeira a empresas no levantamento de recursos para suprir necessidades de capital fixo e de giro através de repasses de recursos oficiais, captação de recursos no exterior, e intermediação na colocação de títulos de dívida privada e emissão de ações, além de oferecerem serviços de *leasing* financeiro e gestão profissional de recursos, ou valores mobiliários, através da administração de carteiras de investimento e de fundos de investimento (“*Private Banking*” e “*Asset Management*”), sendo regulamentados e fiscalizados pelo Banco Central e pela CVM. (ASSAF NETO, 2007; CNB, 2005)

A Figura 3.1.1.1 ilustra de forma sintetizada a estrutura do Sistema Financeiro Nacional, composto pelo subsistema normativo (órgãos de regulamentação e fiscalização) e subsistema operativo (instituições financeiras e demais entidades).

---

<sup>14</sup> Em maio de 2008 a Bovespa Holding S.A. e a BM&F S.A. se integraram criando a Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros - BM&FBOVESPA S.A., uma das maiores bolsas do mundo em valor de mercado. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/portugues/home.asp>>. Acesso em: 10 ago. 2009.

Órgãos de Regulação e Fiscalização		Instituições Financeiras Captadoras de Depósitos à Vista	Supervisão e Controle	
<b>CMN</b> Conselho Monetário Nacional  <b>CNSP</b> Conselho Nacional de Seguros Privados  <b>CGPC</b> Conselho de Gestão da Previdência Complementar	<b>BACEN</b> Banco Central do Brasil		Bancos Múltiplos com Carteira Comercial	BACEN
		Bancos Comerciais	BACEN	
		Caixas Econômicas	BACEN	
		Cooperativas de Crédito	BACEN	
		Bancos Cooperativos	BACEN	
		<b>Demais Instituições Financeiras</b>	Bancos Múltiplos sem Carteira Comercial	BACEN
			Bancos de Investimento	BACEN e CVM
			Bancos de Desenvolvimento	BACEN
			Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimento	BACEN
			Sociedades de Crédito Imobiliário	BACEN
	Companhias Hipotecárias		BACEN	
	<b>Outros Intermediários ou Auxiliares Financeiros</b>	Associações de Poupança e Empréstimo	BACEN	
		Bolsas de Mercadorias e de Futuros	BACEN e CVM	
		Bolsas de Valores	CVM	
		Sociedades Corretoras de Títulos e Valores Mobiliários	BACEN e CVM	
		Sociedades Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários	BACEN e CVM	
		Sociedades de Arrendamento Mercantil	BACEN	
		Sociedades Corretoras de Câmbio	BACEN	
		Agentes Autônomos de Investimento	BACEN e CVM	
	<b>SUSEP</b> Superintendência de Seguros Privados e	<b>Entidades Ligadas aos Sistemas de Previdência e Seguros</b>	Entidades Fechadas de Previdência Privada	SPC
Entidades Abertas de Previdência Privada			SUSEP	
Sociedades Seguradoras			SUSEP	
Sociedades de Capitalização			SUSEP	
Sociedades Administradoras de Seguro-Saúde			SUSEP	
<b>IRB - Brasil Resseguros</b>	<b>Entidades Administradoras de Recursos de Terceiros</b>	Fundos Mútuos	BACEN e CVM	
		Clubes de Investimento	CVM	
		Carteiras de Investidores Estrangeiros	BACEN e CVM	
		Administradores de Consórcio	BACEN	
<b>SPC</b> Secretaria de Previdência Complementar	<b>Sistema de Liquidação e Custódia</b>	Sistema Especial de Liquidação e de Custódia - SELIC	BACEN	
		Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos - CETIP	BACEN	
		Caixa de Liquidação e Custódia	CVM	

Figura 3.1.1.1. Instituições do Sistema Financeiro Nacional. (Fonte: Retirado de CNB (2005)<sup>15</sup>).

<sup>15</sup> CNB – Comissão Nacional de Bolsas. Instituições do Sistema Financeiro Nacional. Disponível em: < <http://www.cnb.org.br> >. Acesso em: 20 jun. 2009.

### 3.1.2. Instrumentos Financeiros e Fundos de Investimento

Os bancos de investimento possuem atuação destacada no mercado monetário e de capitais, onde são negociados instrumentos financeiros de renda fixa, renda variável e derivativos.

Segundo Assaf Neto (2007), os ativos financeiros podem ser classificados quanto à renda (fixa ou variável); ao prazo (fixo ou indeterminado); e à emissão (pública ou privada). A Figura 3.1.2.1 resume as dimensões de classificação dos ativos financeiros segundo o autor.



Figura 3.1.2.1. Dimensões de classificação de ativos financeiros. (Fonte: Elaborado pelo autor).

As transações que envolvem instrumentos de dívida de curto e médio prazo, também denominados de títulos negociáveis, em sua maioria ocorrem no mercado monetário. Já as negociações de títulos com prazo maior, tais como obrigações de longo prazo e ações, ocorrem corriqueiramente no mercado de capitais. (GITMAN, 2005).

Segundo Assaf Neto (2007), os ativos de renda fixa proporcionam rendimentos previamente estabelecidos, já que o investimento mantém-se atrelado à taxa de juros contratada no momento da aplicação, ainda que a rentabilidade final do ativo possa ser prefixada ou pós-fixada. Nos títulos prefixados, os rendimentos são definidos por todo o período da operação, através de juros fixos, obtendo-se uma rentabilidade nominal, independentemente do comportamento da inflação da economia. Nos títulos pós-fixados, a rentabilidade do ativo é determinada em parte por uma parcela de juros fixada e em parte com

base num indexador de preços, o que acarreta em uma rentabilidade real de juros, refletindo a expectativa de inflação no período de aplicação.

Os títulos de renda fixa embutem riscos, determinados principalmente pela inadimplência do emitente do papel, caso crucial quando se analisa a natureza da emissão do título, que pode ser público, quando emitido pelo governo federal, estadual e municipal; ou privado, quando emitido por instituições financeiras e empresas não-financeiras. Ademais, existem os riscos associados a flutuações nas taxas de inflação e nas taxas de juros de mercado, que determinam a rentabilidade real dos títulos de renda fixa.

Os principais ativos de renda fixa privados negociados no Brasil são: Certificados de Depósito Bancário (CDB), Certificado de Depósito Interbancário (CDI), Depósito a Prazo com Garantia Especial (DPGE), Debêntures, Cotas de Fundos de Investimento, entre outros. Já os ativos de renda fixa público de maior importância são os títulos públicos emitidos pelo Tesouro Nacional (TN), tais como: Letras do Tesouro Nacional, Letras Financeiras do Tesouro, Notas do Tesouro Nacional. (CNB, 2005)

Os ativos de renda variável apresentam um rendimento atrelado ao desempenho apresentado pela instituição emitente. Tal como uma ação, que apresenta rendimento de acordo com os lucros, ou expectativa de lucro, auferidos pela empresa emissora. No Brasil, as ações de empresas de capital aberto são negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), entidade responsável pela organização do mercado de renda variável. (ASSAF NETO, 2007)

No mercado de derivativos, são negociados instrumentos financeiros cujo valor possui como referência o valor de outro ativo financeiro, índice, indicador, taxa, mercadoria ou moeda, negociados no mercado à vista, podendo ser caracterizado como contratos a termo, contratos futuros, opções de compra e venda, operações de *swaps*, entre outros. A Bolsa de Mercadorias e Futuros (BM&F) é a entidade que tem por objetivo, dentre outros, organizar, prover o funcionamento e desenvolver mercados livres e abertos de negociação de quaisquer espécies de títulos e contratos que possuam como referência, ou tenham como objeto, os ativos subjacentes negociados nas modalidades à vista e para liquidação futura. Os mercados mais importantes de derivativos são: Contratos Futuros de Índice Ibovespa, de Taxa de Juros de Depósito Interfinanceiros, de Dólar Comercial e Boi Gordo, e Operações de Swaps de Índices de Preço e Cambial, entre outros. (ASSAF NETO, 2007; CNB, 2005).



Os bancos de investimento e bancos múltiplos disponibilizam o serviço de gestão profissional de recursos de terceiros através da administração de carteiras e fundos de investimentos, que investem nos instrumentos financeiros disponíveis no mercado financeiro nacional e no exterior, mediante a cobrança de uma taxa de administração e uma taxa de desempenho, em caso de rentabilidade acima do que a estabelecida em regulamento. O investimento através de fundos de investimento apresenta diversas vantagens, tais como: facilidade de aplicação, economia de tempo, administração profissional e serviços adicionais, diversificação, divisibilidade e liquidez, redução de custos e ganhos de escala. Sendo assim, as instituições financeiras oferecem os fundos como alternativa de investimento para clientes que visam um serviço profissional de gestão seus recursos.

Os fundos de investimento funcionam sob autorização da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), órgão responsável pela regulação, fiscalização e proteção do investidor, além de estarem sujeitos à supervisão da Associação Nacional dos Bancos de Investimento (ANBID<sup>16</sup>). A Instrução CVM Nº 409 dispõe sobre a constituição, a administração, o funcionamento e a divulgação de informações dos fundos de investimento, conceituados como:

*"(...) uma comunhão de recursos constituída sob a forma de condomínio, destinado à aplicação em títulos e valores mobiliários, bem como em quaisquer outros ativos disponíveis no mercado financeiro e de capitais."*

(Fonte: Adaptado pelo autor a partir de CVM<sup>17</sup>).

De acordo com os objetivos do fundo e o perfil de risco dos investimentos (conservador, moderado ou agressivo), estipulados no regulamento e no prospecto dos fundos, é possível a sua classificação seguindo as categorias: Curto Prazo, Referenciado, Renda Fixa, Multimercado, Ações, Cambial, Dívida Externa.

A Figura 3.1.2.1 ilustra a classificação de fundos de investimento definida pela ANBID, de acordo com a política de investimento e composição da carteira.

---

<sup>16</sup> ANBID – Associação Nacional dos Bancos de Investimento.

Disponível em: < <http://www.anbid.com.br>>. Acesso em: 20 jun. 2009.

<sup>17</sup> CVM – Comissão de Valores Mobiliários.

Disponível em: < <http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 20 jun. 2009.

Classificação ANBID de Fundos de Investimento (Atualizada pela Deliberação N°. 39 de 03/03/09)		
Categoria ANBID	Tipo ANBID	Riscos
Curto Prazo	Curto Prazo	DUSEUC
	Aplicação Automática	
Referenciados	Referenciado DI	Indexador de Referência
	Referenciado Outros	
Renda Fixa	Renda Fixa *	Juros Mercado Doméstico + Ind de Preços + Alavancagem
	Renda Fixa Médio e Alto Risco *	Juros Mercado Doméstico + Crédito + Ind de Preços + Alavancagem
Multimercados	Long And Short - Neutro *	Renda Variável + Alavancagem
	Long And Short - Direcional *	Renda Variável + Alavancagem
	Multimercados Macro *	Diversas Classes de Ativos + Alavancagem
	Multimercados Trading *	
	Multimercados Multiestratégia *	
	Multimercados Multigestor *	
	Multimercados Juros e Moedas *	
	Multimercados Estratégia Específica *	
	Balancedados	Diversas Classes de Ativos
	Capital Protegido	
Investimento no Exterior	Investimento no Exterior	Títulos da dívida externa e taxa de câmbio
Ações	Ações IBOVESPA Indexado	Índice de Referência
	Ações IBOVESPA Ativo *	Índice de Referência + Alavancagem
	Ações IBIX Indexado	Índice de Referência
	Ações IBIX Ativo *	Índice de Referência + Alavancagem
	Ações Setoriais Telecomunicações	Renda Variável
	Ações Setoriais Energia	
	Ações Setoriais Livre	
	Ações Setoriais Privatização Petrobrás - FQTS	
	Ações Setoriais Privatização Petrobrás – Recursos Próprios	
	Ações Setoriais Privatização Vale - FQTS	
	Ações Setoriais Privatização Vale – Recursos Próprios	
	Ações Privatização FQTS - Livre	
	Ações Small Caps	
	Ações Dividendos	
	Ações Sustentabilidade/Governança	
	Ações Livre *	Renda Variável + Alavancagem
	Fundos Fechados de Ações	Renda Variável
Cambial	Cambial Dólar	Moeda de Referência
	Cambial Euro	

\* Tipo ANBID admite alavancagem

Figura 3.1.2.1. Categorias de classificação de fundos de investimento. (Fonte: Retirado do site da ANBID<sup>18</sup>).

<sup>18</sup> ANBID – Associação Nacional dos Bancos de Investimento. Classificação de Fundos de Investimento. Disponível em: < <http://www.anbid.com.br> >. Acesso em: 20 jun. 2009.

### 3.2. Administração de Serviços

Segundo Salerno (2001), o setor de serviços apresenta uma enorme diversidade de características e variabilidade de situações, de tal forma que é um campo de atividades de caracterização complexa e difícil de circunscrever. Contudo, a definição de serviço como uma atividade econômica, leva em conta a noção de relação de serviço cujas principais características provêm da transformação de estado do objeto da prestação do serviço através da relação de serviço, que genericamente pode ser sintetizadas como:

*“Modalidades de interconexão entre os prestadores de serviços e os clientes a propósito da resolução do problema pelo qual o cliente se dirige ao prestador.” (SALERNO, 2001).*

Sendo assim, como resultado da interação prestador-cliente ocorre uma mudança de estado (resolução do problema), e não propriamente a produção de um bem tangível, como na produção industrial ou agrícola, tem-se, portanto, uma relação de co-produção do serviço. Zarifian (apud SALERNO, 2001), propõe a análise da relação de serviços mediante a definição do valor do serviço, através de duas abordagens:

*“Abordagem do valor de serviço a partir das conseqüências: O serviço é uma transformação nas condições do destinatário, cujas conseqüências são consideradas válidas e positivas por este último. (...).*  
*Abordagem do valor de serviço a partir dos recursos: O serviço é a organização e a mobilização mais eficiente possível de recursos visando interpretar, compreender e produzir a transformação mencionada acima (...).”*  
 (ZARIFIAN apud SALERNO, 2001).

Dessa forma, podemos entender a atividade de serviço como a interação entre cliente e prestador (momento do serviço), cujo resultado é a mudança da condição do objeto alvo do serviço (transformação do estado), de tal forma que o processo de produção do serviço ocorre simultaneamente ao seu consumo, sendo que, portanto, o cliente é também co-produtor do resultado e não há possibilidade de estocagem do produto final do serviço dado sua intangibilidade. (FITZSIMMONS, 2000; SALERNO, 2001).

Segundo Fitzsimmons (2000), os serviços estão atualmente no centro da atividade econômica de qualquer sociedade, desempenhando papel crucial no desenvolvimento mundial

e potencializando os demais setores de atividade econômica, sendo a força vital para a economia globalizada. De acordo com o autor, o setor pode ser dividido em cinco grupos de prestação de serviços, a saber:

- Serviços comerciais: varejo, manutenção e consertos, entretenimento, etc.
- Serviços de infra-estrutura: comunicação, transporte, etc.
- Serviços empresariais: consultoria, finanças, bancos, etc.
- Serviços sociais e pessoais: restaurantes, saúde, etc.
- Administração Pública: educação, segurança, governo, etc.

Dessa forma, segundo o autor, em uma economia moderna e complexa, empresas especializadas podem prestar serviços de forma mais barata e eficiente do que empresas do setor primário e secundário poderiam prestar a si próprias, tal que é inevitável que determinadas atividades sejam realizadas por empresas do setor de serviços de forma mais eficiente do que por outras organizações presentes em outros setores da economia.

Nesse sentido, Schumpeter (1982) argumenta que os serviços prestados pelos intermediários financeiros são fundamentais para a inovação tecnológica e o desenvolvimento econômico das sociedades. Segundo o autor, através de economias de escala e especialização, as instituições financeiras reduzem os custos de transação e de produção de informação, diminuindo as fricções de mercado e minimizando a presença de informação assimétrica entre os diversos agentes econômicos. Dessa forma, o desenvolvimento financeiro permite que mais poupadores e demandantes de recursos possam usufruir dos benefícios do sistema financeiro, promovendo um aumento da eficiência na alocação dos recursos financeiros, maximizando o volume de recursos direcionados ao setor produtivo, impulsionando conseqüentemente, o crescimento econômico.

Segundo Fitzsimmons (2000), é possível analisar a prestação de serviços através de cinco perspectivas. Apresentadas inicialmente por Christopher Lovelock, as dimensões do serviço permitem considerar o processo de prestação, esclarecendo o funcionamento da organização e as estratégias adotadas para a execução da atividade. Para tanto, são identificados cinco esquemas de classificação da prestação de serviço:

- Natureza e recebedor do serviço
- Relacionamento com os clientes
- Customização e arbítrio
- Natureza da demanda e fornecimento
- Método de atendimento em serviços

A natureza do ato de prestação de serviço pode ser analisada ao longo de duas dimensões: a natureza tangível do serviço prestado e o objeto recebedor direto do serviço. Dessa forma, o serviço pode ser composto de medidas tangíveis, quando o resultado da prestação é uma mudança concreta, ou medidas intangíveis quando a mudança de estado é abstrata. O receptor objeto da prestação de serviço pode ser o próprio cliente ou bens de posse ou controle do cliente.

O relacionamento entre a organização prestadora de serviços e seus clientes pode ocorrer de forma discreta no tempo ou continuamente por determinados períodos, além disso, o cliente pode ter um relacionamento estruturado, mediante contratos ou condições formais de prestação de serviço, ou apenas consumir o serviço sem qualquer formalidade ou vínculo com o prestador. Dessa forma, trata-se de considerar a importância do tempo da relação, analisando-se a frequência, o ritmo e a duração de cada relação de serviço.

Dado que os serviços são consumidos enquanto são criados, não havendo possibilidade de estocagem, e dado que frequentemente o cliente é participante do processo, existe a possibilidade de personalização do serviço às necessidades do cliente, modificando-se os resultados da prestação do serviço mediante as interações entre os agentes econômicos, estabelecendo-se uma relação de co-dependência e de co-produção. Além disso, o prestador de serviço pode ter diferentes margens de manobra para arbitrar sobre o resultado final do serviço, exercendo distintos níveis de influência durante o processo de atendimento das necessidades dos clientes.

Devido à característica que impede a estocagem de serviços surgem desafios para a administração de serviços, dada a possibilidade de desequilíbrios entre os fluxos de demanda e de fornecimento de serviços, em razão de flutuações ao longo do tempo, levando a atrasos em momentos de pico de demanda e a momentos de ociosidade da capacidade de oferta.

Por fim, o método de atendimento em serviços remonta ao espaço de realização da atividade, que pode ocorrer em local fixo ou em múltiplos locais, e a um componente de nível de interação com o cliente, denotando se o cliente se desloca até a empresa, ou se prestação de serviço ocorre à distância.

A Figura 3.2.1 ilustra os esquemas de classificação propostos por Lovelock, segundo Fitzsimmons (2000), para a análise das situações de serviço, conduzindo o estudo da relação de serviço.

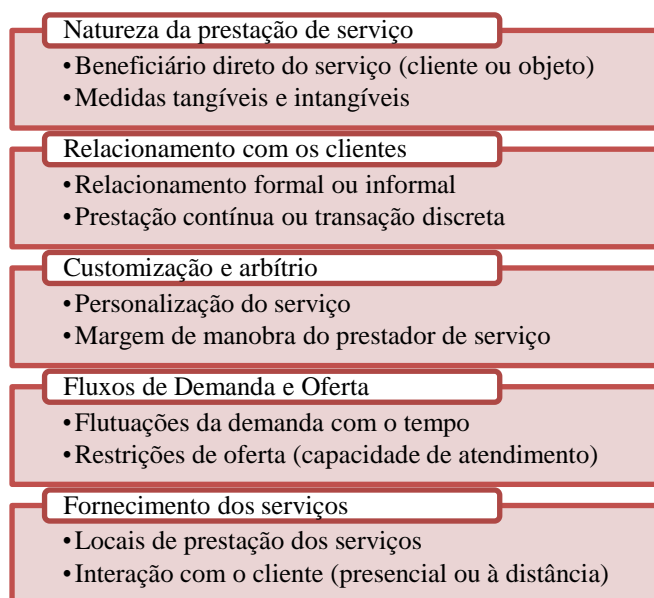


Figura 3.2.1. Esquemas de classificação de serviços. (Fonte: Elaborado pelo autor).

De acordo com Fitzsimmons (2000), o produto final da prestação de serviços se constitui em um pacote de serviços, constituído por: instalações de apoio, informações, serviço central, serviços e bens facilitadores, e serviços de suporte.

As instalações de apoio representam os recursos físicos que devem estar disponíveis para o oferecimento do serviço. As informações são as prescrições que devem estar disponíveis para a prestação, ou seja, as características do serviço demandadas pelo cliente. O serviço central representa a razão pela qual o serviço é prestado, é composto pelo serviço explícito que consiste nas características essenciais do serviço, e pelo serviço implícito que são os benefícios que o cliente sente. Já os serviços e bens facilitadores auxiliam a prestação do serviço central, não ocorrendo a prestação do serviço na sua falta. E serviços de suporte que facilitam o consumo do serviço central além de aumentar o valor agregado à prestação de serviço e criar uma diferenciação em relação às outras propostas de serviço central disponíveis em empresas concorrentes. (FITZSIMMONS, 2000).

Diante da análise dos esquemas de classificação de serviços torna-se possível a interpretação das decisões da organização prestadora de serviços quanto à estratégia adotada para a execução da atividade, denotando o seu posicionamento diante dos demais concorrentes presentes no mercado, de forma a garantir uma vantagem competitiva.

Segundo Michael Porter (apud Fitzsimmons (2000)), existem três estratégias competitivas genéricas que permitem o posicionamento de uma empresa diante da concorrência. As estratégias de liderança global de custos, diferenciação e focalização no mercado são abordagens que empresas podem vir a adotar em diferentes níveis para obter vantagens estratégicas na competição por clientes.

A Tabela 3.2.1 ilustra as possíveis decisões quanto ao alinhamento estratégico visando o posicionamento de acordo com a vantagem competitiva e o alvo estratégico.

Tabela 3.2.1. Matriz de Posição de Mercado das Estratégias Genéricas.

	Custo Baixo	Singularidade
<b>Todo o mercado</b>	Preço (custo para o cliente)	Diferenciação
<b>Segmento de mercado</b>	Focalização	

Fonte: Adaptado de Fitzsimmons (2000).

Sendo assim, o posicionamento estratégico da empresa leva em consideração duas dimensões do alinhamento, a primeira quanto à dimensão da vantagem competitiva, custo ou diferenciação, e a segunda que leva em conta o escopo competitivo, amplo ou restrito. Logo, a empresa pode ter como alvo estratégico todo o mercado, mediante a vantagem competitiva em busca pelo menor custo, ou por diferenciação através da explicitação das singularidades da empresas em relação aos concorrentes presentes no mercado; ou restringir-se a apenas um segmento restrito do mercado, mediante a focalização das necessidades particulares de determinada fração de clientes potenciais, seja especificamente custo ou diferenciação.

Portanto, para a eficiência da estratégia competitiva é necessário determinar quais são as decisões mais importantes para melhorar o processo de prestação de serviço, de forma a ser escolhido pelos clientes. Desse modo, torna-se indispensável a determinação dos fatores críticos do processo para o atendimento das necessidades dos clientes. Sendo assim, para uma eficiente gestão de serviços é necessário analisar a qualidade do serviço prestado, já que o processo de decisão dos clientes é baseado em várias dimensões de qualidade, que avaliam diversos critérios da prestação de serviço.

### 3.2.1. Qualidade na Prestação de Serviços

Segundo Zarifian (apud SALERNO, 2001), um serviço é sempre submetido a uma avaliação quanto à sua qualidade, seja pelo cliente ou pela própria organização prestadora. Assim, toda prestação de serviço é analisada segundo um julgamento que estabelece a relação entre o que era esperado antes da prestação do serviço, uma expectativa *ex ante*; o que foi efetivamente obtido, ou seja, uma correspondência *ex post*; e o modo como o serviço foi obtido, refletindo os procedimentos empregados no decorrer da atividade de prestação.

Segundo Fitzsimmons (2000), na prestação de serviços, a cada contato com um cliente ocorre um momento da verdade, quando há oportunidades de satisfazer ou não as expectativas do cliente, expectativas que são decorrentes de experiências anteriores, necessidades específicas, ou resultados de publicidade (comunicação informal ou “boca-a-boca”) e propaganda (comunicação externa formal da empresa). O autor identifica cinco dimensões que são utilizadas pelos clientes no julgamento da qualidade dos serviços quanto à satisfação de suas expectativas, de tal forma que em ordem decrescente de importância para os clientes é possível listar: a confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e os aspectos tangíveis da prestação.

A Tabela 3.2.1.1 traz um resumo das dimensões da qualidade em serviços, critérios que o cliente utiliza para realizar o julgamento acerca da prestação do serviço, segundo Fitzsimmons (2000).

Tabela 3.2.1.1. Dimensões da qualidade de serviços.

Dimensão da qualidade	Descrição
<b>Confiabilidade</b>	Capacidade para prestar o serviço prometido de forma correta, precisa e no prazo determinado.
<b>Responsabilidade</b>	Disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente.
<b>Segurança</b>	Capacidade de transmitir confiança e confidencialidade, mediante competência, respeito e comunicação efetiva com o cliente.
<b>Empatia</b>	Demonstrar interesse e atenção personalizada, mediante acessibilidade, sensibilidade e esforço para atender às necessidades dos clientes.
<b>Elementos Tangíveis</b>	Aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e material de comunicação. Trata-se das condições físicas da prestação do serviço.

Fonte: Adaptado de Fitzsimmons (2000).



Dessa forma, dado que o julgamento da qualidade do serviço pelo cliente é baseado na avaliação das diferenças entre as expectativas (*ex ante*) e o serviço percebido (*ex post*), de tal forma, a análise do sucesso da prestação consiste em determinar a existência de lacunas entre o serviço idealizado pelo cliente e sua percepção quanto ao serviço efetivamente prestado.

A Figura 3.2.1.1 ilustra um modelo de análise de falha da qualidade através das cinco lacunas em serviços (Modelo dos 5 *Gaps*), que apontam possíveis incoerências existentes entre expectativas e resultados da prestação. Tendo em vista que a qualidade do serviço é uma resultante da comparação do serviço prestado em relação às expectativas iniciais do cliente (Lacuna 5), problemas relacionados a essa avaliação podem ser resolvidos mediante a correção ou prevenção das demais quatro lacunas.

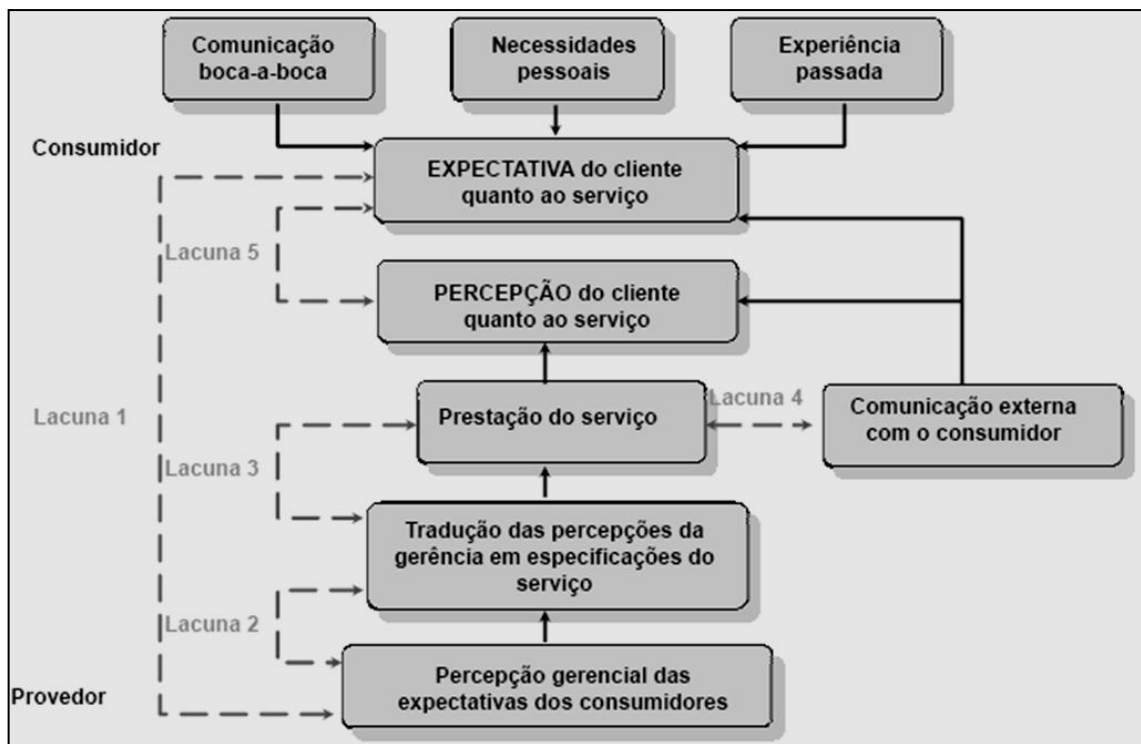


Figura 3.2.1.1. Modelo de análise da qualidade através das cinco lacunas. (Fonte: Adaptado pelo autor de NETTO<sup>19</sup>).

<sup>19</sup> Notas de aula de Gestão de Operações de Serviços (PRO2314) cedidas pelo Professor Clóvis A. Netto, ministradas no segundo semestre de 2008 para o curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Disponível em: <[http://www.pro.poli.usp.br/graduacao/todas-as-disciplinas/gestao-de-operacoes-em-servicos/oferecimento\\_00001/p2314apo%20Aula%20Modelo%20dos%20Gaps%20e%20Importancia%20x%20Desempenho%20Versao%201.pdf](http://www.pro.poli.usp.br/graduacao/todas-as-disciplinas/gestao-de-operacoes-em-servicos/oferecimento_00001/p2314apo%20Aula%20Modelo%20dos%20Gaps%20e%20Importancia%20x%20Desempenho%20Versao%201.pdf)>. Acesso em: 26 jun. 2009.

A Lacuna 1 ocorre quando há uma falha na interpretação das expectativas do cliente, tal que, a gerência da empresa não é capaz de compreender quais as necessidades que o cliente queria satisfazer através da prestação de serviço.

Já a Lacuna 2 se constitui em uma falha na especificação do pacote de serviço, tal que a qualidade do serviço resultante não atenda às expectativas do cliente. Dessa forma, verifica-se que a Lacuna 2 ocorre quando não há uma tradução adequada das expectativas em especificações do pacote de serviço.

Por sua vez, a falha devido à Lacuna 3 ocorre durante a prestação de serviço, sendo portanto, relacionada ao modo como o serviço foi obtido, ou seja, decorrência dos procedimentos utilizados para gerar os resultados. Sendo assim, a Lacuna 3 relaciona-se ao processo de prestação do serviço.

Por fim, a Lacuna 4 se dá quando ocorre uma falha na comunicação formal da empresa com o cliente, refletindo falhas na coordenação entre a propaganda da empresa e as operações realizadas na prestação do serviço, de modo que, ocorra uma incoerência na formação das expectativas do cliente quanto ao serviço e a efetiva execução da atividade.

Portanto, ao abordar questões relativas à qualidade em situações de serviço mediante o modelo dos 5 Gaps, torna-se possível determinar a existência de alguma lacuna na prestação de serviços, identificando a possível origem da incoerência entre as expectativas do cliente e o serviço prestado, contribuindo para o gerenciamento ativo da qualidade na prestação.

### **3.3. Teoria Organizacional**

Segundo Maximiano (2000), uma organização é um sistema que procura alcançar objetivos, através da realização de atividades, por meio da utilização de recursos. Mediante a determinação dos meios de mobilização dos recursos disponíveis, estabelece-se uma estrutura organizacional, responsável pela ordenação desses recursos, de modo a facilitar a execução das atividades e o desempenho satisfatório dos objetivos do sistema.

Segundo Mintzberg (2006), para a realização de atividades humanas em sistemas organizados existem duas condições fundamentais que se contrapõe concomitantemente. A

primeira trata da divisão do trabalho a ser executado em tarefas menores, dividindo-se um todo em partes seguindo um critério de organização. A segunda remonta à necessidade de coordenação das distintas tarefas, de modo que o todo da atividade seja realizado de acordo com os objetivos estabelecidos para o sistema. Sendo assim, a estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado das formas através das quais as atividades do trabalho são divididas e como ocorre a coordenação das tarefas específicas.

Dessa forma, a organização do trabalho, através da definição de uma estrutura organizacional, especifica as fronteiras dos postos de trabalho e atribui as tarefas e os procedimentos correspondentes para a execução dos objetivos da organização. (FALZON, 2007).

Com a divisão do trabalho em tarefas, a organização fragmenta-se em partes inter-relacionadas, tal que, é possível verificar a divisão da estrutura organizacional em cinco partes-chave, cada uma desempenhando um papel específico na organização: núcleo operacional, cúpula estratégica, linha intermediária, tecnoestrutura e assessoria de apoio. (MINTZBERG, 2006).

O núcleo operacional é encarregado da execução direta do trabalho na organização, conduzindo o fluxo de transformação dos insumos (“*inputs*”) em resultados (“*outputs*”). A cúpula estratégica é responsável pelo cumprimento da missão da organização de modo eficaz e de acordo com as necessidades de seus controladores. Já a linha intermediária é quem faz a conexão entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional, através de uma cadeia hierárquica de gerentes com autoridade formal. A tecnoestrutura é representada pelos analistas de controle que buscam padronizar a organização através de interferências em sistemas e métodos (padronização do processo), planejamento e controle (padronização dos resultados (*outputs*)), e pessoal (padronização de habilidades). Por fim, a assessoria de apoio se dedica a dar suporte às atividades da organização, sem, contudo, fazer parte do fluxo de trabalho operacional.

A Figura 3.3.1 ilustra a estrutura organizacional fragmentada em cinco partes-chave, cada uma encarregada de determinado escopo de atividades, conforme proposto por Mintzberg (2006).

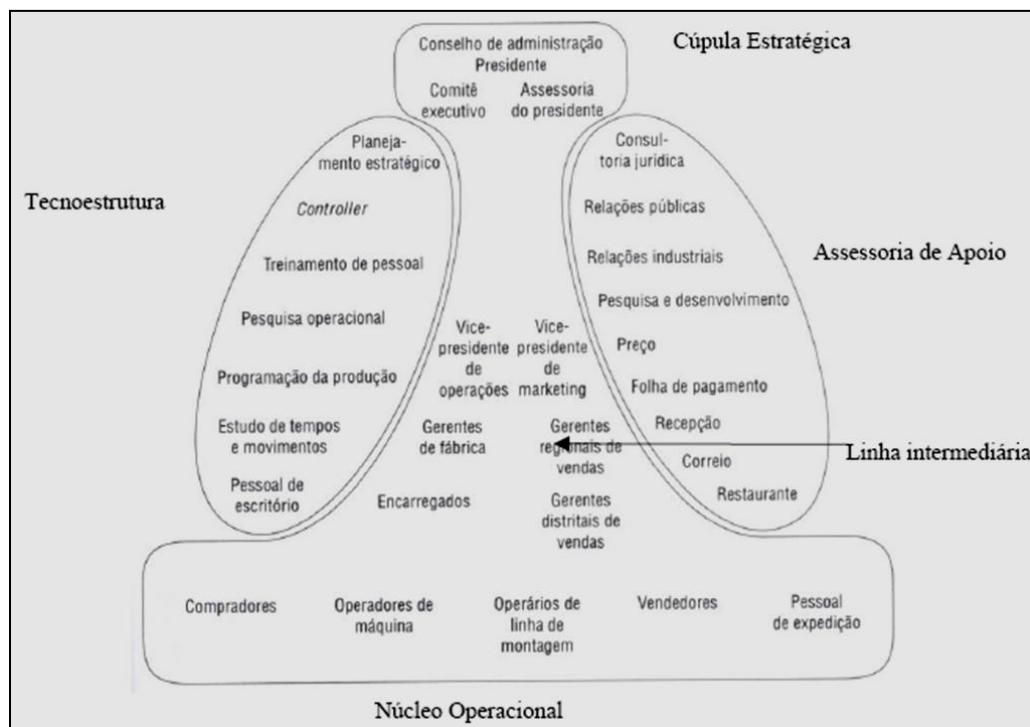


Figura 3.3.1. Partes-chave da estrutura organizacional. (Fonte: Adaptado de Mintzberg (2006)).

Para a coordenação das diversas tarefas, Mintzberg (2006) apresenta cinco mecanismos fundamentais, presentes em diferentes níveis nas organizações de acordo com a complexidade das estruturas: ajuste mútuo; supervisão direta; padronização dos processos de trabalho, padronização dos resultados do trabalho, e padronização das habilidades dos trabalhadores.

O ajuste mútuo é o mecanismo de coordenação mais simples, ocorrendo através de comunicação informal, freqüentemente no mesmo nível hierárquico (entre pares).

A supervisão direta ocorre quando uma pessoa passa a ser responsável pelo trabalho de outra (nível hierárquico), ou seja, cria-se uma liderança de equipe de trabalho com autoridade formal para supervisionar a execução das tarefas.

Já a coordenação por meio de padronização de processo, resultado e habilidade, ocorre através do planejamento da execução das tarefas, ou seja, predeterminação dos padrões a serem seguidos durante o processo produtivo. A padronização dos processos de trabalho especifica o conteúdo do trabalho, ou seja, planeja-se o modo com ele deve ser feito. A padronização dos resultados do trabalho é a especificação do produto ou desempenho final do

trabalho que deve ser atingido através da execução de tarefas. E por fim, a padronização das habilidades dos trabalhadores é a pré-exigência de determinadas habilidades do trabalhador, tal que ele possua competências específicas para a execução das tarefas. (MINTZBERG, 2006).

A Figura 3.3.2 ilustra as formas básicas de coordenação do trabalho nas organizações, através do ajuste mútuo, da supervisão direta e dos três tipos de padronização, segundo os mecanismos apresentados por Mintzberg (2006).

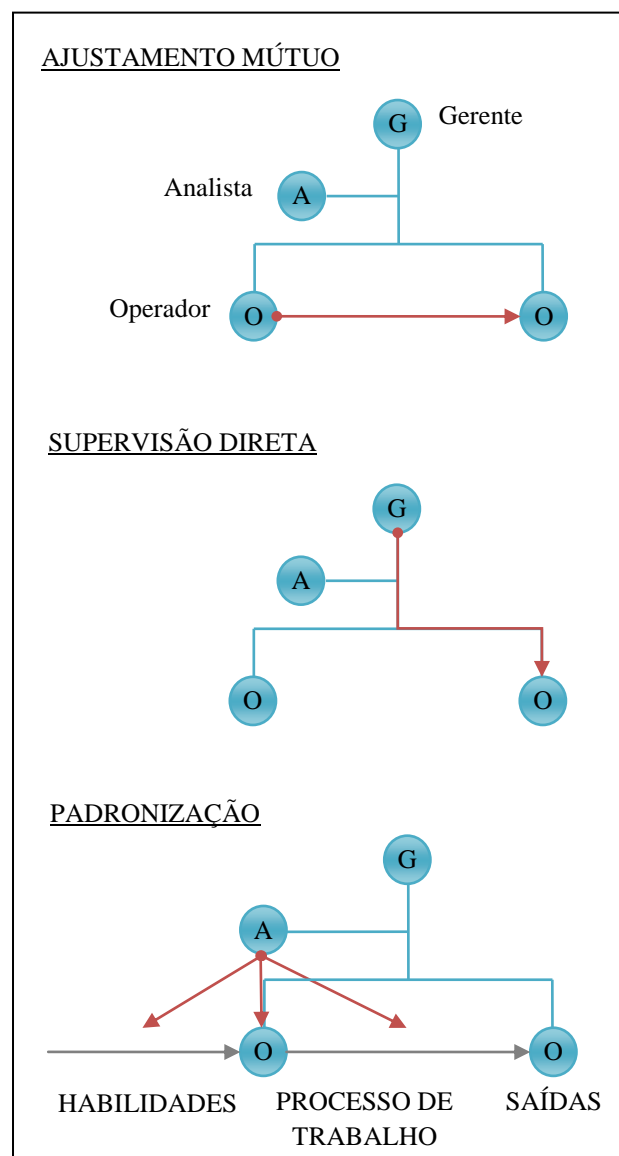


Figura 3.3.2. Mecanismos Básicos de Coordenação. (Fonte: Adaptado pelo autor de Rezende (2005)).

Sendo assim, a estrutura organizacional pode adotar diferentes configurações, cada uma indicativa do somatório das escolhas feitas em relação às partes-chave da estrutura e aos mecanismos de coordenação. Além disso, outras características como parâmetros para delineamento (formas de descentralização, treinamento e doutrinação, etc.) e fatores situacionais (ambiente, idade, tamanho, etc.) formam blocos de configuração que tendem a ser coerentes com as formas de estruturação adotadas pelas organizações. (MINTZBERG, 2006).

De acordo com Mintzberg (2006), as organizações podem se estruturar segundo cinco configurações básicas que representam um conjunto de cinco forças que influenciam a organização em cinco direções diferentes: Estrutura Simples, Burocracia Mecanizada, Burocracia Profissional, Forma Divisionalizada e Adhocracia.

A Figura 3.3.3 ilustra os diferentes cinco impulsos, que orientam a estruturação da organização a partir da parte-chave da estrutura e do mecanismo de coordenação mais relevante na organização.

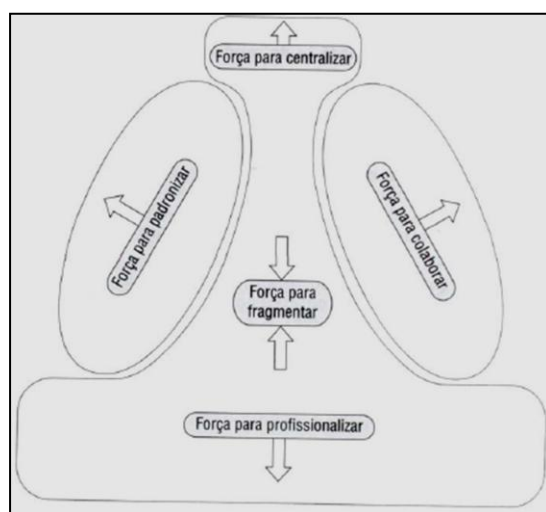


Figura 3.3.2. Partes-chave e impulsos na estrutura organizacional. (Fonte: Adaptado pelo autor de Mintzberg (2006)).

O primeiro impulso é o exercido pela cúpula estratégica em busca de centralização das decisões, mediante a coordenação por supervisão direta, de forma a estruturar a organização como uma estrutura simples.

O segundo o impulso é exercido pela tecnoestrutura em favor da coordenação pela padronização dos processos de trabalho, influenciando dessa forma a estruturação da organização como uma burocracia mecanizada.

O terceiro impulso é exercido pelos operadores em favor da profissionalização e da coordenação através da padronização das habilidades, em um esforço para maximizar sua autonomia no núcleo operacional, estruturando a organização como uma burocracia profissional.

O quarto impulso é exercido pelos gerentes intermediários em favor da fragmentação em busca de autonomia para dirigirem suas próprias unidades, mediante coordenação restrita à padronização dos resultados (*outputs*), estruturando a organização de forma divisionalizada.

O último impulso é exercido pela assessoria de apoio em direção à colaboração na tomada de decisão, através da coordenação por ajustamento mútuo, para assim, estruturar a organização como uma adhocracia. (MINTZBERG, 2006).

A Tabela 3.3.1 traz a consolidação das cinco configurações básicas, com os respectivos mecanismos de coordenação mais relevante, partes-chave da organização e tipos de descentralização das decisões na estrutura organizacional.

Tabela 3.3.1. Configurações Resultantes de Organização.

<b>Configuração estrutural</b>	<b>Mecanismo de coordenação mais relevante</b>	<b>Partes-chave da Organização</b>	<b>Tipo de descentralização</b>
<b>Estrutura Simples</b>	Supervisão Direta	Cúpula Estratégica	Centralização Horizontal e Vertical
<b>Burocracia Mecanizada</b>	Padronização dos Processos	Tecnoestrutura	Descentralização Horizontal limitada
<b>Burocracia Profissional</b>	Padronização das Habilidades	Núcleo Operacional	Descentralização horizontal e Vertical
<b>Forma Divisionalizada</b>	Padronização de Resultados (padronização dos <i>outputs</i> )	Linha Intermediária	Descentralização Vertical Limitada
<b>Adhocracia</b>	Ajustamento Mútuo	Assessoria de Apoio	Descentralização Seletiva

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2006).

Segundo Mintzberg (2006), quase a totalidade das organizações experimentam o conjunto dos cinco impulsos simultaneamente em diferentes intensidades. Dessa forma, a estrutura final da organização depende em boa parte do impulso mais relevante. Quanto maior o domínio de determinado impulso, maior é a tendência de que a organização possua um design organizacional próximo aos dos tipos puros de configuração. Quando vários impulsos coexistem em relativo equilíbrio na organização, a estrutura da organização tende a se tornar híbrida, ou ainda, apresentar um estado de transição entre duas configurações básicas.

Como citado anteriormente, além das características das configurações básicas de estrutura organizacional, Mintzberg (2006) apresenta outros fatores que influenciam as decisões em estrutura organizacional.

O ambiente de atuação de uma organização pode influenciar na decisão do mecanismo de coordenação ideal para a organização, já que o ambiente é o conjunto de fatores que influenciam o desempenho do sistema, mas que não estão sobre o controle direto da organização, como: tecnologia, natureza de seus produtos, clientes, competidores, localização geográfica, clima econômico, político, meteorológico, etc.

Em um ambiente estável, onde existe previsibilidade, a necessidade de coordenação das tarefas é muito distinta daquela evidenciada em ambientes dinâmicos, tal como, as necessidades de organização em um ambiente simples, de fácil compreensão, são distintas daquelas de um ambiente complexo onde a interpretação da realidade do ambiente é intrincada. (MINTZBERG, 2006).

Por fim, a Figura 3.3.3 traz uma síntese das configurações de estrutura, com as diversas dimensões da organização, que segundo Mintzberg (2006) são recorrentes e, portanto, tendem a ser coerentes com as escolhas de organizações eficazes.



Estrutura					
	Simples	Burocracia mecanicista	Divisionalizada	Burocracia profissional	Adhocracia
Mecanismo coordenação	Supervisão directa	Estandarização processos de trabalho	Estandarização resultados	Estandarização qualificações	Ajustamento mútuo
Funcionamento dos componentes	Vértice estratégico	Tecno-estrutura	Linha hierárquica	Centro operacional	Pessoal de apoio
Especialização postos trabalho	Fraca	Especialização horizontal e vertical importante	Especialização horizontal e vertical moderada (entre a sede e divisões)	Especialização horizontal importante	Muita especialização horizontal
Formação e socialização	Pouca	Pouca	Moderada	Muita	Muita formação
Formalização	Pouca formalização orgânica	Muita formalização burocrática	Muita formalização (no interior das divisões)	Pouca formalização burocrática	Pouca formalização orgânica
Forma de agrupamento	Geralmente por função	Funções	Mercado	Função e mercado	Função e mercado
Dimensão das unidades	Grande	Grande na base e pequena noutros pontos	Grande (vértice)	Grande na base e pequena noutros pontos	Pequena em todos os pontos
Sistema de planeamento e controlo	Pouco	Planeamento das acções	Muito	Pouco	Planeamento limitado
Mecanismos de ligação	Poucos	Poucos	Poucos	Mecanismos de ligação na administração	Muitos
Descentralização	Centralização	Descentralização horizontal	Descentralização vertical	Descentralização horizontal	Descentralização selectiva
Idade e dimensão	Jovem e pequena	Velha e grande	Velha e muito grande	Varia	Jovem
Sistema técnico	Simples e não regulador	Regulador mas não automatizado	Idêntico ao da burocracia mecanicista	Nem regulador nem sofisticado	Muito sofisticada e automatizada
Ambiente	Simples e dinâmico	Simples e estável	Simples e estável	Complexo e estável	Complexo e dinâmico
Poder	Controlado pelo director	Controlo tecnocrático	Controlo pela linha	Controlo pelos operacionais	Controlo pelos especialistas

Figura 3.3.3. Modelo de análise da estrutura organizacional. (Fonte: Adaptado de Mintzberg (1995) apud Bernardo et al (2006)<sup>20</sup>).

<sup>20</sup> BERNARDO, C.; GARCIA, F.; LOPES, S.; PIMENTEL, D. Estrutura e Comunicação Organizacionais: Uma Autonomia Relativa. Sociologia. Disponível em: <<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/spp/n36/n36a07.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2009.

### 3.4. Ergonomia do Trabalho

Falzon (2007) apresenta diferentes definições de ergonomia, sendo que todas possuem como objetivo comum uma finalidade prática de transformação dos meios de trabalho e de vida, baseada em conhecimentos científicos relativos ao homem, levando em conta o seu bem-estar e o desempenho global dos sistemas.

*“A ergonomia pode ser definida como a adaptação do trabalho ao homem ou, mais precisamente, como a aplicação de conhecimentos científicos relativos ao homem e necessários para conceber ferramentas, máquinas e dispositivos que possam ser utilizados com o máximo conforto, segurança e eficácia.” (Société d’ergonomie de langue française (SELF), apud FAZON, 2007).*

*“A ergonomia é o estudo científico da relação entre o homem e seus meios, métodos e ambientes de trabalho. Seu objetivo é elaborar, com a colaboração das diversas disciplinas científicas que a compõem, um corpo de conhecimentos que, numa perspectiva de aplicação, deve ter como finalidade uma melhor adaptação ao homem dos meios tecnológicos de produção e dos ambientes de trabalho e de vida.” (International Ergonomics Association (IEA), apud FAZON, 2007).*

*“A ergonomia (ou Human Factors) é a disciplina científica que visa a compreensão fundamental das interações entre os seres humanos e outros componentes de um sistema, e a profissão que aplica princípios teóricos, dados e métodos com o objetivo de otimizar o bem-estar das pessoas e o desempenho global dos sistemas.” (International Ergonomics Association (IEA), apud FAZON, 2007).*

Dessa forma, temos que a ergonomia, em específico a ergonomia aplicada ao trabalho, é a ciência cujo objetivo é a melhoria do bem-estar dos trabalhadores e do desempenho global dos sistemas produtivos, tendo em vista uma melhor adaptação dos meios de produção, dos ambientes de trabalho e de vida, às necessidades, capacidades e limites do ser humano, sem contudo, desfavorecer a eficiência e competitividade do sistema de produção. (FAZON, 2007; GRÉRIN, 2001).

Sendo assim, a atividade de ergonomia no ambiente de trabalho desenvolve competências em diversas áreas de especialização, tais como: a ergonomia física, relacionada aos aspectos físicos do trabalho; cognitiva, relacionada aos processos mentais da situação de trabalho; e organizacional, que trata da otimização dos sistemas sociotécnicos de produção. (FAZON, 2007; GRÉRIN, 2001).

Logo, a ergonomia emprega uma abordagem holística de concepção e de transformação do relacionamento entre o homem e seu trabalho, através das dimensões fisiológicas, cognitivas e sociais do trabalhador, possuindo uma dualidade de objetivos: um com foco nas organizações, sobretudo em seu desempenho global; e outro centrado nas pessoas, nomeadamente na melhoria das condições de trabalho e da saúde e bem-estar dos trabalhadores.

Segundo Guérin (2001), ainda que a separação entre concepção e execução, e a divisão de tarefas dentro da organização sejam características indiscutíveis do trabalho assalariado moderno, a atividade de trabalho não se traduz simplesmente na execução de tarefas prescritas específicas. Dessa forma, é importante distinguir e considerar três realidades distintas da situação de trabalho, de acordo com autor:

- Tarefa como resultado antecipado fixado em condições determinadas pela organização;
- Atividade como os processos mobilizados pelo trabalhador na realização da tarefa;
- Trabalho como a unidade da atividade, das condições reais e dos resultados efetivos da atividade.

Portanto, a tarefa é definida como aquilo que deve ser feito formalmente pelo trabalhador dentro da organização, ou seja, o que é prescrito em termos de objetivos a serem alcançados e a determinação das condições para a sua realização (instruções, ambiente físico de trabalho, meios técnicos, estrutura organizacional, etc.). (FAZON, 2007; GRÉRIN, 2001).

Dado que a prescrição da tarefa é imposta externamente ao trabalhador pela organização, ela concomitantemente determina e constrange (delimita) a sua atividade de trabalho. Assim, a atividade é o modo como o trabalhador procura alcançar os resultados prescritos, levando em conta as condições pré-determinadas e os meios disponíveis de execução. Trata-se, deste modo, de uma estratégia de execução (modo operatório), que responde às condições de trabalho, e de adaptação da tarefa (ajustes) à situação real de trabalho, e ao estado e características idiossincráticas do trabalhador. (FAZON, 2007; GRÉRIN, 2001).

A Figura 3.4.1 ilustra o trabalho como unidade da situação de trabalho, determinada pela interação entre tarefa prescrita, atividade de trabalho e seus resultados engendrados.

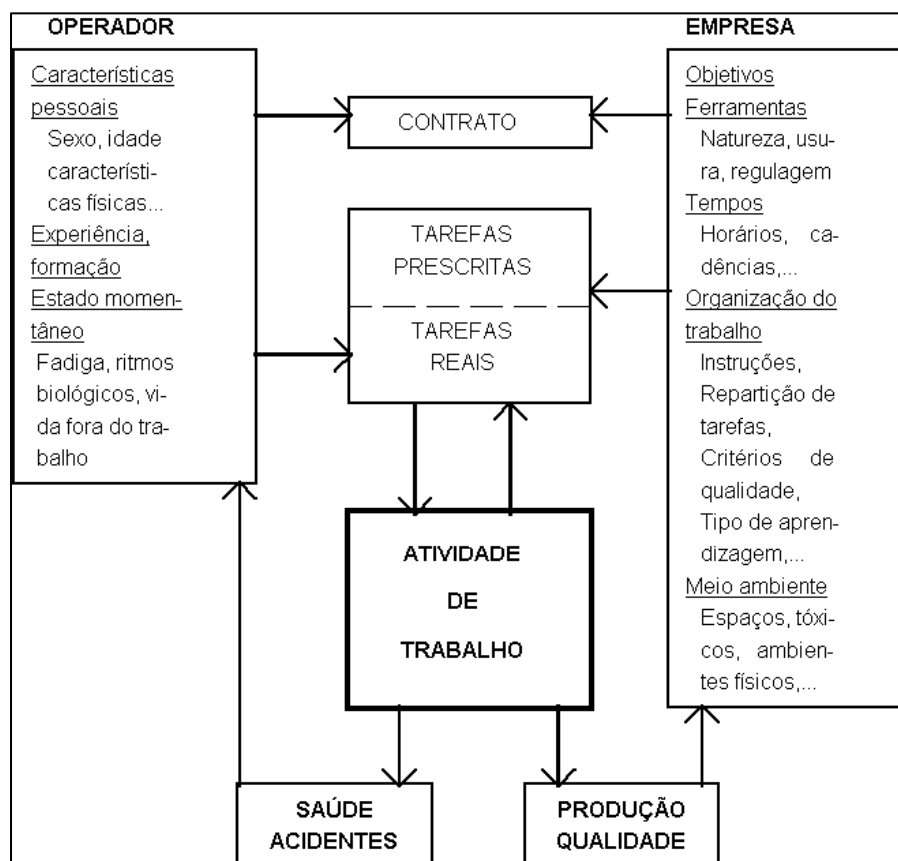


Figura 3.4.1. Determinantes da atividade de trabalho. (Fonte: Adaptado de GUÉRIN apud ROSSANA (1996)<sup>21</sup>).

Assim sendo, a atividade de trabalho é o elemento central que organiza e estrutura os componentes da situação de trabalho, permitindo efetivamente a realização do processo produtivo. Consistindo-se dos compromissos que o trabalhador estabelece no decorrer da realização das tarefas, a atividade do trabalho remonta a diversos aspectos, como a mobilização de competências e a tomada de decisões, tais como: a busca por informações e os mecanismos de comunicação, a ação sobre comandos e execução de esforços, a adoção de posturas diversas e deslocamentos, dentre outros. (GRÉRIN, 2001).

<sup>21</sup> ROSSANA, P. Aspectos Organizacionais e Inovação Tecnológica em Processos de Transferência de Tecnologia: Uma Abordagem Antropotecnológica. Tese apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina, 1996. Florianópolis. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/teses96/proenca/cap2/capitulo2.htm>>. Acesso em: 18 ago. 2009.

Logo, para atingir os objetivos fixados pela empresa, levando em conta os meios de que dispõe e seu próprio estado individual, o trabalhador elabora modos operatórios (saber fazer) na atividade de trabalho, através da construção de uma representação própria da situação de trabalho, baseada em suas competências, no contexto da situação e nos objetivos das tarefas. Essa representação, que varia no decorrer do tempo, permite o planejamento das atividades posteriores e a adoção de manobras por parte do trabalhador (mobilização de competências, tomada de decisões, etc.) com o objetivo de viabilizar a execução das tarefas prescritas pela organização.

Entretanto, quando as situações de trabalho solicitam de maneira crítica o organismo, as capacidades cognitivas, ou as personalidades dos trabalhadores, a confrontação entre as características pessoais e as margens de manobra determinadas pela organização do trabalho pode se revelar positiva para a saúde do trabalhador ou, ao contrário, provocar conflitos com consequências negativas para os trabalhadores. Dessa forma, a noção de carga de trabalho pode ser compreendida como o espaço de margem de manobra quanto aos modos operatórios disponíveis ao trabalhador na execução das tarefas, expondo a confrontação direta entre a o trabalho prescrito e as condições reais do trabalho.

Por fim, segundo Wisner (1987), as condições de trabalho englobam tudo o que influencia o próprio trabalho. Tratando-se não apenas do posto de trabalho e seu ambiente, como também das relações entre carga de trabalho e contrato de emprego, representado pela recompensa financeira do salário; duração da jornada, horários de trabalho e intervalos de repouso; e de serviços auxiliares como serviço médico, social, escolar, cultural, alimentação e transporte.

Portanto, conclui-se a ergonômica aplicada no ambiente de trabalho procura considerar os trabalhadores como atores de seu trabalho, da construção de sua saúde e do desenvolvimento de suas competências, buscando evidenciar o trabalho real do trabalhador em relação ao prescrito formalmente, estabelecendo o acoplamento entre as condições, a atividade e os resultados do trabalho.

### **3.4.1. A Ação Ergonômica e as Atividades de Serviço**

Segundo Guérin (2001), freqüentemente a ação ergonômica no ambiente de trabalho decorre a partir de uma demanda de intervenção, ponto de partida de toda análise do trabalho. A análise da demanda permite compreender a natureza e a dimensão dos problemas presentes na organização, assim como fundamenta a elaboração de um plano de abordagem das situações de trabalho.

Ainda de acordo com Guérin (2001), antes de analisar em detalhe as situações de trabalho, a análise ergonômica deve procurar compreender o funcionamento global do sistema formado pela organização, e seu ambiente de atuação. Dessa forma, a pesquisa da conjuntura de funcionamento da organização ampara a avaliação e amplia a consideração do contexto de ação dos trabalhadores, permitindo a formulação de hipóteses que orientem uma abordagem abrangente das situações de trabalho.

Assim, após a contextualização do funcionamento da organização, torna-se possível compreender os processos produtivos e as tarefas confiadas aos trabalhadores, fundamentando-se a análise das atividades de trabalho. Através dessa análise é razoável estabelecer relações entre os constrangimentos da situação de trabalho, a atividade desenvolvida pelos trabalhadores, e as conseqüências dessa atividade, tanto para os trabalhadores quanto para o desempenho global da organização.

A Figura 3.4.2 apresenta as diferentes fases da ação ergonômica, demonstrando as diversas iterações realizadas durante o processo de análise do trabalho.



Figura 3.4.1. Ação ergonômica no ambiente de trabalho. (Fonte: Adaptado de GUÉRIN (2001) apud BERNARDO et al (2006)).

Segundo Falzon (2007), a ação ergonômica em situações de serviço não é recente, remontando aos anos 1970, sendo que, classicamente, as demandas de intervenção são feitas sob uma perspectiva de melhoria da qualidade do serviço prestado, concentrando a análise nas condições de trabalho do prestador, excluindo assim do esquema de análise o cliente, ainda que esse participe ativamente da elaboração do serviço como co-produtor. Dessa forma, uma vez que as análises se mantêm fortemente centradas no prestador e em seu trabalho, a condução do estudo ergonômico da prestação de serviço preocupa-se particularmente com a saúde mental, estresse, exigências da prescrição, raciocínio, competências, e ações do prestador.

Falzon (2007) aponta uma grande diversidade de situações de serviço, que resultam tanto da variabilidade das prescrições e dos procedimentos de avaliação quanto das estruturas implicadas e formas intrínsecas das situações. Dessa forma, o estudo ergonômico das

situações de serviços deve considerar várias características da situação de prestação que afetam, conseqüentemente, as condições de trabalho do prestador.

Nesse sentido, o autor menciona características da prestação de serviços de forma análoga aos esquemas de análise da prestação de serviço citados por Fitzsimmons (2000), o que demonstra a coerência entre a análise do contexto de funcionamento da organização prestadora de serviço e a análise ergonômica do trabalho dos prestadores de serviço. Convém destacar a semelhança entre as características de análise das situações de serviço apresentadas por ambos os autores: os objetivos da relação, relacionados ao que Fitzsimmons denomina de natureza da prestação de serviço; a importância do tempo na relação e o espaço de realização da atividade, dimensões da prestação que Fitzsimmons aborda através da análise do relacionamento e do método de atendimento; e as prescrições e os suportes técnicos que regulam o desenrolar da relação, o que Fitzsimmons designa de customização e arbítrio. (FALZON, 2007; FITZSIMMONS, 2000).

De acordo com Falzon (2007), dada a grande variabilidade das situações de serviço, o estudo ergonômico deve recorrer a modelos teóricos diferentes, sendo que os principais eixos de análise da atividade do trabalho em serviço abrangem: as condições ambientais; as competências mobilizadas na relação de serviço; as dimensões cognitivas da atividade; e a definição de critérios de sucesso da relação.

No desenvolvimento desse trabalho é priorizado o estudo ergonômico da atividade do trabalho em serviços através da dimensão das competências mobilizadas nas situações de serviço.

Portanto, Falzon (2007) aponta diversos trabalhos que demonstram a importância das competências mobilizadas e situadas durante as lógicas de engajamento mútuo nos atos de prestação de serviços, revelando como competências técnicas, contratuais e civis são encenadas em situações de elaboração de serviço. Sendo assim, seguindo uma abordagem mais “micro” das situações de serviço, através da análise de situações concretas de trabalho, é possível estudar as competências profissionais mobilizadas e associadas às ações engajadas, as estratégias dos atores na organização, e as formas reais de trabalho no decorrer dos modos de execução de serviços. (GOFFMAN, 1968; VALLÉRY, 2002; apud FALZON, 2007).



Falzon (2007) ainda menciona que as competências mobilizadas na atividade de trabalho em serviços respondem a condições organizacionais que favorecem ou não tanto sua integração quanto seu desenvolvimento em relação ao serviço prestado, daí a necessidade do estudo ergonômico da atividade levar em conta a estrutura organizacional do trabalho na empresa, que vai atuar nesse sentido como um constrangimento externo à atividade do trabalhador.

Dessa forma, através das descrições estratégicas do trabalho é possível analisar a execução das tarefas do ponto de vista das mobilizações cognitivas dos trabalhadores, fundamentando a identificação das competências mobilizadas no decorrer das atividades, o que permite entrever competências não-reconhecidas pela organização, e a avaliação quanto ao fato das situações de trabalho favorecerem ou limitarem o desenvolvimento de competências dos trabalhadores. (GUÉRIN, 2001; WISNER, 1987).

## CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA DE TRABALHO

---

#### **4. METODOLOGIA DE TRABALHO – ERGONOMIA DA ATIVIDADE**

A metodologia empregada no desenvolvimento deste trabalho é baseada na análise ergonômica da atividade de trabalho, especificamente na análise das competências mobilizadas na atividade de trabalho em situações de serviço.

Dado que a ergonomia da atividade emprega metodologia de análise de situações reais de trabalho, elucidando as exigências das tarefas prescritas pela organização, a análise da atividade em situações de serviço busca interpretar os determinantes da atividade, de forma a identificar as competências profissionais mobilizadas e associadas às ações engajadas, delineando as estratégias dos atores na organização, e as formas reais de trabalho no decorrer dos modos de execução do serviço.

Sabendo que o conhecimento do contexto de funcionamento da empresa é indispensável na ação ergonômica, uma vez que a determinação das especificidades econômicas e sociais da organização permite o enriquecimento e integração das percepções da realidade do trabalho, no desenvolvimento deste trabalho é realizado um extenso estudo do ambiente de atuação e da estrutura organizacional da empresa.

A análise do ambiente operacional da organização contextualiza o funcionamento de seu processo produtivo, levantando questões do ambiente que porventura tenham desdobramentos nas atividades do trabalho, através de exigências do trabalho e constrangimentos para os trabalhadores. Já a análise da dimensão social e demográfica da organização acrescenta informações relevantes quanto a políticas de recursos humanos, recrutamento, treinamento, padronização, e demais condições gerais de trabalho.

Procurando compreender o processo técnico e as tarefas confiadas aos trabalhadores, é necessário elaborar um plano de abordagem e observação das estratégias adotadas durante a execução das atividades de trabalho. Dessa forma, através de um recorte ergonômico é possível analisar a execução das tarefas do ponto de vista das mobilizações cognitivas dos trabalhadores, através de descrições estratégicas do trabalho, embasadas na observação das rotinas de trabalho e em entrevistas com os gestores, viabilizando o estabelecimento de relações entre os constrangimentos da situação de trabalho, as atividades desenvolvidas e as consequências para os trabalhadores e para a produção na organização.

A partir desse diagnóstico, este trabalho sugerirá indicações de soluções e discutirá possíveis abordagens para as questões levantadas.

A Figura 4.1 ilustra o método de análise sugerido neste trabalho, através da contextualização do ambiente de funcionamento da empresa e análise das atividades de trabalho, de forma a subsidiar a discussão da realidade do trabalho na organização em questão, finalizando com as conclusões e propostas de abordagem das questões levantadas.

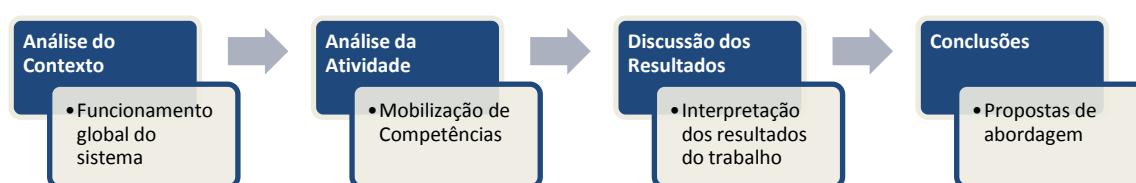


Figura 4.1. Modelo da metodologia empregada no desenvolvimento deste trabalho. (Fonte: Elaborado pelo autor).

## CAPÍTULO 5 – RESULTADOS DA PESQUISA

---

## 5. RESULTADOS

Inicialmente este trabalho apresenta o estudo do ambiente de funcionamento de empresas do setor de serviços financeiros, o que envolve a determinação das especificidades econômicas e sociais da organização, e de seu ambiente de atuação, permitindo o enriquecimento e integração das percepções da realidade do trabalho.

Os resultados da análise do ambiente e da estrutura organizacional da empresa onde é realizado o estágio, que tem como contexto a perspectiva da prestação de serviços financeiros, e do diagnóstico quanto às condições do trabalho na organização, feita através da análise ergonômica da atividade de trabalho segundo a óptica das competências mobilizadas, formam o embasamento para a discussão feita em seguida, bem como para as conclusões finais deste trabalho.

### 5.1. Instituições e Serviços Financeiros

Conforme mencionado anteriormente, diversos trabalhos acadêmicos defendem que o desenvolvimento econômico das sociedades está fortemente correlacionado à formação de uma poupança voltada para o financiamento de investimentos em setores produtivos da economia, mediante a consolidação de um sistema financeiro. As instituições financeiras, através de economias de escala e especialização, tenderiam a aprimorar o processo de alocação de capital e ativação otimizada dos recursos nos setores produtivos e, ao investirem com maior eficiência do que os demais agentes econômicos, fomentariam o crescimento econômico e o desenvolvimento social.

Como contraponto a esses argumentos e como epílogo do que foi colocado no Capítulo 2 deste trabalho, a cerca da crise financeira de 2008, vale comentar uma entrevista concedida por Jim Rogers em agosto de 2009.

Segundo a entrevista com Rogers, gestor de fundos de investimento norte-americano, concedida à Revista Veja<sup>22</sup>, a crise financeira de 2008 teria sido potencializada, em parte, por erros sucessivos do governo dos Estados Unidos.

De acordo com a revista, durante a última década, o Tesouro dos Estados Unidos não teria permitido que nenhuma grande instituição financeira falisse, sinalizando ao mercado que não haveria consequências para a tomada imprudente de risco, pois sempre teriam fiança governamental. Em outras palavras, essas instituições teriam se tornado grandes demais para falhar (do termo original em inglês, *“too big to fail”*).

Ao resgatar instituições com problemas, ao invés de deixá-las quebrar por temor do risco sistêmico, inutilizando os mecanismos de depuração do mercado, o governo dos EUA impediu que organizações imprudentes fossem banidas do mercado financeiro pelo processo de seleção natural do sistema (destruição criativa). Aliando-se a isso, houve uma leniência, por parte das autoridades temerosas com a recessão, na formação de uma bolha de consumo, explicando-se em parte, a formação da bolha de crédito e conseqüentemente do mercado imobiliário nos Estados Unidos, origens da maior crise financeira após 1929.

Portanto, a dramática transformação dos mercados financeiros, decorrência da desregulamentação, e a inovação nos produtos financeiros, aumentaram as possibilidades de tomada de risco por parte das instituições financeiras, e potencializaram a disseminação desses riscos por todo o sistema financeiro mundial. Logo, diante desses fatos, talvez seja questionável a eficiência do mercado financeiro no papel de alocador de recursos e indutor de desenvolvimento socioeconômico. Como resposta à crise, as autoridades competentes tendem a adotar maior regulação e buscar controles mais eficazes dos mercados como forma de mitigar as distorções e ineficiências presentes e apontadas pela crise, preservando o interesse público nos processos de acumulação de capital e de alocação dos recursos financeiros, e observando a sustentabilidade do desenvolvimento financeiro, econômico e social.

Em anexo é possível analisar o desenvolvimento dos eventos da crise, bem como, todo o histórico das medidas tomadas em âmbito internacional como respostas à crise financeira de 2008.

---

<sup>22</sup> REVISTA VEJA. Revista Veja, São Paulo - Editorial, pág. 19, 26 de agosto de 2009.

### 5.1.1. Serviços do Mercado Financeiro

Um ano após a quebra do banco de investimentos Lehman Brothers e o ápice da turbulência financeira nos Estados Unidos, alguns indicadores econômicos brasileiros, como crédito e desemprego, já voltaram aos níveis anteriores à crise, e a economia nacional demonstra claros sinais de recuperação da atividade, em função da política monetária anticíclica e das medidas de estímulo ao consumo promovidas pelo governo. Contudo, outros indicadores ainda são preocupantes, e outros tendem a levar mais tempo para demonstrar os impactos da crise. (FOLHA ONLINE, 2009<sup>23</sup>).

A onda de falências e incorporações no setor financeiro amainou a partir de outubro de 2008, entretanto, a estrutura do sistema financeiro internacional foi modificada de forma permanente. Primeiramente, porque o peso dos bancos de investimento independentes diminuiu consideravelmente. E em segundo lugar, pois a confiança no sistema financeiro foi manchada temporariamente. No Brasil, a principal transformação pós-crise foi a unificação das operações financeiras do Banco Itaú e do Banco Unibanco, formando o maior conglomerado financeiro do hemisfério sul, cuja proposta é a sinergia de competências para melhor competir no mercado financeiro mundial. (FOLHA ONLINE, 2009<sup>24</sup>).

Sendo assim, para a contextualização deste trabalho é extremamente valioso a análise da realidade do sistema financeiro nacional e do ambiente de atuação das instituições financeiras, substratos que sustentam as demais análises realizadas neste trabalho.

A Figura 5.1.1.1 demonstra a evolução na última década dos ativos administrados por instituições financeiras em todo o mundo, sob a forma de fundos de investimento. A partir da figura, fica evidente a contração dos ativos administrados entre os anos de 2001 e 2002, consequência dos atos terroristas de 11 de setembro e do estouro da bolha da internet, e posteriormente, a trajetória de crescimento dos ativos sob administração de instituições

---

<sup>23</sup> FOLHA ONLINE, Saiba o que mudou no Brasil em um ano de crise. 2009.

Disponível em: < <http://www1.folha.uol.com.br/folha/bbc/ult272u624861.shtml>>. Acesso em: 26 set. 2009.

<sup>24</sup> FOLHA ONLINE, Itaú e Unibanco anunciam fusão e criam maior grupo financeiro do Hemisfério Sul. 2009. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u463386.shtml>>. Acesso em: 26 set. 2009.



financeiras até o final de 2007, período associado às baixas taxas de juros norte-americanas e à formação da bolha especulativa no mercado imobiliário.

Em 2008, constata-se a expressiva queda dos ativos, consequência categórica da destruição de riqueza ocasionada pela crise financeira, quando as instituições financeiras mundiais tiveram que desalavancar seus investimentos de modo a honrar o crescente número de resgates efetuados, no denominada corrida aos bancos, quando os investidores ficam temerosos com o risco sistêmico e realizam saques em massa dos recursos aplicados nessas instituições.

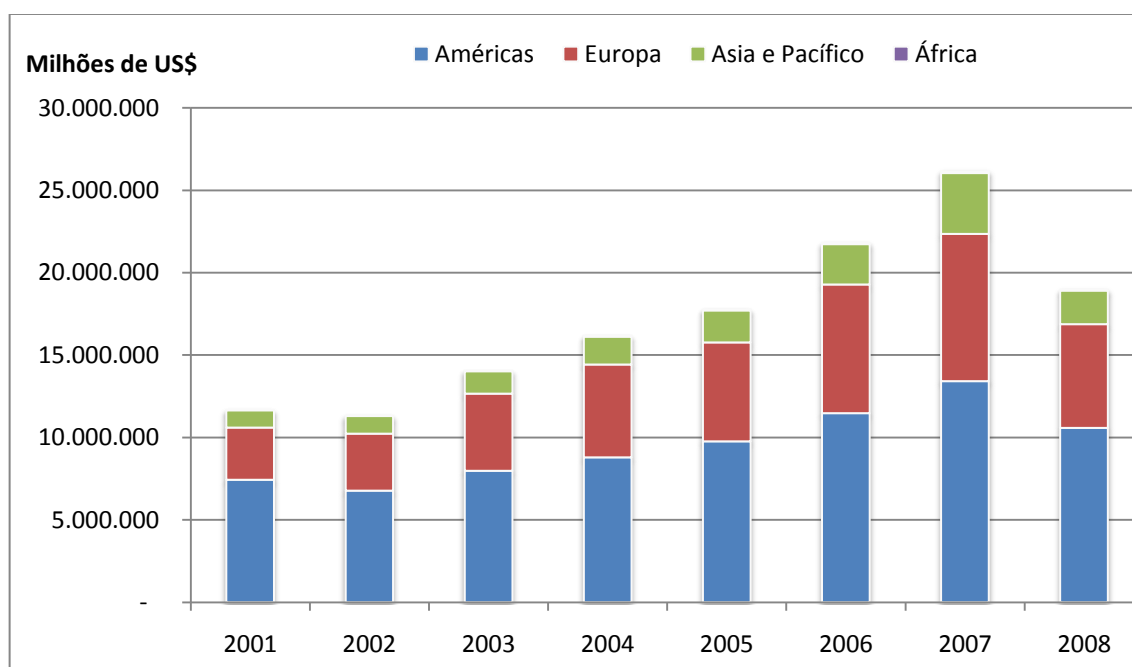


Figura 5.1.1.1. Evolução dos ativos financeiros administrados em todo o mundo. (Fonte: Adaptado de ICI, 2008<sup>25</sup>).

A Figura 5.1.1.2 demonstra a evolução da alocação dos ativos de fundos de investimento geridos por instituições financeiras, de acordo com o mercado dos ativos. A partir da figura, analisando-se os anos de 2007 e 2008, fica evidente tanto a destruição de valores quanto o movimento denominado de fuga para a qualidade (do termo original em inglês, “*flight to quality*”), ou seja, a movimentação de capital de mercados associados a um maior risco, no

<sup>25</sup> ICI, Investment Company Institute – Investment Company Factbook, A Review of Trends and Activity in the Investment Company Industry 2009. Págs. 164 e 165. 49ª ed. 2009. Disponível em: < [http://www.ici.org/pdf/2009\\_factbook.pdf](http://www.ici.org/pdf/2009_factbook.pdf) > Acesso em: 26 set. 2009.

caso o de Renda Variável (em azul escuro), para mercados considerados de menor risco, como o de títulos de renda fixa e títulos soberanos.

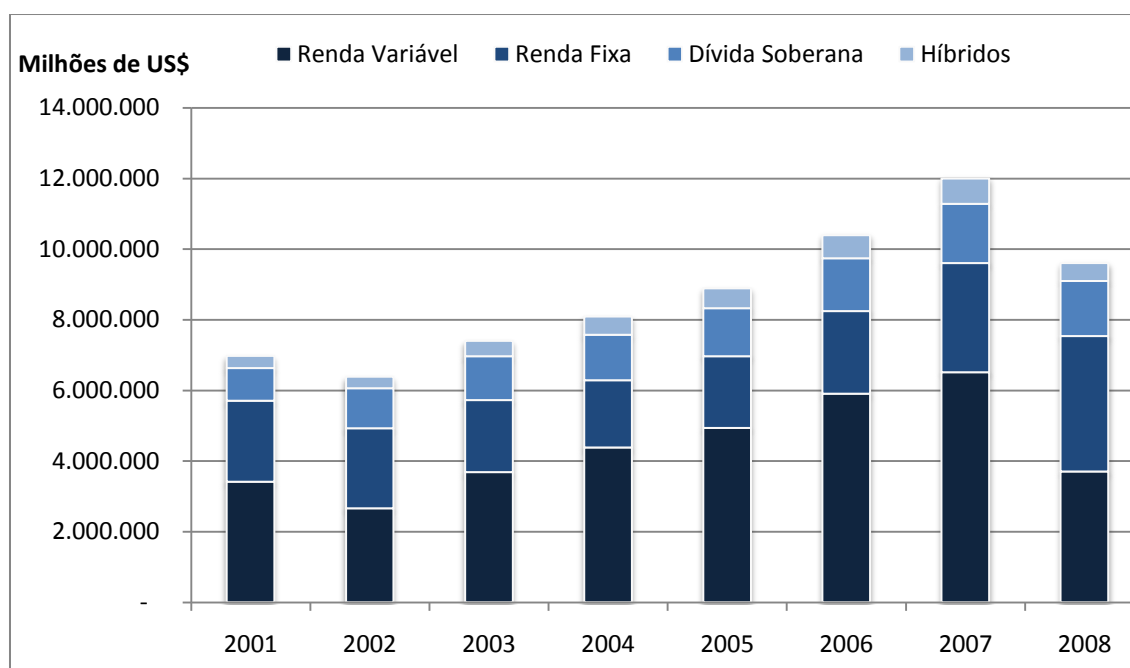


Figura 5.1.1.2. Evolução da alocação dos ativos financeiros administrados no mundo. (Fonte: Adaptado de ICI, 2008).

Esse movimento de busca por ativos de menor risco implicou em mudanças significativas na indústria mundial de fundos de investimento. Ativos financeiros de maior risco passaram pelo processo acentuado de desvalorização, tanto devido à diminuição dos níveis de alavancagem dos mercados, quanto pela necessidade de liquidez que os fundos enfrentaram durante a fase mais aguda da crise mundial.

Pequenas instituições gestoras de fundos se viram diante de uma forte queda dos valores dos instrumentos financeiros de suas carteiras, efeito que teve maior extensão nos mercados de renda variável, e passaram por dificuldades para atender ao volume de resgates dos cotistas, enfrentando sérios problemas de liquidez ao se desfazer de posições, além das complicações na captação de novos recursos de investidores. Naquele momento, a indústria passou por um processo de depuração, quando pequenas instituições se viram obrigadas a enxugar suas operações ou mesmo a fechar, enquanto outras foram adquiridas por grandes corporações, contribuindo, nesse sentido, para um aumento da concentração do mercado.

A Tabela 5.1.1.1 mostra o ranking global dos recursos financeiros por país. A tabela demonstra a elevada concentração dos recursos financeiros no mundo, sendo que apenas dez países possuem quase 90% dos recursos aplicados em fundos de investimento.

Tabela 5.1.1.1. Ranking global dos recursos financeiros por país.

<b>Ranking</b>	<b>País</b>	<b>Milhões de US\$</b>	<b>% Total</b>	<b>% Acumulado</b>
<b>1º</b>	Estados Unidos	9.601.090	50,6%	50,6%
<b>2º</b>	Luxemburgo	1.860.763	9,8%	60,4%
<b>3º</b>	França	1.591.082	8,4%	68,8%
<b>4º</b>	Austrália	841.133	4,4%	73,2%
<b>5º</b>	Irlanda	720.486	3,8%	77,0%
<b>6º</b>	Japão	575.327	3,0%	80,1%
<b>7º</b>	Reino Unido	526.957	2,8%	82,8%
<b>8º</b>	Brasil	479.321	2,5%	85,4%
<b>9º</b>	Canadá	416.031	2,2%	87,5%
<b>10º</b>	Espanha	276.303	1,5%	89,0%
	Demais países	1.815.045	11,0%	100,0%

Fonte: Adaptado de ICI, 2008<sup>26</sup>.

Torna-se latente o relevante peso que os Estados Unidos representam no mercado financeiro internacional, em especial, no mercado de fundos de investimento. Concentrando mais de 50% de todos os ativos geridos mundialmente, é inquestionável que qualquer turbulência naquele país tenha profundas conseqüências em todo o sistema financeiro global. O processo de desalavancagem financeira no mercado norte-americano, durante a fase mais aguda da crise financeira de 2008, gerou uma onda de desvalorização nos ativos dos mercados financeiros, provocando a queda generalizada das cotações mundiais.

Outro dado relevante é a posição que o Brasil passou a ter no mercado financeiro, à frente de países como Alemanha e China, ocupando o oitavo lugar com um total de 470 bilhões de dólares administrados sob a forma de fundos. Em uma recente onda de otimismo com o país, diversas instituições financeiras internacionais têm voltado sua atenção para o mercado financeiro brasileiro, buscando expandir suas atividades no mercado nacional, ainda que em períodos de crise, projetos estratégicos desse porte sejam colocados em segundo plano, ou passem a ter um ritmo de implantação mais lento.

<sup>26</sup> ICI, Investment Company Institute – Investment Company Factbook, A Review of Trends and Activity in the Investment Company Industry 2009. Pág. 164. 49ª ed. 2009. Disponível em: < [http://www.ici.org/pdf/2009\\_factbook.pdf](http://www.ici.org/pdf/2009_factbook.pdf) > Acesso em: 26 set. 2009.

A Figura 5.1.1.3 mostra a importância relativa que as atividades do setor de serviços, e especificamente de serviços financeiros e relacionados, têm na composição do produto interno bruto brasileiro, que representa o valor agregado de todos os bens e serviços resultantes da mobilização de recursos nacionais.

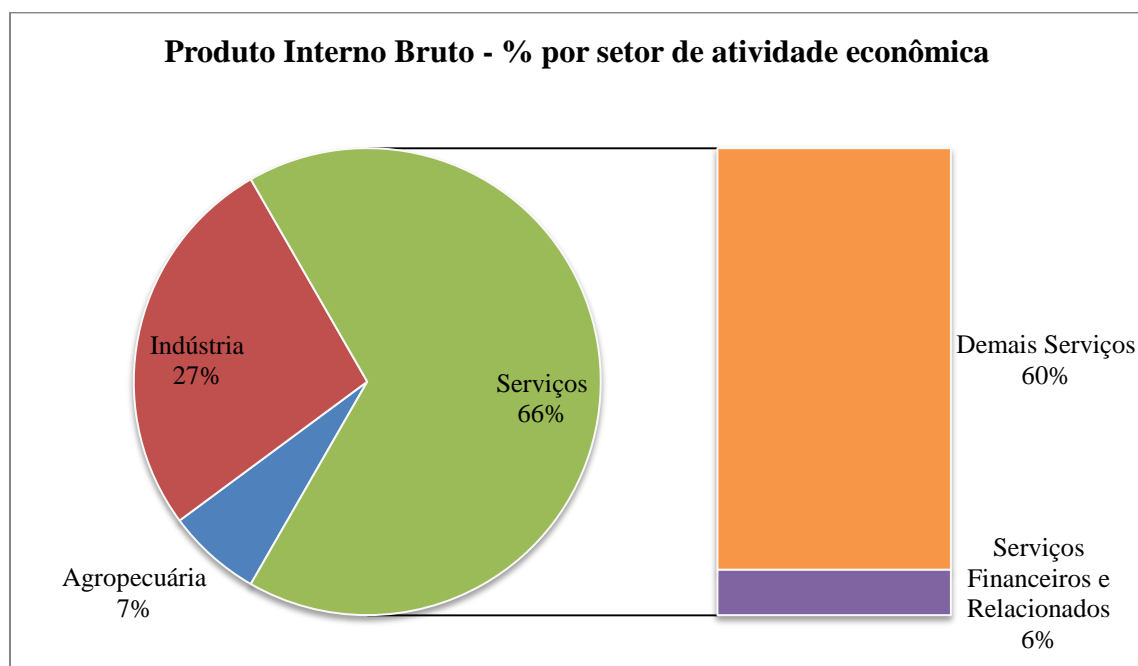


Figura 5.1.1.3. Produto Interno Bruto de doze meses. (Fonte: Adaptado de IBGE, 2009<sup>27</sup>).

A Figura 5.1.1.4 demonstra a evolução dos ativos de fundos de investimento geridos por instituições financeiras brasileiras, bem como o número de fundos em funcionamento no mercado nacional.

Assim como no resto do mundo, o mercado financeiro brasileiro foi severamente afetado pela crise de 2008, contudo, continuou seu processo de crescimento, como evidenciado pelo aumento constate do número de fundos, que representam os diferentes produtos ofertados aos clientes pelas instituições financeiras. Tido mundialmente, como um dos sistemas bancários mais eficientes, com recursos de tecnologia de ponta de supervisão e controle, e fruto de um período de estabilidade econômica, a tendência é que o mercado

<sup>27</sup> IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – Banco de Dados Agregados, Sistema de Contas Nacionais Trimestrais. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/cnt/default.asp?t=2&z=t&o=14&u1=1&u2=1&u3=1&u4=1>> Acesso em: 6 out. 2009.

financeiro brasileiro, e em especial o mercado de capitais, continuam em trajetória de pleno desenvolvimento.

Além disso, é interessante notar o ano de 2002, ano seguinte aos atentados terroristas de setembro de 2001 e ao período afetado pelo denominado “Risco Lula”, quando da eleição do Luis Inácio Lula da Silva para presidente da república. Esses eventos despertaram o temor dos investidores quanto às condições econômicas futuras do Brasil, provocando a fuga de capitais do mercado financeiro nacional, atestado pela desvalorização do câmbio, que atingiu naquele ano o pico de quatro reais por dólar norte-americano. Na sequência, durante os primeiros meses do mandato do novo presidente, a confiança internacional no país foi restaurada e o fluxo de investimento no país se normalizou.

Atualmente, o presidente Lula é um dos políticos mais populares do mundo, e o Brasil uma das economias emergentes que se recupera mais rapidamente no período pós-crise. Com enorme pujança econômica, o país passa por um período de forte otimismo quanto às perspectivas de crescimento futuro, o que deve influenciar de forma decisiva os planos estratégicos de crescimento de instituições no mercado financeiro nacional.

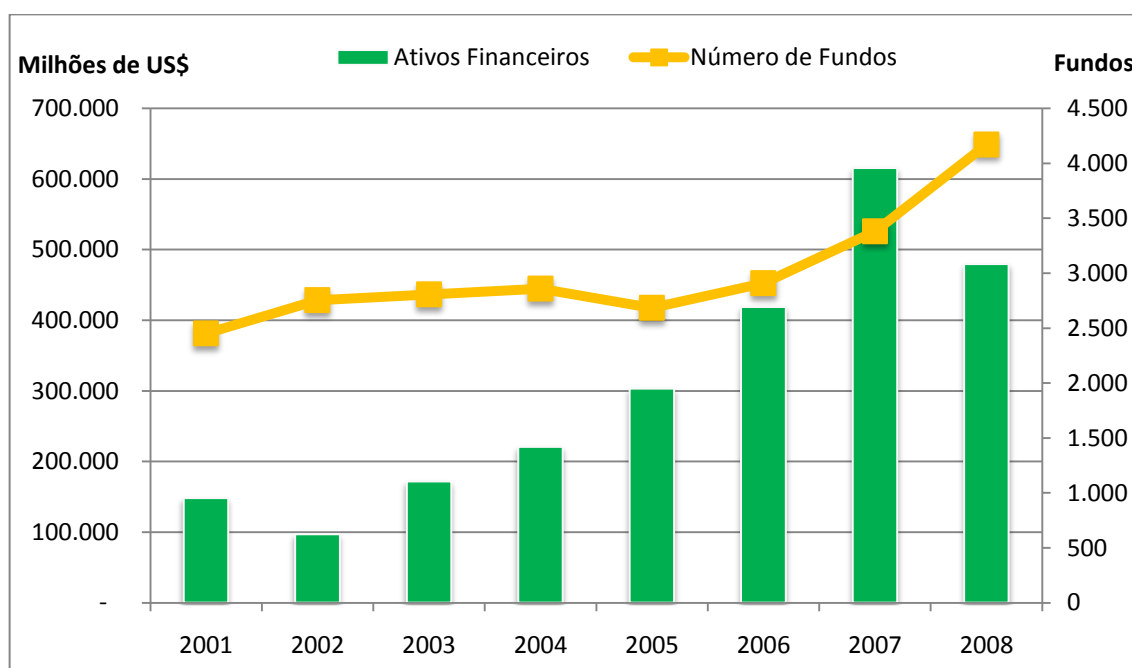


Figura 5.1.1.4. Evolução dos ativos financeiros administrados no Brasil. (Fonte: Adaptado de ICI, 2008<sup>28</sup>).

<sup>28</sup> ICI, Investment Company Institute – Investment Company Factbook, A Review of Trends and Activity in the Investment Company Industry 2009. Pág. 167. 49ª ed. 2009. Disponível em: < [http://www.ici.org/pdf/2009\\_factbook.pdf](http://www.ici.org/pdf/2009_factbook.pdf) > Acesso em: 26 set. 2009.

A Figura 5.1.1.5 demonstra a alocação dos ativos dos fundos de investimento geridos por instituições financeiras brasileiras ao final de agosto de 2008, de acordo com o mercado dos instrumentos.

Pode-se verificar o predomínio da alocação em ativos de renda fixa, como títulos públicos, majoritariamente emitidos pelo governo federal, e títulos de dívida privada, que por oferecerem maiores garantias aos credores, predispõe uma exposição menor ao risco de crédito quando comparado aos ativos do mercado de renda variável.

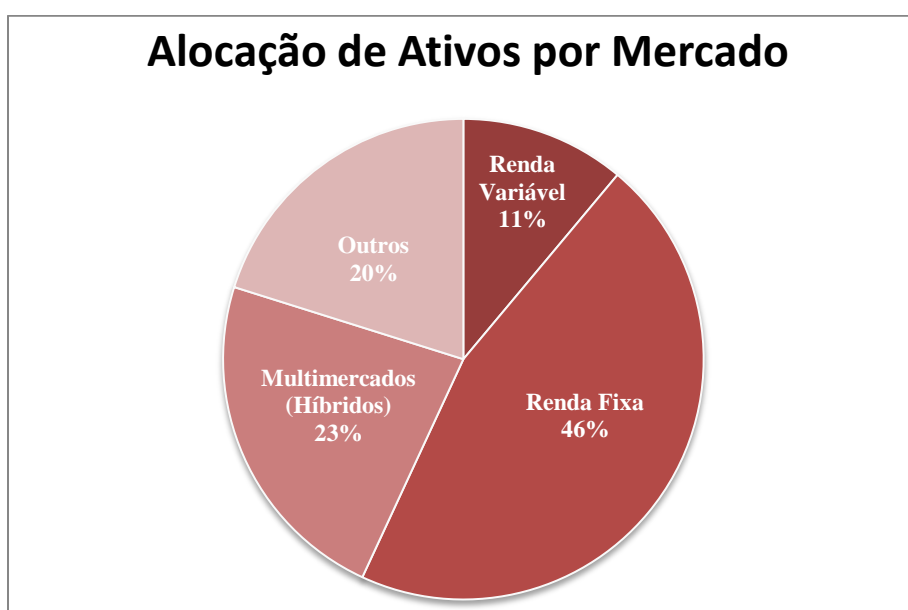


Figura 5.1.1.5. Alocação dos recursos de fundos de investimento geridos no Brasil. (Fonte: Adaptado de ANBID<sup>29</sup>).

A Figura 5.1.1.6 demonstra o atual ranking de gestão de ativos por instituição, revelando o montante que cada instituição gere no Brasil. A partir da figura é possível perceber o elevado grau de concentração na administração dos recursos no mercado financeiro nacional. Os quatro maiores bancos nacionais concentram cerca de 60% de todo o volume financeiro, e outras 16 instituições, gerem mais 30% dos recursos, sendo que as demais 292 instituições presentes no mercado, segundo ranking da ANBID, administram os

<sup>29</sup> ANBID, Associação Nacional dos Bancos de Investimento – I Ranking de Gestão de recursos aplicados em fundos de investimento. Agosto de 2009. Disponível em: <[http://www.anbid.com.br/institucional/CalandraRedirect/?temp=3&proj=ANBID&pub=T&nome=sec\\_ESTATISTICAS\\_FUNDOS\\_Rankings&db=CalSQL2000](http://www.anbid.com.br/institucional/CalandraRedirect/?temp=3&proj=ANBID&pub=T&nome=sec_ESTATISTICAS_FUNDOS_Rankings&db=CalSQL2000)> Acesso em: 26 set. 2009.

10% restantes do total de 1,311 trilhões de reais de recursos geridos por fundos de investimento no Brasil.

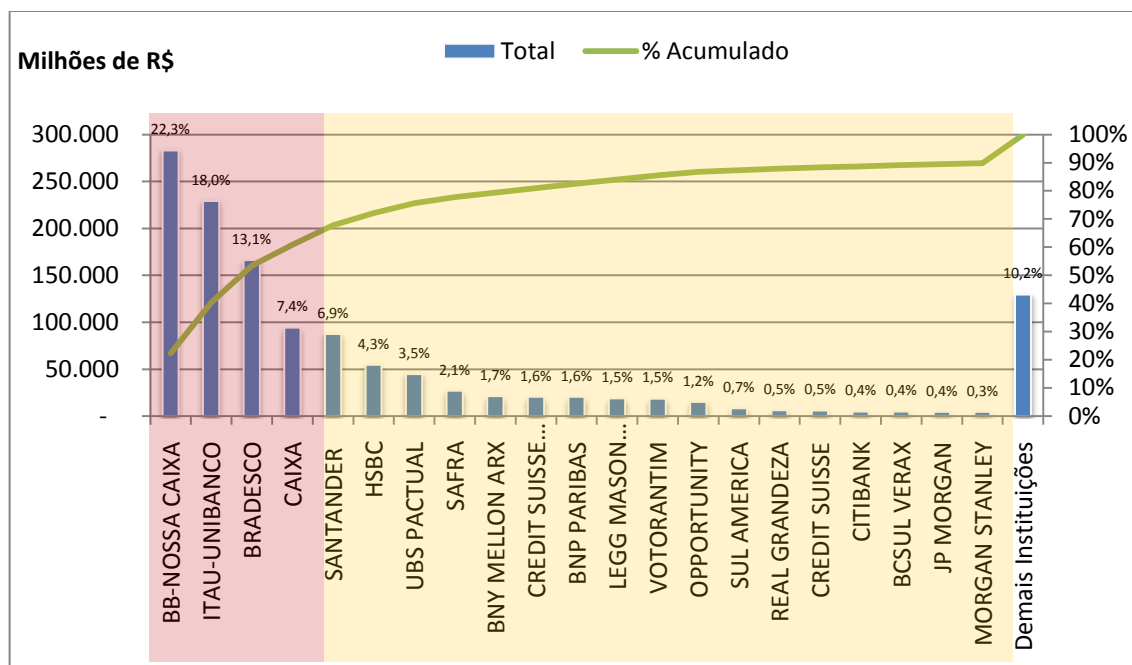


Figura 5.1.1.6. Gestão dos recursos de fundos de investimento por instituição. (Fonte: Adaptado de ANBID<sup>29</sup>).

Portanto, o ambiente do mercado financeiro nacional apresenta uma estrutura de concorrência bastante clara. Os quatro maiores gestores são também os quatro maiores bancos comerciais do país, e, deste modo, possuem objetivos e visões bastante distintos dos demais gestores de fundos de investimento, adotando estratégias competitivas diferentes das demais instituições, que em sua grande maioria são exclusivamente bancos de investimento. Logo, entre os gestores que atuam unicamente como bancos de investimento, o mercado se torna um pouco mais pulverizado, o que implica no desenvolvimento de um ambiente competitivo mais agressivo nesse segmento específico de mercado.

Em pesquisa realizada pela Revista *Institutional Investor*<sup>30</sup>, foram levantadas as expectativas dos clientes de serviços financeiros, através de um questionário com executivos e

<sup>30</sup> INSTITUTIONAL INVESTOR, Revista Institutional Investor, *The Best Investment Banks* 2007. Pág. 42, dezembro de 2007. Disponível em: <<http://www.iimagazine.com>> Acesso em: 26 set. 2009.

clientes, de forma a determinar os fatores críticos de sucesso na prestação de serviços financeiros em bancos de investimento.

Elencando-se os critérios de julgamento da qualidade dos serviços que são utilizados pelos clientes das instituições financeiras na avaliação do pacote de serviço prestado, torna-se possível a determinação dos fatores críticos de sucesso e a análise do posicionamento estratégico dos competidores desse segmento de mercado, bem como analisar as decisões estratégicas da empresa em questão neste trabalho.

A Tabela 5.1.1.2 traz os resultados da pesquisa, elencando as expectativas dos clientes das instituições de gestão de recursos, segundo grau de importância, em uma escala de um a cinco, denotando os fatores críticos de sucesso dessa relação de serviço.

Tabela 5.1.1.2. Expectativas dos clientes de gestoras de recursos.

<b>Expectativa</b>	<b>Importância</b>
Qualidade de Relacionamento	4,11
Consistência de Cobertura e Responsividade	4,02
Conhecimento da Indústria	3,93
Relacionamento Individual com Gestores	3,90
Geração de Soluções em Serviços	3,63
Preços Competitivos	3,47
Amplitude de Cobertura do Mercado	3,01
Penetração Global	2,83
Marca	2,65
Capacidades de Gestão de Risco	2,53

Fonte: Adaptado de INSTITUTIONAL INVESTOR, dezembro de 2007.

A partir da síntese da pesquisa é possível identificar um padrão extremamente relevante quanto à dimensão do relacionamento com o cliente. Antes mesmo de preços competitivos e da marca, a qualidade de relacionamento é tida como o critério mais valorizado pelos clientes, o que implica na necessidade de elevada personalização dos serviços prestados. Essa constatação é bastante coerente com o fato de que os clientes-alvo dos bancos de investimento são clientes com elevado patrimônio e renda. Como evidenciado na Tabela 5.1.1.3, os clientes dessas instituições possuem patrimônio mínimo superior a um milhão de reais, o que se reflete na expectativa de atendimento customizado e de relacionamento diferenciado na situação de serviço (tratamento “*Premium*”).



Além disso, é interessante notar que a expectativa de um amplo portfólio de produtos, com alcance global inclusive, seja colocada como mais importante do que a marca da instituição ou capacidades de gestão de risco. Portanto, temos que as expectativas se concentram basicamente na solução específica das necessidades dos clientes através de produtos e relacionamento personalizados.

A Tabela 5.1.1.3 mostra os principais competidores no mercado local de bancos de investimento, especificamente para gestão de recursos de terceiros, não se levando em conta as demais linhas de negócio oferecidas por essas instituições financeiras. A tabela representa uma análise do ambiente competitivo da gestão de recursos financeiros de terceiros no Brasil, denominados de “*Private Bank*”, ou seja, braços dos bancos de investimento que se dedicam exclusivamente à gestão de recursos de clientes com patrimônio elevado.

Da tabela é notável que as instituições mais relevantes nesse mercado sejam relativamente jovens, com cerca de uma década de existência. Isso pode ser explicado pelo momento econômico que o Brasil passou após a estabilização monetária advinda do Plano Real, em 1994. Do mesmo modo, verifica-se a intensa presença de instituições financeiras internacionais, que já possuíam experiência nos seus países, vindo buscar no Brasil a expansão de seus negócios, seja através de aquisições, seja montando um escritório local. Em consequência disso, existem questões bastante relevantes quanto à maturidade dessas organizações, tendo em vista que muitas ainda estão se estruturando enquanto outras passam por processos de fusão e desmonte.

Outro fator relevante é o fato de que somente algumas organizações possuem escritórios em mais de cinco cidades, sendo a maioria instalada nas capitais do sudeste do Brasil, região que concentra relevante fração dos potenciais clientes de alta renda. Logo, as instituições que possuem um braço de negócio de banco comercial, acabam não auferindo uma vantagem competitiva pela penetração espacial que suas agências promovem, portanto, uma maior cobertura geográfica não representa um grande diferencial competitivo nesse segmento de mercado. Desse modo, pode-se perceber que o uso de tecnologias de comunicação com o cliente é eficiente no estabelecimento do relacionamento de serviço, não é sendo necessária, portanto, a presença física do prestador, que ocorre eventualmente.

Por fim, é possível identificar que decisões que aborem amplitude de serviços, portfólio de produtos, e a marca das instituições, representam grandes diferenciais na prestação de serviços financeiros para gestão de recursos de terceiros, de forma bastante










coerente com as expectativas dos clientes, conforme elencado anteriormente na Tabela 5.1.1.2.

A Tabela 5.1.1.4 mostra em detalhe as áreas específicas de gestão dos recursos (“*Asset Management*”), responsáveis pela alocação dos recursos dos fundos de investimento das diversas instituições presentes no mercado.

Os principais competidores no mercado local de gestão de fundos, com foco em clientes de alta renda, conforme mencionado anteriormente são, em sua maioria, instituições financeiras internacionais, cujas estruturas locais são relativamente pequenas. É interessante notar o grau de especialização em relação aos ativos financeiros que cada trabalhador dessas estruturas se dedica a operar. Tem-se dessa forma uma especialização em renda variável, renda fixa, e arbitragem.





Portanto, pode-se concluir a partir do contexto global do sistema financeiro e da análise específica do ambiente competitivo do mercado financeiro nacional, onde atua a empresa analisada neste trabalho, que existe um ambiente competitivo pulverizado, em consolidação, composto por instituições relativamente jovens ainda se estruturando, que empregam recursos tecnológicos para se relacionarem com seus clientes, cujas expectativas são qualidade de relacionamento, satisfação de necessidades específicas e personalização dos serviços.

Tabela 5.1.1.3. Análise do ambiente competitivo do mercado de gestores de recursos de terceiro no Brasil.

Instituição	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Idade	Clientes Foco (Patrimônio US\$)	Clientes	Escritórios
<b>Itaú-Unibanco</b>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>Braço comercial é vendedor dos serviços de gestão de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pouca penetração internacional</li> <li>Pequena estrutura de gestão de recursos de terceiros</li> <li>Portfólio de Produtos e Serviços</li> </ul>	12 anos	1-5 milhões >5 milhões >20 milhões	Mais de 15 mil	Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Ribeirão Preto e agências
<b>Citi</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de Produtos</li> <li>Fluxo do braço comercial</li> <li>Serviços de Consultoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pouca penetração comercial</li> <li>Marca deteriorada</li> <li>Quadro Humano</li> </ul>	17 anos	5-10 milhões	5 mil	Rio de Janeiro, São Paulo e agências
<b>Santander</b>  <b>ABN-AMRO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marca comercial (Santander e Real)</li> <li>Sinergias da fusão (Santander ABN-AMRO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificuldades da fusão</li> </ul>	7 anos	1-5 milhões 5-15 milhões > 15 milhões	5 – 10 mil	Rio de Janeiro, São Paulo e agências
<b>HSBC</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preços competitivos</li> <li>Portfólio de produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cultura externa imposta às estruturas locais</li> <li>Formação de silos de trabalho</li> <li>Questões de confidencialidade</li> </ul>	11 anos	> 1 milhão	6 mil	Belo Horizonte, Curitiba, Porto Alegre, Rio de Janeiro, São Paulo, Salvador e agências
<b>Goldman Sachs</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soluções de investimento</li> <li>Abordagem institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pequeno número de clientes</li> <li>Estrutura local pequena</li> <li>Pouco investimento na estrutura</li> </ul>	1 anos	> 25 milhões	N/D	São Paulo
<b>J.P.Morgan</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marca extremamente valorizada</li> <li>Forte relacionamento</li> <li>Portfólios de produtos e soluções de investimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poucos produtos locais</li> <li>Estrutura local pequena</li> <li>Conflitos de interesse</li> </ul>	10 anos	> 10 milhões	700	Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo, Porto Alegre
<b>UBS Pactual</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produtos no exterior</li> <li>Aquisição da estrutura local do Pactual</li> <li>Notória agressividade dos gestores (<i>traders</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Venda da Gestora de Fundos</li> <li>Quadro humano</li> </ul>	10 anos	> 500 mil	3 mil	Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, São Paulo
<b>Credit Suisse Hedging Griffo</b>  <small>CREDIT SUISSE HEDGING-GRIFFO</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aquisição da estrutura local do Hedging Griffo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dependência da estrutura da Hedging Griffo</li> </ul>	10	> 2 milhões	3 mil	Porto Alegre, Rio de Janeiro, São Paulo

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de material interno da empresa.

Tabela 5.1.1.4. Análise das estruturas organizacionais dos principais gestores de recursos.

Gestor		Produtos Oferecidos				Equipe de Análise Econômica (Qualitativa)	Equipe de Estratégia Quantitativa
		Renda Fixa	Multimercado	Arbitragem	Renda Variável		
	Gestores de Portfólio	1	1	-	1	-	-
	Operadores	-	1	1	-		
	Analistas	-	*	-	1		
	Gestores de Portfólio	3	*	5		1	-
	Operadores	3	*	-			
	Analistas	-	*	5			
	Gestores de Portfólio	2	2	1		1	-
	Operadores	1	-	1			
	Analistas	-	*	4			
	Gestores de Portfólio	-	3	1	1	2	-
	Operadores	-	*	2			
	Analistas	-	*	2	5		

\* Recursos compartilhados entre diferentes áreas de especialização de mercados.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de material interno da empresa.

### 5.1.2. Mapeamento do Trabalho

No desenvolvimento deste estudo, através do mapeamento do trabalho na instituição analisada, é possível caracterizar a prestação do serviço de gestão de recursos de terceiros sob a forma de fundos de investimento geridos pelo banco de investimento, empregando-se o modelo de *Blueprint*, que caracteriza o fluxo do processo de prestação de serviço.

Dessa forma, caracteriza-se o processo de funcionamento de fundos de investimento discricionários que investem em instrumentos financeiros disponíveis no mercado financeiro nacional e no exterior, mediante a cobrança de taxas pela administração e desempenho.

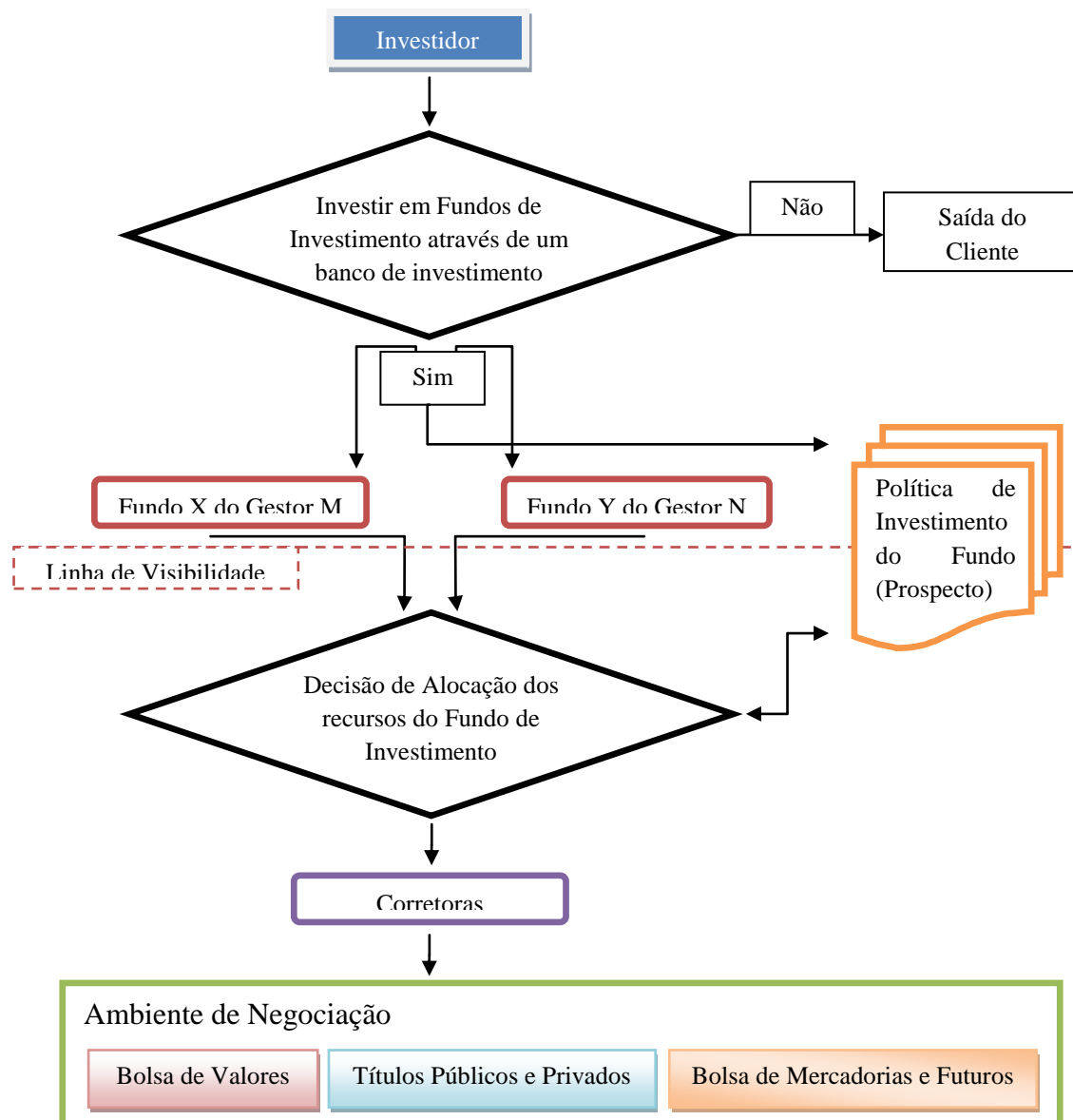


Figura 5.1.2.1. Fluxo de decisões do processo de investimento. (Fonte: Realizado pelo autor).

A Figura 5.1.2.1 mostra o processo de investimento, do ponto de vista do investidor, que aplica recursos nos fundos de investimento (Fundo) que são geridos pelo banco de investimento (Gestor) de acordo com uma política de investimento acordada com o cliente.

Como citado anteriormente, o investimento através de fundos de investimento apresenta diversas vantagens, tais como: facilidade de aplicação, economia de tempo, administração profissional e serviços adicionais, diversificação, divisibilidade e liquidez, redução de custos e ganhos de escala. Cabe ao gestor tomar as decisões de alocação dos recursos dos clientes nos diferentes mercados (ações, títulos, derivativos), de acordo com os objetivos de rentabilidade e limites de risco estabelecidos no regulamento do fundo. Dessa forma, é possível identificar o perfil de investimento estabelecido nos regulamentos de cada fundo, cabendo ao cliente-investidor determinar quais são seus objetivos de retorno e sua disposição ao risco desses investimentos.

A Figura 5.1.2.2 demonstra o fluxo de informações para a gestão dos fundos de investimento, a partir das operações realizadas pelos gestores, registro dessas operações (“boletagem”), e determinação do valor da cota dos fundos de investimento, apontando os diversos sistemas de informação envolvidos.

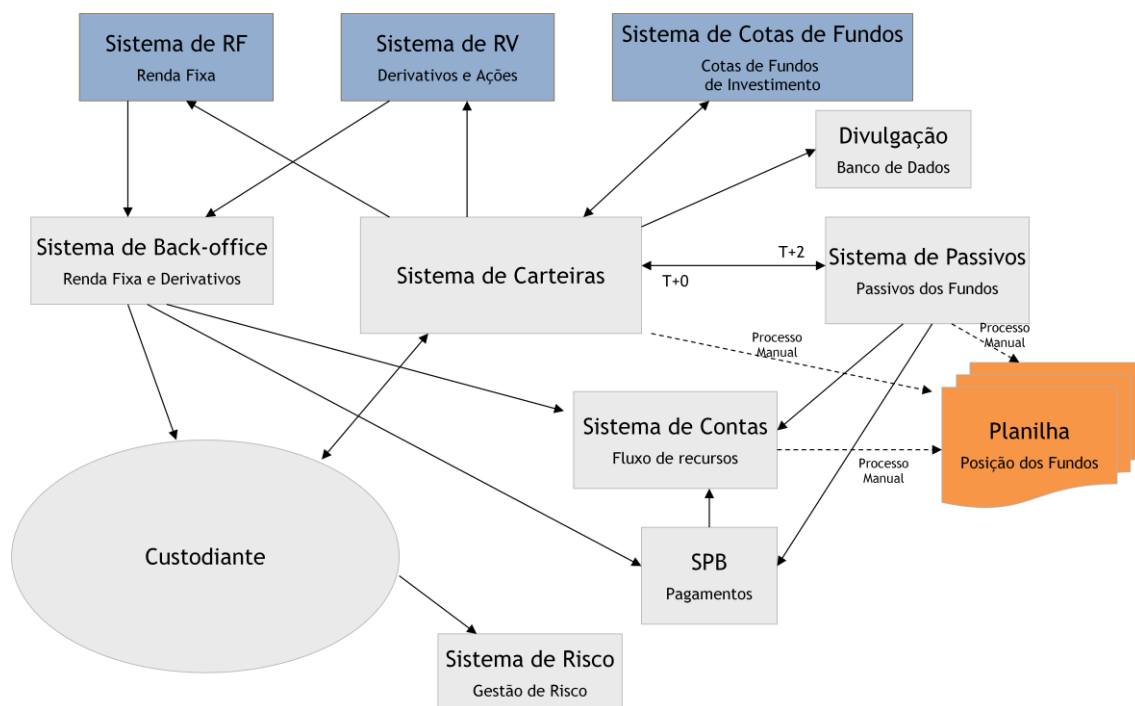


Figura 5.1.2.2. Fluxo de informações operacionais. (Fonte: Adaptado pelo autor a partir de material interno da empresa).

A partir da Figura 5.1.2.2 é possível constatar o uso intensivo de tecnologia de informação, baseada em computadores, redes de comunicação e sistemas de informática. Podem ser verificadas as interações do *front-office* com o ambiente de sistemas, em azul, e as demais atividades desenvolvidas pelo *midde-office* e *back-office*, em cinza, numa clara especialização funcional. Torna-se evidente que a linha de frente tem pouca interação com o ambiente de sistema, conservando seu foco na tomada de decisão a cerca da gestão dos recursos e no contato com os clientes, enquanto as funções de suporte, desempenhadas pela linha intermediária e retaguarda, constituem a maioria das interações com o ambiente de sistemas.

As atividades desempenhadas pelo *back-office* e *middle-office* incluem todos os requisitos operacionais de um fundo de investimento após a execução de uma operação no mercado financeiro. Essas estruturas assumem responsabilidade a partir do momento que a operação foi realizada pelo *front-office*, gerenciando todo o ciclo da transação, cujo escopo de atividades circunscreve desde captura da operação (boletagem), confirmação e reconciliação da mesma, cálculos de lucros e prejuízos das operações, incluindo a emissão de relatórios de gestão e de análise de risco.

Sendo assim, o fluxo do processo tem início com o aporte de recursos por parte de um cliente, que passa ser cotista de determinado fundo de investimento, cuja gestão é feita pelo banco de investimento (“*Asset Management*”). Dessa forma, tem-se o estabelecimento do relacionamento de serviço, já que ao investir em cotas de fundos, o cliente busca oportunidades de rentabilizar seu capital, logo, procura satisfazer uma necessidade através dos serviços prestados pelo gestor.

Ao consolidar as aplicações e resgates dos clientes que investem em cotas de um fundo, através do Sistema de Passivos dos fundos, os gestores obtêm informações sobre o total de recursos disponíveis e que precisam ser alocados através das operações no mercado.

Durante o horário de funcionamento do ambiente de negociação, os gestores (“*traders*”) realizam as operações de compra e venda dos instrumentos financeiros, através de telefones ou sistemas de comunicação por computadores (mensagem instantânea), passando ordens às corretoras, que executam essas operações nos diversos ambientes de negociação do mercado financeiro. Desse modo, os gestores assumem a responsabilidade de maximizar a rentabilidade dos fundos, dado um determinado nível de exposição ao risco delimitado pela

política de investimentos dos fundos, mediante a execução de operações de alocação dos recursos nos diversos instrumentos disponíveis.

Ao final do dia (“final do pregão”), as operações realizadas devem ser registradas (boletagem) e liquidadas (“*Clearing*”), para serem inseridas nas carteiras dos fundos de investimento. Dessa forma, os gestores fazem as boletas das diversas operações nos sistemas do *front-office* (Sistema de Renda Fixa – RF e Sistema de Renda Variável – RV), de forma a passar para o *back-office* as operações que devem ser apuradas nas diversas entidades responsáveis pela liquidação e custódia dos instrumentos financeiros. Por fim, ocorre o processamento da carteira do fundo, de forma que as posições das carteiras são atualizadas e disponibilizadas para que o *middle-office* realize o cálculo dos valores atualizados das cotas e as rentabilidades dos fundos, processo que é validado pelos gestores de risco.

De acordo com esse fluxo de atividades, e a partir da Figura 5.1.2.2, é possível verificar que a gestão da posição das carteiras dos fundos de investimento é feita mediante a consolidação de diversas informações, em planilhas eletrônicas (em laranja), através dos diversos sistemas de informação do ambiente. Dessa forma, ainda que o processo seja automatizado em cada sistema, as interfaces entre os diferentes sistemas ainda são deficientes, de modo que os diversos usuários desse ambiente têm que fazer processos manuais de manipulação dos dados produzidos em cada sistema, consolidando as diversas fontes de informação em planilhas eletrônica, o que representa um risco de integridade desses dados, do que a manipulação manual nas interfaces entre os sistemas aumenta o risco de erro.

Contudo, cabe ressaltar que a consolidação das posições das carteiras em planilhas eletrônicas, apresenta um ponto positivo ao aprimora a gestão dos fundos baseando-se na versatilidade que esses sistemas disponibilizam para os gestores, já que esses programas de computador oferecem interface com outras fontes de dados e informação (Reuters, Bloomberg, AE Broadcast, etc.) e realizam cálculos matemáticos, constituindo-se em ferramentas extremamente úteis e muitas vezes indispensáveis para a execução das atividades rotineiras na organização.

A Figura 5.1.2.3 e a Figura 5.1.2.4 ilustram o processo de liberação de informações para o cliente, tendo em vista o valor da cota dos fundos de investimento, processo realizado pelo *back-office* e *middle-office*, através da consolidação das informações disponíveis nos sistemas de informação.





Figura 5.1.2.3. *Blueprint* do processo de precificação da cota do fundo de investimento.  
(Fonte: Adaptado pelo autor a partir de material interno da empresa).

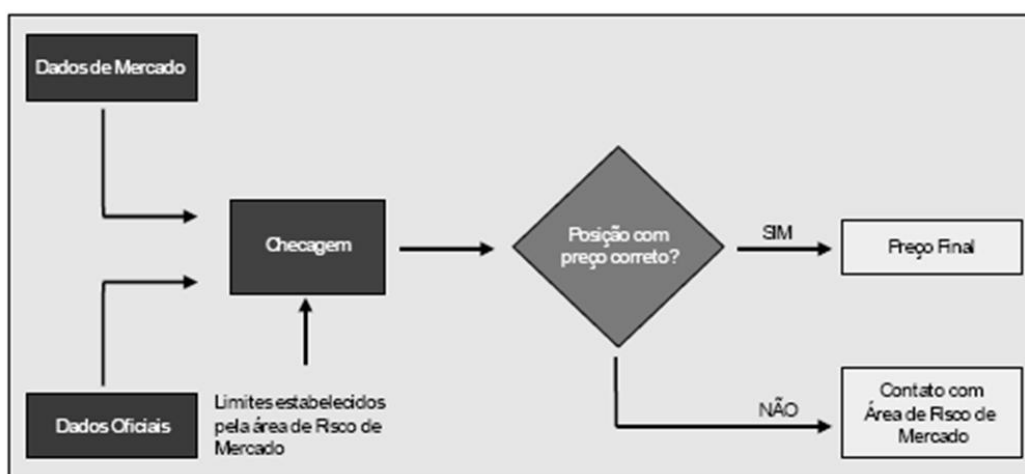


Figura 5.1.2.4. Fluxo de informações na determinação da cota do fundo de investimento.  
(Fonte: Adaptado pelo autor a partir de material interno da empresa).

Dado o uso intensivo de tecnologias de informação, os procedimentos realizados através dos computadores tornam-se fatores determinantes do desempenho global das operações da organização e nas condições de trabalho, via interações homem-máquina. Portanto, os sistemas eletrônicos de negociação e de informática tomam importância crítica para o sucesso da organização, além de representarem fonte de riscos operacionais.

Por ocasião de queda de abastecimento de energia elétrica pela rede comercial, por exemplo, geradores a combustível que constituem parte dos planos de contingência, restituem o ambiente de sistemas, de forma a garantir a continuidade das atividades. Nesse sentido, cabe destacar os diversos planos de contingência elaborados pela organização de forma a mitigar os riscos associados à consistência e responsividade dos serviços prestados ligados a questões infra-estruturais (ambiente físico do escritório, energia elétrica, telecomunicações, etc.).

Além do exemplo anterior dos geradores de energia elétrica, a seguir, dá-se como ilustração um aviso sobre um teste de contingência realizado para simular um evento de descontinuidade das operações no escritório da empresa em São Paulo, com o objetivo de validar dos procedimentos do plano de reserva da organização para situações reais de indisponibilidade do escritório.

*“NOTIFICAÇÃO: Teste de Contingência (...) de 2009*

*Informamos que haverá um teste de contingência do escritório (...) no final de semana (...) de 2009. Durante este período, não será possível conectar-se à sua estação de trabalho e utilizar os sistemas e serviços que residem na infra-estrutura do escritório (...) ou são acessados por meio desta rede.*

*Objetivo:*

*Esse exercício simulará um cenário de desastre local, em que o escritório (...) estará completamente isolado da rede (...). As áreas de negócio (LOBs) e suporte baseadas ali irão recuperar suas operações a partir de local contratado (...).*

*Esse teste validará se os planos documentados e implementados de recuperação de negócio e tecnologia são suficientes para a recuperação no caso de um desastre real.*

*Todos os dados incluídos durante o teste NÃO serão restaurados e NÃO afetarão o ambiente normal de produção, exceto para o serviço de e-mail.*

*Ação Importante:*

*Tenha em mente que, mesmo que não esteja fisicamente localizado no escritório (...), você pode ser afetado por esse exercício.*

*Certifique-se de que seus aplicativos foram fechados e o logout de sua estação de trabalho foi concluído, antes de deixar o escritório (...).*

(Fonte: Adaptado pelo autor de correio eletrônico distribuído internamente à organização em outubro de 2009).

O trecho citado demonstra a preocupação da empresa em realizar treinamentos e elaborar planos de gestão de eventos, de forma a garantir a continuidade das operações, mantendo o nível de serviço razoável para os clientes, mesmo em caso de indisponibilidade total da infra-estrutura dos escritórios. Essa atitude demonstra o empenho de uma visão de gestão de processos em situações dinâmicas, procurando controlar as consequências dos riscos associados aos eventos de paralisação dos processos produtivos na organização.

Ao estabelecer um gerenciamento de risco, nesse caso, baseado no plano de recuperação das atividades em uma localidade distinta do escritório, viabilizando a retomada dos processos em contingência, a organização demonstra sua preocupação em sustentar o fator crítico de sucesso “Consistência de Cobertura e Responsividade”, conforme Tabela 5.1.1.2, explorando ainda mais seu diferencial competitivo ao demonstrar para seus clientes e funcionários que as operações não são passíveis de descontinuidade, mesmo em caso de eventos catastróficos, evidenciando solidez e confiança da organização.

Contudo, alguns problemas quanto ao ambiente de sistemas de informação que dão suporte às operações do *front-office* foram levantados no momento do mapeamento das operações. Devido ao seu papel crucial no desempenho das atividades dos trabalhadores na organização, cabe descrever sucintamente as questões levantadas, e que foram expostas pela própria empresa em relatório interno da área de suporte:

- “(...) Três plataformas diferentes de registro das operações (um para títulos públicos e privados, um para ações e derivativos, e outro para cotas de fundos de investimento).

- *Não há nenhuma ferramenta de boletagem maciça (cada operação tem de ser entrada manualmente no sistema, não há uma ferramenta para importar as transações das planilhas eletrônicas).*
- *Plataformas existentes são muitas vezes instáveis (várias vezes todas as boletas de operações foram excluídas do sistema).*
- *Alguns instrumentos financeiros aprovados não são adequadamente tratados pelo sistema. (...).”*

(Fonte: Adaptado pelo autor a partir de material interno da organização).

Logo, os problemas mencionados demonstram uma questão crítica de integração entre os diferentes sistemas operacionais, já que a gestão dos fundos é baseada em decisões tomadas com o auxílio de planilhas eletrônicas, o que acarreta em operações manuais por parte dos gestores para transferir informações entre os sistemas, implicando no aumento dos riscos associados à integridade dos dados utilizados na gestão dos fundos de investimento.

Outro ponto relevante é o foco dado aos procedimentos de contingência da infraestrutura, minimizando a importância do contingente de trabalhadores, expresso em questões como a dificuldade para reposição dos gestores em períodos de férias, ou faltas esporádicas, questões críticas que tem origem na estruturação enxuta da equipe de gestora de fundos, como evidenciado pelos exemplos presentes na Tabela 5.1.1.4. Ao analisarem-se as estruturas organizacionais dos principais gestores de recursos, é latente a questão do adensamento de trabalho, tendo em vista que as atividades acabam sendo desempenhadas por um número reduzido de trabalhadores que atuam diretamente na linha de frente, o que sem dúvida explica em parte os elevados bônus pagos nessas instituições. Com o adensamento de trabalho, e redução das estruturas, os lucros das organizações tendem a ser divididos entre menos trabalhadores.

Isso demonstra as questões extremamente relevantes relacionadas às interações com os sistemas utilizados nas atividades dos trabalhadores na organização e à organização do trabalho, o que implica que as condições de trabalho sejam afetadas de forma decisiva pelos problemas citados anteriormente, tendo desdobramento direto no desempenho global da organização e no bem-estar dos trabalhadores na instituição financeira.

### 5.1.3. Prestação de Serviços Financeiros – Foco e Diferenciação

Ao aprofundar o mapeamento do trabalho, através da contextualização das decisões estratégicas de funcionamento da organização, torna-se possível estabelecer as condições de contorno da atividade de trabalho na prestação de serviços financeiros na instituição.

Assim, a gestão de recursos financeiros de terceiros pode ser enquadrada no setor de serviços profissionais, uma vez que o serviço é prestado por profissionais especialistas que atendem a diferentes necessidades dos clientes, expressando a alta variabilidade dos requisitos, enquanto que o volume de demanda no período é pequeno, tendo em vista o escopo competitivo restrito, cujo alvo estratégico é clientes de alta renda. Portanto, ainda que haja variação sazonal (cíclica) da demanda desses serviços, não existem consequências relevantes no médio e longo prazo, já que por definição os horizontes de investimento não-especulativos, ou seja, com menor tendência sazonal, tendem a ser de médio e longo prazo, além disso, o fornecimento desses serviços não sofre grandes variações, já que há uma estrutura de prestação capaz de absorver essa demanda e existem planos de contingência para garantir a continuidade adequada da prestação.

Desse modo, cabe analisar o serviço prestado através das cinco dimensões levantadas por Fitzsimmons (2000) e que esclarecem o funcionamento da organização e as estratégias adotadas para a execução da atividade. Natureza e receptor do serviço; Relacionamento com os clientes; Customização e arbítrio; Natureza da demanda e fornecimento; e Método de atendimento em serviços.

Dado que o serviço prestado consiste na gestão dos recursos financeiros do cliente visando rentabilizá-los, ou seja, em última instância visa a aumentar o patrimônio do cliente, a prestação ocorre através de ações intangíveis de alocação dos recursos aplicados nos fundos de investimento, tão logo, o serviço possui uma natureza intangível e objetiva um patrimônio do cliente.

O relacionamento entre a organização prestadora e seus clientes ocorre de forma contínua no tempo, através de um relacionamento estruturado, mediante contratos e condições formais de prestação de serviço, estabelecendo um vínculo de prestação. Dessa forma, a gestão de recursos de terceiros leva em consideração a importância do tempo da relação,

incorporando a frequência, o ritmo e a duração de cada relação de serviço e as condições requeridas por cada cliente, já que são elaborados através das políticas de investimento dos fundos os objetivos de rentabilidade e os limites de exposição a risco. Ou seja, o cliente negocia formalmente com a organização os parâmetros e as condições da prestação de serviço.

Soma-se a esse fato a elevada personalização do serviço às necessidades do cliente, desenvolvendo-se uma profunda relação de co-dependência e de co-produção. Além disso, o gestor possui grande margem de manobra para arbitrar sobre o resultado final do serviço, exercendo uma profunda influência durante o processo de atendimento das necessidades dos clientes, alocando recursos e se expondo a determinados riscos com o objetivo de satisfazer as necessidades específicas do cliente.

Como citado anteriormente na análise do ambiente competitivo, a organização possui escritórios em mais três cidades no Brasil, além do escritório em São Paulo, sendo a maioria restrita à região sudeste do país, que concentra os potenciais clientes de alta renda, foco estratégico da empresa. Logo, possuir uma presença física, mediante penetração geográfica da estrutura física de prestação, não representa uma vantagem competitiva nesse segmento de mercado, já que o uso de tecnologias de comunicação é eficiente no estabelecimento do relacionamento de serviço com o cliente, tornando desnecessária a presença física do prestador, ainda que possa ocorrer na eventualidade de reuniões presenciais, tal que, a maioria das interações acaba se realizando à distância, via telefone, email, ou através de outras tecnologias de comunicação.

Logo, o método de atendimento ocorre em múltiplos locais, já que o relacionamento com o cliente ocorre à distância e o recebedor do serviço são os recursos financeiros dos clientes, o que, portanto, permite que a prestação se dê à distancia dado que o alvo da prestação são ativos intangíveis gerenciados pela instituição, conforme a Figura 5.1.2.1.

A Tabela 5.1.3.1 traz a síntese da análise das dimensões da prestação de serviço na empresa de acordo com as características propostas por Fitzsimmons (2000) e Falzon (2007). Convém destacar a coerência entre a abordagem de análise das situações de serviço apresentadas por ambos os autores, apoiando dessa forma, a análise da prestação do serviço de acordo com as decisões estratégicas da empresa e suas conseqüências diretas sobre as atividades dos trabalhadores dessa organização.

Tabela 5.1.3.1. Dimensões da prestação de serviço.

<b>Fitzsimmons (2000)</b>	<b>Falzon (2007)</b>	<b>Organização Analisada</b>
<b>Natureza do Serviço</b>	<b>Objetivos do Serviço</b>	Serviço dirigido a ativos intangíveis. Gestão de um patrimônio do cliente.
<b>Relacionamento com Clientes</b>	<b>Importância do Tempo na Relação</b>	Prestação contínua de serviço, com elevado relacionamento com o cliente (contratos formais).
<b>Customização e Arbítrio</b>	<b>Co-dependência</b>	Elevado grau de personalização para atender às necessidades específicas dos clientes. O gestor pode adotar diferentes estratégias para atingir a satisfação do cliente.
	<b>Prescrições e Suportes Técnicos que Regulam o Desenrolar da Relação</b>	
<b>Natureza da Demanda e Fornecimento</b>	<b>n/d</b>	Demandas e ofertas sazonais no longo prazo, com movimentações cíclicas, ainda que em horizontes temporais de médio prazo não sofra variações. Pequena faixa de flutuação do fornecimento.
<b>Método de Atendimento</b>	<b>Espaço de Realização da Atividade</b>	Múltiplos locais de atendimento tendo em vista que o relacionamento muitas vezes se dá através de telefone, internet, etc.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, para o sucesso da prestação de serviços financeiros e, portanto, eficiência da estratégia competitiva é necessário determinar os fatores críticos do processo de prestação que satisfazem as necessidades dos clientes, avaliando-se a qualidade do serviço prestado. Dado que o julgamento da qualidade do serviço deve basear-se nas diferenças entre as expectativas do cliente e o serviço percebido, essa avaliação consiste na determinação de possíveis lacunas entre o serviço idealizado pelo cliente e sua percepção quanto ao serviço efetivamente prestado pela organização.

Abaixo se evidencia os resultados da pesquisa mencionada na Tabela 5.1.1.2, explicitando as expectativas dos clientes na gestão de recursos, demonstrando os critérios que os clientes utilizam para realizar a avaliação do sucesso da prestação do serviço segundo Fitzsimmons (2000).

- Qualidade de Relacionamento
- Consistência de Cobertura e Responsividade
- Conhecimento da Indústria
- Relacionamento Individual com Gestores
- Geração de Soluções em Serviços
- Preços Competitivos
- Amplitude de Cobertura do Mercado
- Penetração Global
- Marca
- Capacidades de Gestão de Risco

Conforme mencionado anteriormente, a partir da Tabela 5.1.3.2, fica evidente o padrão de expectativas quanto ao relacionamento com o cliente nesse mercado. À frente de preços e logomarca, a expectativas ligada à qualidade de relacionamento é tida como critério de maior importância, o que implica na necessidade de personalização dos serviços prestados e no relacionamento estreito entre prestador e cliente, para que a organização obtenha sucesso na relação de serviço.

Logo, a atuação da instituição nesse segmento de mercado deve ser pautada pela importância dada a essas expectativas, caso contrário, a estratégia competitiva pode perder aderência nesse nicho de mercado.

A Figura 5.1.3.1 ilustra o posicionamento da empresa em relação ao seu relacionamento personalizado com os clientes e à diferenciação de seu pacote de serviços, demonstrando um alinhamento estratégico bastante coerente com as expectativas dos clientes do segmento de *Private Banking*.

- Uma empresa que reconhece as diferenças entre indivíduos com elevado patrimônio
- Focado exclusivamente em atender as necessidades de pessoas com elevado patrimônio
  - Relacionamentos com 40% das pessoas que aparecem na lista de bilionários da revista Forbes\*
- Seminários exclusivos para debater gestão patrimonial e manter contatos com outros clientes
- Um relacionamento que integra todos os seus objetivos pessoais e financeiros, não somente o de seus investimentos
- Acesso a uma equipe dedicada de especialistas multidisciplinares
- Equipe de relacionamento focada em cada cliente
- Um time que é remunerado quando os seus objetivos são alcançados

Figura 5.1.3.1. Diferenciação na prestação de serviços de gestão de recursos. (Fonte: Adaptado pelo autor a partir de material interno da empresa).



Segundo dados da empresa, a organização tem relacionamento com 40% dos indivíduos na lista de bilionários da Revista Forbes, sendo que 50% dos 400 mais ricos do mundo possuem dinheiro investido na instituição. Dessa forma, fica evidente o posicionamento estratégico de segmentação do alvo estratégico, já que o serviço é destinado exclusivamente a um segmento restrito de clientes de alta renda.

Logo, fica clara a busca por vantagem competitiva através de diferenciação, dado que a prestação busca demonstrar a singularidade do pacote de serviços prestados, baseando-se no relacionamento acessível com a equipe de gestores e personalização dos serviços para as necessidades específicas de cada cliente. Em entrevista recente à Revista Forbes, um funcionário de elevado nível hierárquico da divisão global de gestão de riquezas (“*Wealth Management*”) da empresa proferiu a seguinte frase, evidenciando a adoção à estratégia competitiva baseada na diferenciação do pacote de serviços para clientes exclusivos:

*“Devemos ouvir os problemas pessoais dos clientes (...).”*

(Fonte: Adaptado pelo autor do original em inglês a partir de Revista Forbes<sup>31</sup>).

Trata-se, portanto, de um negócio baseado na qualidade do relacionamento com os clientes. Assim, o desdobramento dessa decisão estratégica através da abordagem de diferenciação, com estreito relacionamento com os clientes, elevada personalização dos serviços prestados, além da valorização da marca da empresa, é determinante para o sucesso global da organização.

Cabe ressaltar outro fator crítico de sucesso, denominado em inglês de “*Suitability*”, ou seja, adequação das expectativas do cliente às potencialidades do pacote de serviços, tal que haja coerência entre as perspectivas prévias do cliente e as possibilidades oferecidas pelos serviços prestados pelo banco. De acordo com a ANBID<sup>32</sup>, para verificar a adequação dos investimentos recomendados ao perfil dos investidores realizando o processo de “*suitability*”, as instituições devem adotar procedimentos de coleta de informações dos investidores a cerca de suas experiências em investimentos e os objetivos visados, bem como devem elaborar

<sup>31</sup> Revista Forbes, FORBES MAGAZINE, 7-set.2009.

<sup>32</sup> ANBID – Associação Nacional dos Bancos de Investimento. Perguntas e Respostas - Private Banking - Dúvidas Relacionadas a Suitability. Disponível em: <[http://www.anbid.com.br/institucional/CalandraRedirect/?temp=5&proj=ANBID&pub=T&comp=sec\\_AUTO\\_REGULACAO&db=CalSQL2000&docid=BD7BE9DD2736A2D38325743400802910](http://www.anbid.com.br/institucional/CalandraRedirect/?temp=5&proj=ANBID&pub=T&comp=sec_AUTO_REGULACAO&db=CalSQL2000&docid=BD7BE9DD2736A2D38325743400802910)> Acesso em: 25 out. 2009.

procedimentos de tratamento caso seja verificada divergência entre o perfil identificado e a política de investimento dos fundos, bem como determinar controles internos que permitam a verificação da efetividade dos procedimentos adotados nesse sentido.

O mesmo conceito fica claro na organização, quando ilustrado pelo material interno da empresa que formaliza as políticas de investimento que os gestores devem seguir ao alocarem os recursos das carteiras dos fundos.

*“Objetivo de investimento*

*O objetivo de investimento de cada conta deve ser estabelecido após uma análise das características da conta (...) incluindo os objetivos de retorno do cliente (expectativas de rendimento, crescimento de capital, manutenção do poder de compra, etc.), tolerância a risco, situação fiscal, posição atual e necessidades de liquidez. Outras considerações incluem fluxos de caixa esperados do cliente, horizonte de tempo, preferências, outros ativos patrimoniais não detidos no banco, restrições legais e regulamentações, e outras circunstâncias (...).”*

(Fonte: Adaptado pelo autor a partir de material interno da empresa).

Assim sendo, perceber-se uma preocupação da empresa em adequar as expectativas do cliente aos resultados potenciais do pacote de serviços prestado. Ao considerar atentamente as particularidades de cada cliente, a organização mitiga o risco de não obter a satisfação de suas necessidades específicas, de tal forma que se torna capaz de limitar a Lacuna 1 do modelo dos “5 Gaps”, que ocorre quando a gerência da empresa falha na interpretação das expectativas do cliente, não sendo capaz de interpretar corretamente as necessidades do cliente.

Logo, a busca pela garantia da qualidade na prestação do serviço de gestão financeira através da percepção gerencial acertada das expectativas dos clientes, pode ser evidenciada pelo trecho abaixo, parte integrante do material interno da empresa que formaliza as políticas de investimento, e demonstra uma real preocupação quanto à satisfação dos clientes e, fato revelador, evidencia que a estratégia de qualidade na organização se baseia em escalar para níveis hierárquicos superiores as reclamações ou insatisfações dos clientes quanto aos serviços prestados, tornando gerencial qualquer questão relacionada à qualidade da prestação dos serviços.

*“Reclamações de Clientes*

*Ainda que o Banco se esforce para manter um nível elevado de satisfação, talvez ocorram situações quando um cliente possa não estar satisfeito com o serviço que recebeu (...). Caso isso ocorra, **é imperativo que o empregado NÃO tente resolver qualquer questão sozinho, ao invés, deve reportar rapidamente todas as potenciais reclamações ou preocupações para o gerente da linha de negócios ou superior designado** (...).*

*O Banco leva seriamente em consideração todas as reclamações de clientes, e se empenha em analisá-las e resolve-las de forma justa e rápida quando ocorrem. **Excelência nos serviços e a satisfação dos clientes estão dentre as maiores prioridades do Banco (...).** Coerentemente, a primeira impressão ao lidar com as potenciais reclamações de clientes é extremamente importante. Uma consideração com cortesia e uma indicação de que a questão será imediatamente analisada e dada o devido apreço, devem ser o primeiro passo. (...) uma reação inicial insensível ou atrasos inexplicáveis podem ocasionar a perda do cliente, criar situações desconfortáveis ou possivelmente encorajar medidas litigiosas ou intervenções desnecessárias. Aderência a isso é responsabilidade de todo empregado. É importante lembrar que cada cliente deve receber o mais alto nível de serviço não simplesmente porque do contrário a empresa pode passar por situações difíceis, mas também para manter uma boa relação com todos os clientes. (...).”*

*(Fonte: Adaptado pelo autor a partir de material interno da empresa, sublinhado pelo autor).*

Portanto, ao buscar a diferenciação do seu pacote de serviços e restringir-se a apenas um segmento específico de mercado de clientes de alta renda, a organização adota um posicionamento estratégico de diferenciação com enfoque. Logo, baseando-se em fatores críticos de sucesso de relacionamento diferenciado com os clientes, uma marca forte e adequação dos serviços às expectativas dos clientes (“suitability”), a empresa busca sustentar sua estratégia de negócios no mercado de gestão de recursos de terceiros, preenchendo satisfatoriamente os quesitos relacionados à qualidade dos serviços prestados.

## 5.2. A Estrutura Organizacional – Divisões burocráticas mecânicas

Conforme citado anteriormente, a instituição financeira onde o estágio é realizado é uma multinacional com sede nos Estados Unidos, cuja atual configuração é decorrente de diversas fusões com outras organizações e mudanças operacionais.

Presente no Brasil desde a década de 60, a organização atua como banco de atacado e de investimento, possuindo escritórios em várias cidades e oferecendo diversos tipos de serviço através de suas áreas de negócios. Conforme demonstrado na Figura 1.5.1, a empresa está estruturada em termos de unidades de negócio (“*line of business*” - LOBs), ou seja, diferentes linhas de negócio especializadas em determinados escopos de serviços financeiros.

Além disso, é interessante notar que a estrutura da organização, à regra de outras instituições financeiras presentes no mercado, segue parâmetros claros de segregação entre retaguarda (*back-office*), encarregada da operacionalização das operações da empresa, *middle-office* encarregado do suporte à linha de frente dos negócios, e linha de frente (*front-office*) propriamente dita, que realiza o serviço central (“*core-business*”) da empresa em contato direto com o cliente e realizando as operações no mercado financeiro, atividades que representam maior valor agregado no pacote de serviços.

Deste modo, empregando-se a teoria apresentada por Mintzberg (2006), fundamenta-se a análise da organização do trabalho através da definição da estrutura organizacional da empresa, delimitando-se as fronteiras dos postos de trabalho, a atribuição das tarefas e os procedimentos adotados para o desempenho satisfatório dos objetivos da instituição. Assim, ao apontar o resultado das escolhas organizacionais, é possível determinar a configuração característica da estrutura e as consequências desse design para a empresa e para os trabalhadores, enriquecendo a discussão a cerca do ambiente de trabalho na instituição financeira.

Logo, a configuração básica que melhor explica a estrutura da organização é a forma divisionalizada. A estrutura organizacional divisionalizada é determinada pela forma de estrutura em unidades de linhas intermediárias distintas baseadas no mercado, denominadas de divisões, no caso, as diferentes linhas de negócios do banco, e administradas por um escritório central, no caso, a sede da organização nos Estados Unidos, adotando a forma resultante de um conglomerado financeiro.

Tendo em vista que as divisões são criadas de acordo com o agrupamento por mercado, são desenvolvidas unidades de negócios especializados na prestação de serviços específicos que compõem o portfólio estratégico da organização, como: Banco de Investimento, Tesouraria, Área de Operações de Renda Variável, Banco “Premium” (*Private Bank e Asset Management*) e Agente Fiduciário. Assim, a estrutura apresenta um modelo descentralizador, cabendo aos gerentes das unidades de negócio a responsabilidade das decisões estratégicas divisionais, observando um sistema de planejamento e controle baseado em desempenho, tal que, coexiste ampla autonomia nas linhas de negócio e acompanhamento dos resultados finais, por parte da sede norte-americana, através de medidas de desempenho das operações (*output*), em geral de caráter intrinsecamente financeiro, como: rentabilidade por divisão, lucro por funcionário, etc.

A adoção da estrutura divisionalizada tende a ser uma resposta direta à diversificação da estratégia de prestação de serviço, ou seja, a estrutura é uma adaptação organizacional à estratégia de negócios da empresa. De imediato, encontrando oportunidades de crescimento em segmentos específicos de mercado, ocorre uma diversificação estratégica de localização (geográficas) ou de serviços (linhas de negócios), de modo a diversificar o portfólio estratégico da organização e aproveitar as potencialidades presentes em diversos nichos de mercado. Esse fato explica, em parte, a facilidade que as instituições financeiras têm em fazer aquisições e fusões com outras corporações, bem como vender ou desativar determinadas linhas de negócios que não se adéquem às estratégias globais da empresa, uma vez que as divisões de negócios tendem a ter níveis elevados de autonomia em relação às demais partes da estrutura.

Conforme mencionado anteriormente, a organização contou com uma área de gestão de recursos de terceiros no passado, até meados de 2000, quando por decisão estratégica da matriz norte-americana a área foi vendida para um grande banco comercial brasileiro. Já em 2007, a área foi reativada e atualmente está se reestruturando, denotando a importância da estrutura organizacional divisionalizada para a aderência do modelo de negócios da empresa.

Além disso, a atuação em ambiente de competição forte pode ser apontada como outro determinante ambiental da forma divisionalizada, já que estimula o desenvolvimento de unidades de negócio específicas, com ganhos de especialização e responsividade estratégica, cabendo às unidades buscar o melhor posicionamento diante das forças competitivas presentes em cada segmento de mercado.

Entretanto, a organização na forma de conglomerado, com unidades em mercados dispersos e associadas a especificidades locais, incorre em replicação de estruturas, o que representa em última instância, duplicidade de recursos dentro da empresa. Além disso, a divisionalização cria grupo de gerentes que, buscando maior autonomia para dirigirem suas próprias unidades, mediante coordenação restrita à padronização dos resultados (*outputs*), procuram exercer o impulso de fragmentação, criando verdadeiros feudos de isolamento das demais partes da organização, resultando na perda de potenciais sinergias estratégicas das linhas de negócio.

Logo, a diversificação estratégica desdobra-se na divisionalização estrutural, promovendo a especialização das unidades de serviço, o que permite a diluição de riscos em diferentes mercado e aumenta a responsividade estratégica de cada linha de negócio. Contudo, uma vez diversificada e depois, divisionalizada, surgem impulsos na organização para a eliminação da ingerência do escritório central, de modo a permitir que as divisões funcionem como organizações totalmente independentes, levantando questões de perda de sinergia. Porém, um impulso centralizador exercido pelos dirigentes do escritório central procura limitar o poder das divisões, concentrando certas decisões e controlando fortemente seus desempenhos, anulando o processo de fragmentação da organização as linhas de negócio, procurando manter a coerência da estratégia corporativa global.

Por fim, quanto às partes-chave da estrutura da empresa, nota-se o desenvolvimento avançado da tecnoestrutura, representada pelos analistas que especificam os fluxos de atividades (fluxos De-Para de informações) e que projetam os ambientes de sistemas operacionais que concentram fortemente os fluxos de informação na empresa, permitindo desse modo o controle de desempenhos das linhas de negócio, conforme ilustra a Figura 5.1.2.2. Já a assessoria de apoio é espalhada entre o escritório central e as divisões, sendo pouco elaborada no escritório local da empresa, restringindo-se a consultoria jurídica, consultoria de recursos humanos, suporte de funcionamento da infra-estrutura (*Help Desk*) e, segurança e gestão patrimonial do escritório.

Ao estreitar-se o foco de análise para a área de gestão de recursos de terceiros, é possível analisar sua estrutura organizacional específica dentro do conglomerado financeiro da empresa (forma divisionalizada). Dessa forma, coerentemente com a teoria apresentada por Mintzberg (2006), que afirma que as linhas intermediárias da forma divisionalizada

estruturam-se em burocracias mecânicas, a área de gestão de recursos pode ser concebida através do modelo de estrutura organizacional na forma de burocracia mecânica.

As características dominantes da estrutura organizacional da gestora de recursos baseiam-se na organização por funções de forma rígida e fundamentada na segregação clara entre as atividades de *front-office*, *middle-office* e *back-office*. Esse impulso é exercido pela tecnoestrutura em favor da coordenação pela padronização do processo de trabalho, influenciando dessa forma a estruturação da área como uma burocracia mecanizada.

A Figura 5.2.1 ilustra a estrutura organizacional divisionalizada do conglomerado financeiro e as linhas de negócio como formas de burocracia mecânica. Analogamente temos a instituição financeira com suas unidades de negócios especializados, e no caso deste trabalho, a área de gestão de recursos de terceiros.

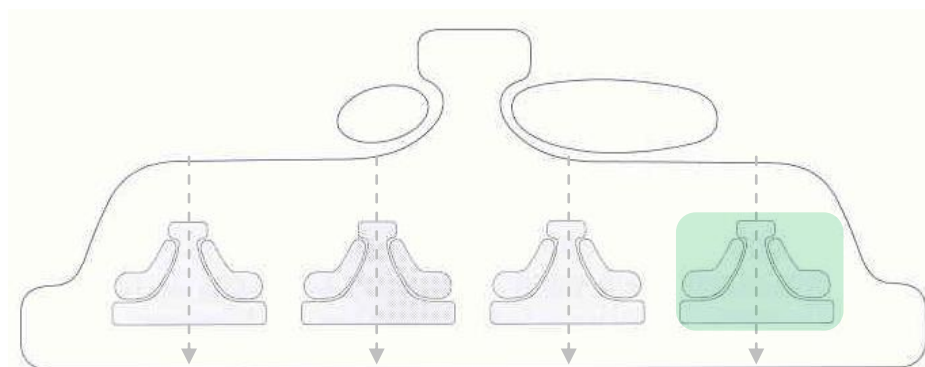


Figura 5.2.1. Estrutura divisionalizada e linhas de negócio na forma de burocracias mecanizadas. (Fonte: Adaptado pelo autor a partir de material de aula, baseado em Mintzberg<sup>33</sup>).

O principal mecanismo de coordenação nesse caso é a padronização dos processos de trabalho, sendo que a tecnoestrutura apresenta papel preponderante, através das funções de suporte de sistemas, desenvolvendo todo o ambiente de sistemas que coordena os fluxos de informação através da linha de negócio, conforme apresentado na Figura 5.1.2.2.

Neste tipo de estrutura o trabalho operacional é bastante rotineiro, repetitivo e simples, persistindo grande formalização de procedimentos. Toda a atividade da estrutura obedece a

<sup>33</sup> LLATAS, Maria Virginia; MODELOS ORGANIZACIONAIS DE MINTZBERG. Disponível em: <<http://meusite.mackenzie.com.br/mvllatas/MCO/MCO06%20%20ORGANIZACOES%20EM%20CINCO%20CONFIGURACOES.ppt>> Acesso em: 10 out. 2009.

um conjunto de regras e regulamentos que todos devem cumprir, explicitados na forma de normas de conduta. Esta estrutura é ainda caracterizada pela elevada divisão do trabalho, conforme evidenciado pelo mapeamento do trabalho.

Através do trecho abaixo, integrante de um manual de conduta na gestão de recursos de terceiros, fica clara a padronização do processo de trabalho, normatizando a atividade padrão que os trabalhadores devem adotar, limitando sua autonomia na tomada de decisão, e determinando que em caso de eventos com clientes, por exemplo, os mesmos sejam reportados aos superiores, de forma a escalar a tomada de decisão para níveis hierárquicos mais elevados.

*“Reclamações de Clientes*

*Ainda que o Banco se esforce para manter um nível elevado de satisfação, talvez ocorram situações quando um cliente possa não estar satisfeito com o serviço que recebeu (...). Caso isso ocorra, é imperativo que o empregado **NÃO tente resolver qualquer questão sozinho**, ao invés, **deve reportar rapidamente todas as potenciais reclamações ou preocupações para o gerente da linha de negócios ou superior designado** (...).”*

(Fonte: Adaptado de material interno da empresa, sublinhado pelo).

Contudo, verifica-se um impulso expressivo exercido pelos gestores dos fundos (operadores) em favor da profissionalização e da coordenação através da padronização das habilidades, em um esforço para maximizar sua autonomia no núcleo operacional, estruturando a organização como uma burocracia profissional.

Dado que são profissionais especializados, com experiência nas atividades do mercado financeiro, trabalhando de forma relativamente independente dos demais colegas e montando suas próprias estratégias de operação com os instrumentos financeiros, os gestores acabam desenvolvendo suas atividades baseando-se em suas competências individuais, e devido ao ambiente complexo dos mercados financeiros, ainda que consideravelmente estável, há pouco espaço para supervisão direta constante por parte do gerente da área.

Esse conflito de impulsos fica evidente a partir da necessidade de formalização dos processos de gestão dos fundos por parte do cliente e da gerência, mediante o estabelecimento de uma política formal de investimento para os fundos, conforme evidenciado acima. Além,



disso, existe a supervisão de processos implantada nos sistemas, controlando as operações que podem ser realizadas, ou seja, os próprios gestores ficam limitados pela política de investimento dos fundos, que determina as possibilidades de operações no mercado financeiro, e são supervisionados pelos controles embutidos nos sistemas operacionais.

A Tabela 5.2.1 resume as dimensões da estrutura organizacional divisionalizada do conglomerado financeiro e da linha de negócio de gestão de recursos na forma de burocracia mecânica, conforme Figura 3.3.3.

Tabela 5.2.1. Dimensões estruturais da organização.

	<b>Conglomerado Financeiro</b>	<b>Gestora de Recursos</b>
<b>Mecanismo de Coordenação</b>	Padronização de resultados	Padronização do processo de trabalho
<b>Parte mais relevante da estrutura</b>	Linha Intermediária (hierárquica)	Tecnoestrutura
<b>Especialização dos postos de trabalho</b>	Horizontal e Vertical	Horizontal e vertical
<b>Formação e Socialização</b>	Moderada	Pouca
<b>Formalização</b>	Formalização extrema	Formalização burocrática
<b>Agrupamento</b>	Mercado (linhas de negócio)	Funções
<b>Dimensões das unidades</b>	Grande	Média
<b>Planejamento e Controle</b>	Muito (padronização de resultados)	Planificação das ações
<b>Mecanismos de coordenação (ligação)</b>	Poucos	Poucos
<b>Descentralização</b>	Descentralização Vertical	Descentralização horizontal
<b>Idade e Dimensão</b>	Velha e muito grande	Velha e grande
<b>Sistema técnico</b>	Burocracia mecânica	Regulador mas não automatizado
<b>Ambiente</b>	Simple e estável	Simple e estável
<b>Poder</b>	Controle Hierárquico (linha de gerentes).	Controle tecnocrático

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, identifica-se na empresa uma estrutura organizacional divisionalizada, possivelmente em resposta à estratégia de diversificação e posicionamento em diversos mercados. Já a área de gestão de recursos caracteriza-se como uma burocracia mecanizada, com a organização formalizada do trabalho por funções, com forte influência da tecnoestrutura na padronização dos processos de trabalho. Essa estrutura denota conflitos entre os impulsos exercidos pelos gerentes intermediários na busca por autonomia para as unidades de negócio, pela tecnoestrutura na direção da padronização dos processos e dos operadores que almejam autonomia de decisão nas operações no mercado financeiro.

### 5.2.1. *Chinese Wall e Compliance*

De forma resumida, a ANBID<sup>34</sup> define *Compliance* e *Chinese Wall* como o conjunto de normas de conduta, de responsabilização e segregação de funções, determinadas pelo Banco Central e outros órgão competentes, aos gestores de recursos de terceiros, com o objetivo de proteger os interesses dos condôminos de fundos de investimento. Assim sendo, trata-se de uma série de procedimentos que devem ser adotados pelas instituições financeiras de forma a evitar situações de conflito de interesse que possam prejudicar outros agentes econômicos, no caso específico, os clientes cotistas de fundos.

Isso ocorre na prática através de três medidas de estruturação organizacional:

- Segregação de informações: procedimentos para garantir que informações disponíveis em determinadas áreas da instituição não sejam acessíveis por outras áreas, reduzindo eventuais conflitos de interesse dentro da organização;
- Segregação de gestão: separação da atividade de administração de recursos de terceiros de outras atividades financeiras da instituição;
- Segregação de valores mobiliários: recursos de terceiros administrados não se comunicam com outras contas de um mesmo conglomerado financeiro.

Dessa forma, *Compliance* e *Chinese Wall* são regras que atestam basicamente para o isolamento das atividades de administração de recursos próprios da instituição, da gestão de recursos de terceiros, como forma de mitigar os riscos associados a práticas fraudulentas de gestão e uso indevido de informações privilegiadas dentro das organizações. De acordo com a Instrução CVM nº306 de 1999 o isolamento da área de gestão de recursos de clientes deve ocorrer também no aspecto físico do arranjo da organização.

*“Instrução CVM nº 306/99*

*Art. 15 (...)*

*I - a segregação física de instalações entre áreas responsáveis por diferentes atividades prestadas relativas ao mercado de capitais, ou definição clara e*

---

<sup>34</sup> ANBID – Associação Nacional dos Bancos de Investimento. Conflitos de Interesse e a Segregação de Atividades no Mercado de Capitais Brasileiro. Disponível em: <[http://www.anbid.com.br/institucional/filesmng.nsf/D7E8C2666940A87F8325719A004B5AC5/\\$File/Nelson%20Eizitik.pdf](http://www.anbid.com.br/institucional/filesmng.nsf/D7E8C2666940A87F8325719A004B5AC5/$File/Nelson%20Eizitik.pdf)> Acesso em: 11 out. 2009.

*precisa de práticas que assegurem o bom uso de instalações, equipamentos e arquivos comuns a mais de um setor da empresa.”*

(Fonte: Adaptado pelo autor de CVM<sup>35</sup>).

Isso corrobora a perspectiva de linhas de negócios como unidades autônomas, com responsabilidade a cerca das decisões estratégicas divisionais, e isolamento de informações das demais áreas, o que traz a tona novamente a questão crucial de perda de sinergia entre as linhas de negócio dentro da estratégia corporativa de diversificação, nesse caso específico devido ao ambiente regulatório.

Na empresa analisada esse conjunto de regras é evidenciado pela existência de diversos códigos de conduta e procedimentos de preservação de informações confidenciais, tais como proibição de que funcionários operem no mercado de capitais sem a prévia autorização de superiores, procedimentos predeterminados de disposição de papéis com informações privilegiadas em lixos trituradores, segregação dos sistemas operacionais e separação física das linhas de negócio em andares diferentes no edifício do escritório de São Paulo. As unidades de Tesouraria e de Operações de Renda Variável ficam localizadas em andares distintos das unidades de Banco Premium e Agente Fiduciário, e possuem controle de acesso restrito; e ainda que no mesmo andar, a área de gestão de recursos (“*Asset Management*”) fica segregada da área de contato direto com clientes (“*Private Bank*”) por uma divisória com isolamento acústico.

Portanto, os administradores de fundos devem atentar ao caráter fiduciário que representam, agindo primordialmente em benefício de seus clientes investidores, garantindo que seus funcionários e sua estrutura organizacional respeitem esses princípios. Logo, é importante que as necessidades e regras acordadas com o cliente, tornem-se o foco das decisões de investimento tomadas pelos gestores, através de uma política clara de transparência no relacionamento de prestação de serviços financeiros.

Caso emblemático de conflito de interesses e de questões envolvendo a segregação de funções dentro de instituições financeiras, um ex-operador de um banco francês causou um prejuízo de quase cinco bilhões de euros em um esquema de irregularidades internas, quando assumiu posições fraudulentas em operações com instrumentos financeiros derivativos, a

---

<sup>35</sup> CVM – Comissão de Valores Mobiliários. Vide em anexo (Anexo III), a resolução do Banco Central sobre o tema. Disponível em: < <http://www.cvm.gov.br> >. Acesso em: 20 jun. 2009.

partir do ano de 2005. Na ocasião, o banco foi multado em quatro milhões de euros pela autoridade bancária francesa por não observar regulamentações sobre controles internos.

O ex-operador teria abusado do acesso que tinha a informações sobre os sistemas de segurança da instituição financeira, dissimulando suas operações com outras ordens de operações fictícias, demonstrando graves falhas nos controles internos do banco, além de apontar o fato de que a cúpula do banco não tinha conhecimento das falhas, ou mostrou-se negligente no episódio. Contudo, os advogados do ex-operador afirmam que outros funcionários da instituição tinham conhecimento das operações e que na realidade o banco pretendia encobrir perdas maiores incorridas no mesmo período, principalmente com créditos imobiliários *subprime* norte-americanos. (Fonte: Adaptado pelo autor a partir de FOLHA ONLINE <sup>36</sup>).

Portanto, pode-se concluir que apesar do relevante impulso em direção à padronização por habilidades, exercido pelo núcleo operacional em busca de maior autonomia de decisão, as instituições financeiras tendem a aderir a características centralizadoras, de modo a basear a organização por funções de forma rígida, segregando claramente as atividades do *front-office* das atividades de *middle-office* e *back-office*. Esse impulso é exercido pela tecnoestrutura em favor da coordenação pela padronização do processo de trabalho, resultante da busca por maior controle do trabalho dos funcionários, impulsionando assim a estrutura da organização para a forma da burocracia mecanizada, inserida dentro das decisões de diversificação estratégica, através das linhas de negócios, como uma subdivisão na estrutura divisionalizada do conglomerado financeiro.

### 5.3. Análise Ergonômica do Trabalho

A ergonomia do trabalho emprega uma abordagem holística de análise do relacionamento entre o homem e seu trabalho através das dimensões fisiológicas, cognitivas e sociais dessa situação. Assim, a análise desenvolvida neste trabalho, sob a ótica das atividades

---

<sup>36</sup> FOLHA ONLINE, Société Générale    multado em US\$ 6,27 mi por falha em controle interno. 2008. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u419292.shtml>>. Acesso em: 10 out. 2009.

humanas na de prestação de serviços, utiliza a metodologia de análise de situações reais de trabalho, buscando elucidar as exigências implícitas do trabalho na instituição financeira estudada.

Dessa forma, através de descrições estratégicas do trabalho, são analisadas as execuções das tarefas a partir da exposição dos compromissos cognitivos dos trabalhadores, por serem os mais relevantes nessa situação, identificando as competências mobilizadas no transcorrer das atividades, delineando as estratégias dos atores na organização, e as formas reais de trabalho no decorrer dos modos de execução do serviço, o que permite avaliar, em última instância, se a situação de trabalho favorece ou limita o desenvolvimento de competências dos trabalhadores.

Como citado anteriormente no Capítulo 5.1.2, que detalha o mapeamento do trabalho na empresa, é possível identificar as tarefas prescritas para os operadores da mesa de operação da gestora de fundos de investimento mediante a descrição do trabalho através do fluxo de informações do processo produtivo, circunscrito nesse caso específico, ao processo de tomada de decisão sobre a alocação dos recursos dos fundos.

Dessa forma, tem-se que o conjunto de tarefas dos gestores teria início com o aporte de recursos por parte dos clientes. Ao obter a posição consolidada dos fundos, os gestores possuem o dado do total de recursos disponíveis e o volume financeiro que deve ser alocado através de operações no mercado.

Diariamente há uma reunião de cerca de uma hora (8:20h – 9:20h) quando toda a equipe de gestão se junta para discutir os dados econômicos e as notícias a serem publicadas, estabelecendo estratégias operacionais para o dia, de acordo com a elaboração de uma representação da situação dos mercados financeiros mundiais e, em particular, do mercado brasileiro.

Durante o horário de funcionamento dos mercados, os gestores realizam movimentações de compra e venda dos instrumentos financeiros, passando ordens às corretoras para a execução dessas operações através dos meios de comunicação disponíveis na mesa (telefones ou computadores). A tomada de decisão quanto à alocação dos recursos é feita de acordo com as expectativas dos operadores sobre o comportamento dos mercados, e especificamente, dos preços desses instrumentos. Essas decisões são reflexos de julgamentos a cerca das variáveis econômicas, de interpretações dos diversos dados disponíveis sobre a

situação dos mercados, e de reflexões baseadas em relatórios e artigos sobre o mercado financeiro.

A tomada de decisão é auxiliada pela consolidação das posições das carteiras em planilhas eletrônicas. Esses programas de computador oferecem interface com outras fontes de dados (cotações dos mercados em tempo real) e realizam cálculos matemáticos, constituindo-se em ferramentas que possibilitam uma representação da situação do mercado financeiro em sua dinâmica, bem como permitem decisões a cerca das oportunidades de alocação dos instrumentos financeiros.

Assim, o relacionamento das atividades de trabalho com os equipamentos dos postos de trabalho, via interações com computadores, é extremamente relevante nesse ambiente, onde os operadores passam as jornadas de trabalho em frente aos monitores, o que exige esforço visual concentrado, podendo levar a fadiga visual devido à irritação visual, bem como fadiga física, devido à postura corporal e aos esforços junto ao mouse e teclado dos computadores.

Dado o uso intensivo de tecnologias de informação, as atividades desempenhadas através dos computadores tornam-se fatores determinantes nas condições de trabalho, via interações homem-máquina, representando fonte de riscos operacionais. E como mencionado anteriormente, existem problemas de integração entre os diferentes sistemas operacionais da empresa, o que implica em operações manuais, aumentando os riscos associados à integridade dos dados utilizados, o que amplia as incertezas na tomada de decisões, contribuindo de forma decisiva para o sofrimento mental dos operadores dado a elevada responsabilidade das atividades desempenhadas no mercado.

Nessas atividades o nível de ansiedade é elevado, e os operadores são submetidos à pressão constante por resultados, majoritariamente financeiros e de curto horizonte de prazo (diários na prática). Logo, a carga mental do trabalho é importante fator de sofrimento, podendo ser identificada pelo enorme volume de informações que deve ser analisado e pelos procedimentos necessários para a realização das operações no mercado financeiro.

Logo, as tarefas dos operadores exigem intensos compromissos mentais, requerendo freqüentes tomadas de decisões, evidenciadas pela preocupação dos operadores em observar as variáveis do mercado, buscando constantemente informações em sites de notícias, em sistemas de visualização de cotações (Bloomberg, Reuters, AE Broadcast, etc.) e televisores

que ficam ligados em canais de notícias (CNN, BBC, Bloomberg, Globo News, etc.). Isso leva alguns operadores a possuírem mais de seis telas de computadores, procurando acompanhar simultaneamente as informações que julgam necessárias para a representação adequada da situação e, conseqüentemente, desempenho eficiente das operações no mercado.

Nesse ambiente, erros têm como conseqüência imediata a perda de dinheiro, envolvendo cifras expressivas em determinados casos, assim a cobrança é extremamente elevada. A velocidade com que as operações ocorrem amplia o desafio da exatidão das atividades dos operadores, como no caso de não compreender determinado comportamento dos preços no mercado ou cometer um engano quanto à operação de um instrumento específico, expondo os trabalhadores ao desgaste físico e mental, ainda mais quando longas jornadas de trabalho são recorrentes.

Durante a época do ano de vigência do horário de verão, período em que as bolsas permanecem mais tempo em funcionamento, o horário do pregão se estende diariamente entre nove horas da manhã e seis horas da tarde (9h – 18h), o que representa por si só uma janela de trabalho contínua, correspondente a uma jornada de nove horas (9h).

Em razão do nível elevado de exigências nessas tarefas, manifestações de auto-exigência e menor tolerância a erros ficam evidenciadas no transcorrer das atividades. Desse modo, os esforços mentais a que são submetidos os operadores, determinada pela absorção mental intensa, provocada pela carga cognitiva das tarefas e recorrentes interações com o computador, que representa por si só um desafio e uma exigência de raciocínio lógico, têm repercussões sobre a saúde mental dos trabalhadores da área de gestão, com sintomas claros de impaciência, irritabilidade e fadiga mental e física.

A maior experiência na profissão faz com que alguns operadores criem estratégias para diminuir o sofrimento mental decorrente da carga mental das tarefas, concentrando a atenção em determinados indicadores, sendo que outros operadores adotam diferentes medidas para relaxar no ambiente de trabalho, como cantar em voz alta ou emitir sons pela boca. Contudo, muitos ficam tão absortos pelos problemas enfrentados na organização, que acabam levando parte da carga de trabalho para fora do ambiente da empresa, deixando de aproveitar os momentos de relaxamento, mantendo sua atenção no trabalho através da leitura de relatórios e artigos sobre os mercados financeiros (“*researchs*”), constatando-se períodos informais de trabalho.

A Tabela 5.3.1 traz em resumo a formação da equipe de trabalho da gestora de fundos (“*Asset Management*”), com as informações sobre essa população, analisando idade, sexo, e formação.

Tabela 5.3.1. Descrição da equipe de trabalho.

<b>Cargo</b>	<b>Formação</b>	<b>Idade</b>	<b>Sexo</b>
<b>Gestor-Chefe</b>	Economia (UFRJ)	40	M
<b>Gestor de Renda Fixa</b>	Engenharia Civil (POLI-USP)	30	M
<b>Gestor de Renda Variável</b>	Administração de Empresas (FGV-SP)	43	M
<b>Operador de Derivativos</b>	Engenharia Civil (POLI-USP)	30	M
<b>Analista de Renda Variável</b>	Engenharia Química (POLI-USP)	28	F
<b>Analista de Modelos Quantitativos</b>	Matemática Aplicada (PUC-Rio)	26	M
<b>Estagiário de Renda Variável</b>	Engenharia Civil (POLI-USP)	21	M
<b>Estagiário de Renda Fixa e Derivativos</b>	Engenharia de Produção (POLI-USP)	23	M
<b>Analista de Suporte Operacional (Middle-officer)</b>	Economia (FAAP)	27	M
<b>Gestor de Risco</b>	Engenharia Mecatrônica (Unicamp)	27	M

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise da população da área (“*front-office*”) demonstra que a formação dos trabalhadores, é de nível superior, majoritariamente no campo de ciências exatas. Além disso, verifica-se uma população de trabalhadores com idades que variam entre 21 anos, no caso dos estagiários, até 43 anos, no caso dos gestores mais experientes, o que revela uma amostra de idades particularmente baixas.

Ainda que não existam evidências claras de questões de sexo na empresa, o mercado financeiro nacional tradicionalmente foi ocupado por homens, representado ainda um espaço a ser conquistado pelas mulheres. O simples fato de apenas uma mulher fazer parte da equipe de gestão pode ser indicativo de que essa questão ainda está arraigada nesse ambiente de trabalho.

O ambiente competitivo interno também representa um fator de preocupação no trabalho, tendo em vista que hostilidades não são incomuns, e critérios pouco claros de promoção, atrelados principalmente a questões de tempo de empresa e trabalhistas de dissídio, e a busca por retornos financeiros, na forma de bônus, podem desenvolver um clima organizacional de competição pouco sadio, conforme apontado pelos gestores em conversas informais.



Outro ponto a se notar é a importância que o projeto ergonômico do ambiente de trabalho em escritórios possui atualmente na empresa, com a vigência de legislações de saúde ocupacional e segurança que controlam as condições ambientais, tais como temperatura dos locais de trabalho, níveis de iluminação e níveis de ruído.

Nesse sentido, a análise ambiental na empresa revela uma adequação das ambiências físicas, conservando a temperatura do ambiente de trabalho confortável através de ar refrigerado central, que pode ser comandado pelos usuários a partir das saídas do ar-condicionado, possibilitando o controle da temperatura nos postos de trabalho; intensidade de iluminação satisfatória sem reflexos indevidos das lâmpadas; e níveis de ruído relativamente baixos, controlados por meio de divisórias feitas de material com isolamento acústico, ainda que durante períodos de maior agitação, a própria movimentação e comunicação entre os operadores possam causar a elevação dos níveis de ruído.

Além disso, o mobiliário do escritório apresenta ajuste das mesas e cadeiras, sendo que a cadeira possui diversos pontos de regulagem, e características anatômicas apropriadas. As baias de trabalho possuem divisórias, garantindo a concentração dos operadores e privacidade entre as células de trabalho, mesmo que o ambiente da mesa de operações demande a comunicação entre os operadores, impondo que as baias sejam colocadas fisicamente próximas e as divisórias sejam baixas, de forma a não restringir a comunicação. Um fato interessante é que muitos operadores procuram humanizar seus espaços de trabalho, colocando fotos de familiares e objetos pessoais (bandeiras de times de futebol, recortes de piadas, etc.) sobre as mesas de trabalho ou decorando suas telas de computadores com motivos descontraídos.

Dessa forma, é possível identificar uma adequação dos postos de trabalho às diversas normas e portarias que regulamentam o trabalho no ambiente de escritórios, como a Portaria nº 3.751/90 do Ministério do Trabalho, que determina as condições de trabalho na posição sentada, regulamentada pelas normas técnicas NBR 13962, que dispõe sobre os padrões de cadeiras; NBR 13964 e NBR 13966, que especificam as dimensões das estações de trabalho, divisórias e superfícies (mesas) de trabalho; bem como a NR 17 que estabelece algumas especificações dos equipamentos (computador, monitor, teclado, mouse) e de luminosidade; e a NBR 1052, que estabelece os limites de ruído.

Contudo, um fato revelador da empresa, é que ainda que regulamentadas por lei, as atuações da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), e do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), podem ser considerados tímidas, sendo que suas atividades são incorporadas a outros grupos de trabalho interno, como o de Brigadistas de Incêndio.

Sendo assim, o levantamento de dados sobre as situações de risco e desconforto no ambiente de trabalho, as demandas relacionadas a acidentes, queixas e dificuldades, e de absenteísmo, bem como as medidas adotadas para o controle desses riscos, ficou bastante comprometido no desenvolvimento deste trabalho.

Outra questão relevante é fato do trabalho no *front-office* não apresentar questões de fragmentação de tarefas, já que o espectro de atividades dos operadores é de fácil circunscrição, indo da tomada de decisão quanto à realização da operação no mercado, até a efetivação da mesma, calculando-se de pronto o seu resultado. Portanto, ainda que o *middle* e *back offices* tenham que continuar trabalhando sobre as operações, para o operador da linha de frente o objetivo daquela tarefa já foi cumprido primordialmente.

Portanto, logo de começo ficam evidentes na descrição dos modos operatórios de tipo comportamental questões críticas de jornadas extensas de trabalho e sobrecarga de trabalho, em função do número de variáveis que os operadores têm que administrar durante o horário de funcionamento do mercado e após o fechamento do mesmo, tendo em vista que a busca por informações que permitam antever suas movimentações é constante, fazendo com que a jornada se estenda para além do horário de trabalho no escritório.

Porém, também é possível perceber que as relações entre os trabalhadores da área são, de maneira geral, agradáveis e de cooperação, podendo ser consideradas como fatores de proteção do ponto de vista do sofrimento mental. As brincadeiras constantes entre os colegas têm papel de alívio da tensão e das exigências mentais do trabalho, contribuindo para um clima de maior descontração nesse ambiente.

Outro ponto relevante quanto à gestão dos processos produtivos na organização é a pouca relevância dada ao contingente de trabalhadores, denotando dificuldades para reposição dos gestores quando ocorrem faltas esporádicas ou em períodos de férias, questões oriundas da estruturação enxuta da equipe de gestão. Ao analisar as estruturas organizacionais dos

principais gestores de recursos (Tabela 5.1.1.4), fica evidente o adensamento do trabalho, tendo em vista o número reduzido de trabalhadores nessas áreas.

Além disso, uma questão crítica é o relacionamento com os superiores hierárquicos, que se mostra dúbio, uma vez que a cobrança por resultados é constante e muitas vezes não existe apoio suficiente, nem são reconhecidas as dificuldades do trabalho, e raramente são manifestadas feições de apreço e reconhecimento quando da obtenção de bons resultados. O que contribuindo, conseqüentemente, para a piora do clima organizacional no ambiente de trabalho.

Portanto, ao exigir pressa e rapidez constantemente, a organização corre o risco de perder tudo. É extremamente preocupante que a busca por informações relativas à saúde no trabalho em sites relacionados ao mercado financeiro seja pouco frutífero. E ainda que as instituições financeiras atentem para as diversas questões trazidas pelas Normas Regulamentadoras de Segurança e Saúde no Trabalho (NRS), não é raro que questões de saúde ocupacional e assédio moral sejam pautas de reivindicações sindicais.

Por fim, outro fator inerente ao ambiente de trabalho na organização é a tendência crescente de terceirização e adoção de formas flexíveis de relação trabalhista, como a contratação de estagiários. Os processos de terceirização tendem a ficar restritos a funções como consultoria jurídica, consultoria de recursos humanos, e limpeza, segurança e gestão patrimonial do escritório, ou seja, funções típicas da assessoria de apoio, e que por não fazerem parte do fluxo de trabalho operacional, não são fatores críticos de sucesso da organização, podendo ser terceirizadas.

O trecho abaixo demonstra um aviso interno sobre a efetivação de estagiários para outra linha de negócio da instituição, demonstrando que a empresa utiliza o período de estágio como processo de formação e treinamento de seu quadro de funcionários.

*“Tenho o prazer de anunciar uma série de mudanças na equipe (...). Contratamos três analistas que serão baseados em São Paulo, todos anteriormente estagiários na empresa. Essas contratações apóiam nosso compromisso contínuo para expandir nossa franquia no Brasil e a manutenção de nossa equipe (...) como número um nas Américas (...). Elas também reforçam a importância do nosso programa de estágio no desenvolvimento de talentos. (...)”*

(Fonte: Adaptado pelo autor de correio eletrônico distribuído internamente à organização em outubro de 2009).

Portanto, percebe-se que a empresa preconiza que o estágio seja um processo de seleção e formação de novos quadros de trabalhadores para a organização. Contudo, com a revisão pós-crise dos planos de crescimento do banco no Brasil, existem perspectivas pouco claras de efetivação dos estagiários da área, levantando questões importantes quanto às condições de trabalho nesse ambiente.

A rotina de trabalho de um estagiário da área de gestão, especificamente a rotina de trabalho do estagiário de renda fixa, pode ser resumida a partir das seguintes atividades, a partir de relato verbal elaborado em entrevista:

- *“Ligar o computador e carregar os diversos programas.*
- *Verificar os emails que chegaram.*
- *Atualizar as posições dos fundos a partir da carteira disponibilizada no site do custodiante.*
- *Verificar a posição dos fundos quanto a necessidades específicas como tomar aluguel de ações, ou vender e comprar títulos pela necessidade de liquidez.*
- *Caso haja necessidade de tomar aluguel, fazer a ligação para corretora e efetuar a operação, fazendo em seguida a boletagem da mesma; caso haja necessidade de operar títulos públicos, é necessário fazer a precificação dos mesmos, boletar a operação no sistema e mandar um email avisando as partes envolvidas na operação.*
- *Verificar junto ao relatório de risco se as posições estão corretas e quais são as exposições a risco mais relevantes dos instrumentos financeiros alocados em cada fundo.*
- *Boletar as operações realizadas pelos operadores (traders) durante o dia.*
- *Revisar e atualizar as planilhas com as posições dos fundos, incrementar e desenvolver novas funcionalidades nas planilhas.*
- *Atualizar apresentações sobre os fundos ou temas relacionadas à Asset Management (gestora de fundos).*
- *Realizar o fechamento do dia, imprimindo os relatórios de final de pregão.”*

Além dessas atividades, cabe ressaltar a tarefa de atender ao telefone inúmeras vezes durante o dia, em contagem simples, computou-se mais de 11 vezes o uso do telefone durante a jornada de trabalho.

Levando-se em conta o desenvolvimento de instrumentos financeiros cada vez mais complexos, baseados em cálculos de matemática e estatística, estudantes que tenham uma carga de ensino de matemática aplicada são alvos dos programas de estágio das instituições do mercado financeiro.

Tal é o caso que, a partir da Tabela 5.3.1, pode-se perceber que 60% dos funcionários da área de gestão possuem formação em engenharia, sendo que 50% frequentaram a Escola Politécnica, e que 20% são estagiários graduandos nessa mesma instituição de ensino. Sendo assim, é extremamente relevante o impacto que esse ambiente de trabalho tem sobre os estudantes, levando-se em consideração a adensamento de trabalho, e as cargas de ansiedade e sofrimento, conforme levantado anteriormente. Logo, é necessário estabelecer finalmente, se essas condições de trabalho contribuem ou limitam o desenvolvimento de competências desses trabalhadores em específico.

### **5.3.1. Competências Mobilizadas**

De acordo com Falzon (2007), dado que as competências são o conjunto de saberes e saber-fazer que podem ser postos em prática no trabalho, em condições organizacionais dizem respeito ao que é requerido do ponto de vista individual, de forma a alcançar os objetivos prescritos pela organização para as tarefas. Quando se lida com atividades complexas, como no caso do mercado financeiro, em geral é necessário possuir um mínimo de conhecimento sobre a área para se tornar competente, além de competências operacionais. Ao sustentarem a execução das atividades, as competências adquirem uma dimensão hipotética, e dessa forma, são modelos idealizados dos compromissos adotados pelos trabalhadores.

Tendo em vista que as competências mobilizadas pelos trabalhadores da área tratam de representar e buscar compreender como se comporta o mercado financeiro, determinando as variáveis que devem ser monitoradas e as relações de efeito dos movimentos das cotações dos instrumentos financeiros, o modelo cognitivo nessa situação é constituído pelo conjunto de conhecimentos científicos e técnicos que servem para conceber a representação do mercado e permitem compreender seu funcionamento, como matemática e finanças. Já o modelo operativo, responde à organização das ações, encaminhando as atividades dos trabalhadores,

conforme o modelo planejado na planilha eletrônica, que é tão somente, uma representação do mercado financeiro, não sendo necessariamente a verdade integral da situação, por ser fundamentada em indicadores e variáveis selecionados pelos operadores.

Dessa forma, planilhas eletrônicas e outros os sistemas operacionais constituem ferramentas cognitivas operativas, possibilitando uma representação esquemática do mercado financeiro, e viabilizando decisões adaptadas a cerca das oportunidades de alocação dos recursos dos fundos.

A questão do valor do dinheiro no tempo (*“Time value of money”*) é outro componente crucial no mercado financeiro, dessa forma, matemática financeira aplicada a fluxos de pagamento, e a modelos estatísticos e probabilísticos para a precificação dos instrumentos financeiros, predis põem um conhecimento indispensável na disciplina. A perspectiva de desenvolvimento de instrumentos financeiros cada vez mais complexos denota a necessidade crescente tanto de capacidade de processamento de informações quanto de matemática aplicada à resolução de problemas de apreçamento desses instrumentos.

Portanto, percebe-se que uma competência extremamente importante é a elaboração de uma representação esquemática da situação do mercado financeiro através de uma parcela das informações disponíveis que constituem parte essencial para a tomada de decisão por parte dos gestores, em um ambiente de grande incerteza e com elevada carga de ansiedade e sofrimento mental.

Em entrevistas com os gestores foram levantadas algumas competências críticas para os trabalhadores de gestoras de fundos de investimento, dado que as atividades dos operadores exigem intensos compromissos cognitivos, requerendo freqüentes tomadas de decisões sob incerteza.

*“Para ser um bom gestor de fundos, é preciso ficar sereno em situações que podem se tornar estressantes. É necessário ter uma boa capacidade de análise, de curiosidade e de conhecimento do mercado. É também necessário ser flexível e permanecer atento às reações do mercado.”*

*“É preciso desenvolver um bom conhecimento do mercado, com experiência suficiente para compreender as suas especificidades. Trata-se de um trabalho onde é preciso aceitar que se errou, e onde o objetivo é estar certo a maior quantidade de vezes possível.”*

*“Trabalhar duro. Trata-se de um ambiente competitivo, onde é preciso ter gosto por desafios, ter dinamismo e rigor”*

*“Conhecimento de inglês é indispensável, um bom nível de conhecimentos de informática e matemática, além de qualidades de adaptação, bom relacionamento e trabalho em equipe.”*

Portanto, denota-se a valorização de competências relacionadas à comunicação no ambiente de trabalho, como a fluência em inglês e trabalho em equipe; de adaptação, relacionada às estratégias de operação sob condições de trabalho adversas sob o ponto de vista cognitivo; e operacionais atreladas à representação da situação do mercado, seja através de conhecimentos específicos (matemática e finanças), seja pela experiência.

O trecho abaixo ilustra a expectativa dos gestores quando da contratação de estagiários para a área de gestão de recursos, revelando a busca por um perfil de estudantes que se adéquem ao ambiente de trabalho em instituições financeiras.

*“Nós procuramos jovens criativos, ativos e ambiciosos, que saibam assumir responsabilidades e exercê-las com rigor e autonomia.”*

Sendo assim, é relevante analisar os processos de desenvolvimento dessas competências no ambiente de trabalho, inserindo o estágio como etapa de desenvolvimento profissional, e relacionando as competências desenvolvidas na Escola Politécnica e que são potencialmente empregadas pelos estagiários nessas situações de trabalho.

### **5.3.2. Estágio e Competências na Escola Politécnica**

O contrato de trabalho que estabelece o vínculo formal entre o trabalhador e a empresa, no caso do estágio, fundamenta o relacionamento entre o aluno graduando e a empresa onde será realizado o estágio. Dessa forma, cabe fazer uma análise da estrutura institucional da Escola Politécnica que orienta o contrato de estágio.

O estágio na Escola Politécnica deve atentar para algumas recomendações e procedimentos, conforme definidos pela instituição, e disponíveis para consulta no endereço eletrônico da instituição de ensino<sup>37</sup>.

- Verificar a disponibilidade de tempo para a realização do estágio durante o período letivo. A carga semanal de estágio liberada pela Escola (48 menos o número de créditos matriculados no semestre) deve incluir o tempo gasto na locomoção entre a Escola e o local de estágio, verificando-se a disponibilidade de horário para a realização do estágio levando-se em conta os horários de aula, de estudo, de preparação de relatórios, projetos e trabalhos, e os horários com alimentação, transporte e lazer.
- Dado que muitas vezes o anúncio da vaga não informa os detalhes do programa de estágio, deve-se procurar saber mais a respeito da Empresa onde será realizado o estágio, através de colegas ou mesmo professores, e verificar se o programa de estágio ofertado é compatível com o curso, atentando para que estágio não prejudique o desempenho acadêmico.
- Procurar o Professor-Orientador do departamento, designado pela Comissão de Graduação da EPUSP a analisar os Planos de Estágio. No final do Estágio um Relatório de Estágio deverá ser elaborado e aprovado pelo Professor-Orientador e entregue no Setor de Estágios para dar baixa deste Estágio.

Portanto, verifica-se uma preocupação por parte da instituição de ensino em conservar o estágio como etapa do processo de desenvolvimento profissional em paralelo à graduação, garantindo que a jornada de estágio não prejudique o desempenho acadêmico dos alunos.

Diversos anúncios de vagas de estágio estão disponíveis na INTRANET da instituição de ensino, e no Setor de Estágios, onde é possível encontrar todos os anúncios que também são afixados nos murais específicos de oportunidades de estágio. Em uma análise superficial, na data de 21 de junho de 2009, dez dos 60 anúncios disponibilizados na INTRANET eram de instituições financeiras, enquanto que em outra data, 30 de outubro de 2009, 21 de um total de 84 anúncios eram de oportunidades de estágio em instituições financeiras, em funções relacionadas especificamente à gestão de recursos.

Isso demonstra a penetração dos programas de estágios de instituições financeiras destinados aos estudantes de engenharia na instituição de ensino, levando a crer na eficiência desses processos em atrair os alunos com propostas de trabalho no mercado financeiro.

---

<sup>37</sup> Recomendações e Procedimentos de Estágio. Disponível em: <<http://www.poli.usp.br/Estagios/Aluno/Recomendacoes.asp>> Acesso em: 10 de outubro de 2009.



O trecho a seguir ilustra um processo de recrutamento de estagiários na Escola Politécnica por uma instituição financeira.

*“Convidamos os alunos da Poli interessados em futuras oportunidades de trabalho para assistir à apresentação do Banco de Investimentos (...), a partir das 12h, no Anfiteatro do Prédio da Administração da Poli. Após a palestra teremos um coquetel.”*

(Fonte: Adaptado pelo autor de correio eletrônico distribuído pela intranet da Escola Politécnica em outubro de 2009).

Dessa forma, é extremamente interessante ponderar quais são as competências que a Escola Politécnica procura desenvolver em seus graduandos e que porventura sustentam suas atividades em postos de trabalho no mercado financeiros, e em especial da Engenharia de Produção, habilitação notoriamente reconhecida por formar engenheiros com elevada empregabilidade no mercado financeiro, já que em muitos casos as jornadas de estágio superam 40 horas semanais e, portanto, o estágio passa a ter um efeito direto no desenvolvimento dessas competências acadêmicas, ainda que o ambiente profissional represente uma oportunidade para o desenvolvimento de outras competências.

De acordo com o site da instituição de ensino, a proposta pedagógica que orienta a Coordenação de Graduação da Engenharia de Produção, de acordo com suas diretrizes curriculares, a Escola Politécnica visa formar engenheiros com<sup>38</sup>:

- sólida formação científica e em técnicas da Engenharia
- capacidade de análise crítica e transformação das organizações
- habilidade para enfrentar situações novas, com criatividade e iniciativa
- capacidade de atualização e produção de novos conhecimentos técnico-científicos e metodológicos
- consciência de ser um agente da evolução econômica e social
- conduta profissional orientada por princípios éticos e de cidadania

Com respeito às habilidades e competências comuns, a Escola Politécnica tem a expectativa de desenvolver em seus alunos graduandos:

- competência para concepção e análise produtos e processos
- concepção, operação e melhoria de sistemas e processos
- gestão de projetos de Engenharia
- liderança, iniciativa, criatividade e trabalho em equipe
- visão clara dos sistemas econômicos e sociais
- capacidade de comunicação e domínio da tecnologia de informação

<sup>38</sup> Proposta Pedagógica. Disponível em: <[http://www.poli.usp.br/media/graduacao/manual\\_calouro.pdf](http://www.poli.usp.br/media/graduacao/manual_calouro.pdf)> e <<http://www.pro.poli.usp.br/graduacao/proposta-pedagogica>> Acesso em: 10 de outubro de 2009.

Sendo que além dos princípios, habilidades e competências listados acima, o engenheiro formado na habilitação Produção deve desenvolver especificamente as seguintes competências:

- capacitação para concepção e gestão de sistemas de produção
- competências para atuar tanto na área da manufatura quanto no setor de serviços
- desenvolver a capacidade de empreender novos negócios

Analisando o currículo do curso, as disciplinas podem ser classificadas em: básicas, concentradas nos primeiro dois primeiros anos, abordam ciências e engenharia; tecnológicas, relacionadas ao currículo de Engenharia Mecânica, cursadas no segundo e terceiro anos; e metodológicas distribuídas pelos três últimos anos, de conteúdos próprios da Engenharia de Produção, e agrupadas em cinco grupos temáticos, que caracterizam as competências atuais do Departamento de Engenharia de Produção:

- Economia da Produção e Engenharia Financeira
- Tecnologia, Trabalho e Organização
- Gestão de Operações e Logística
- Qualidade e Engenharia do Produto
- Tecnologia de Informação

A estrutura curricular do curso reserva ainda espaço para disciplinas das áreas de ciências humanas e ambientais, objetivando uma formação mais humanista e ampla. Além disso, procura incentivar os alunos a realizarem trabalhos práticos e em equipe, abordando problemas reais das empresas. E como objetivo final da graduação, para desenvolver as habilidades acima mencionadas, a atividade de estágio supervisionado, prevista no último ano, deve ser realizada em empresas.

Portanto, é possível identificar na formação acadêmica competências como engenharia financeira e tecnologia da informação, que são valorizadas no ambiente de trabalho de instituições financeiras. Isso pode explicar, em parte, o porquê de apesar de as competências profissionais aplicadas no mercado financeiro serem abordadas em apenas uma das cinco competências essenciais do engenheiro de produção, a saber, engenharia financeira, os alunos egressantes do departamento de Engenharia de Produção sejam tão requisitados pelas instituições financeiras.

Em anexo é possível analisar a Resolução do ENEGEP a cerca das competências a serem dominadas pelo Engenheiro de Produção, e que demonstram coerência com essa perspectiva.

## CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

---

## 6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No que tange à análise do ambiente operacional da organização, contextualiza-se o seu funcionamento em um ambiente competitivo em consolidação, composto por instituições relativamente jovens, em processo de estruturação, e que empregam recursos tecnológicos de forma intensiva para se relacionarem com seus clientes e desempenharem suas atividades. Os principais competidores no mercado local de gestão de fundos, com foco em clientes de alta renda são, em sua maioria, instituições financeiras internacionais, com estruturas locais relativamente pequenas.

Em um segmento de mercado cujas expectativas dos clientes abrangem relacionamento estreito, satisfação de necessidades específicas e personalização na prestação dos serviços, a organização fundamenta suas vantagens competitivas nos fatores críticos de sucesso de relacionamento diferenciado com clientes, logomarca forte e adequação do pacote de serviços às expectativas dos clientes (*"suitability"*), sustentando sua estratégia de negócios no mercado enquanto mitiga o risco de não obter a satisfação dos clientes (reduzindo a Lacuna I do modelo dos Cinco *Gaps*).

Contudo, é possível antever uma tendência de saturação do mercado, uma vez que instituições que se utilizam de estratégias de diferenciação, como a empresa analisada, sofrem pressões de forças competitivas da indústria de fundos de investimento que ameaçam a sustentabilidade no longo prazo de seus modelos de negócio, principalmente quando se analisa a manutenção de vantagens competitivas. Essas empresas tendem a ser ameaçadas por produtos e serviços substitutos, nomeadamente com lógica estratégica de margem reduzida, sustentados, por exemplo, por modelos de negócio pela Internet.

Se por um lado, os clientes são atualmente capazes de explorar oportunidades de investimento diretamente através da Internet, o que obrigaria as empresas a reavaliarem seus modelos de negócio, e conseqüentemente, suas estratégias competitivas. Por outro lado, a Internet pode representar uma janela de oportunidades para mercados que a empresa não explorava anteriormente, tal como oferecer produtos para outros escopos estratégicos.

Sendo assim, os principais obstáculos dessas mudanças adaptativas às condições futuras do mercado competitivo, seriam os sistemas internos que precisam ser desenvolvidos,

impondo importantes mudanças, que envolvem a adaptação dos processos e da cultura da organização, para atender à proposta de relacionamento on-line, que exige novas competências da estrutura organizacional. Além disso, a mudança de estratégia de negócio poderá ocasionar a canibalização das estratégias atuais, dificultando ainda mais qualquer decisão estratégica nesse sentido.

Já quanto à organização do trabalho na área de gestão de recursos, pode-se concluir que apesar do relevante impulso em direção à padronização por habilidades, exercido pelos operadores dos fundos em busca de maior autonomia de decisão, a instituição possui características claras de centralização, baseando a estrutura organizacional por funções, e segregando as atividades do *front-office* das atividades de *middle-office* e *back-office*, através do design na forma de burocracia mecânica. Esse impulso centralizador é exercido pela tecnoestrutura, em favor da coordenação pela padronização do processo de trabalho, resultante da busca por maior controle sobre o trabalho na organização.

Logo, a padronização dos processos de trabalho normatiza a atividade padrão que os trabalhadores devem adotar e limita a autonomia na tomada de decisão, sintetizando um conflito interno da empresa, uma vez que os operadores precisam ter autonomia para ajustarem suas atividades no decorrer das mudanças da realidade dos mercados, porém ficam restringidos pelas normas impostas pela estrutura.

Além disso, ao caracterizar-se a estrutura da área de gestão de recursos dentro da forma divisionalizada da corporação, compreende-se que o sistema de controle de desempenho das divisões é um dos parâmetros fundamentais de design e a principal fonte de eficiência econômica dessa estrutura organizacional, ainda que produza uma série de consequências adversas. Uma vez que o escritório central busca controlar as linhas de negócio através critérios de desempenho quantitativo, essas medidas podem se tornar distorcidas, fragilizando o modelo de negócio da organização.

Portanto, a divisionalização típica mencionada por Mintzberg (2006), possui enormes vantagens de eficiência, mas denota outras questões relevantes, a saber; concede autonomia aos gerentes das unidades de negócio, mas controla e supervisiona ativamente suas atividades; dilui os riscos operacionais em diversos mercados, mas também dissolve as oportunidades sobrevividas desses riscos; financia operações vulneráveis durante crises econômicas, incluindo algumas que, posteriormente, se mostram ineficientes; e seus sistemas de controle

estimulam a melhoria contínua do desempenho financeiro das divisões, todavia desencorajam a inovação das operações nas linhas de negócio.

Além disso, quanto maior for a organização, mais formalizado tenderá a ser seu comportamento, resultando em concentração de poder e na tendência de comportamento de horizonte de curto prazo e socialmente irresponsável. A ironia suprema é que os argumentos usados em favor da forma divisionalizada apontem para a necessidade de intervenção governamental, como evidenciado pela crise financeira de 2008, explicitada no Capítulo 2 deste trabalho.

Por fim, a análise ergonômica das atividades de trabalho, identificou que as tarefas dos operadores exigem intensos compromissos cognitivos, requerendo freqüentes tomadas de decisões, baseadas nas variáveis do mercado, e informações disponíveis em sites, sistemas de visualização de cotações e televisores, com o auxílio de planilhas eletrônicas e outras tecnologias de informação, que constituem ferramentas cognitivas operativas, possibilitando uma representação esquemática do mercado financeiro, e embasando decisões adaptadas a cerca das oportunidades de alocação dos recursos financeiros dos fundos. Contudo, diversos problemas quanto aos sistemas de informação que dão suporte às operações foram reportados o que traz implicações para as condições de trabalho na instituição, tendo desdobramento direto no desempenho global da organização e no bem-estar dos trabalhadores.

Finalmente, quando o assunto é o mercado financeiro, a imagem que surge é a de um ambiente de trabalho considerado dos mais estressantes. Diversos estudos sobre o tema apontam fortes indícios de que o trabalho no mercado financeiro causa efeitos adversos em seus trabalhadores. Esses efeitos acabam por afetar não só a produtividade dos trabalhadores, como também suas vidas pessoais, com sintomas claros de impaciência, irritabilidade e fadiga mental e física.

Além disso, a análise apontou a questão da precarização das relações de trabalho, através de contratos de estágio e terceirização, implicando em um *turnover* acentuado na organização, ainda que essa preconize a importância do programa de estágio para a formação de futuros colaboradores e apóie o desenvolvimento de seu quadro de trabalhadores terceirizados.

O fenômeno de *outsourcing* tende a ficar restrito a funções típicas da assessoria de apoio, que por não integrarem o fluxo de trabalho operacional, podem ser terceirizadas mais

facilmente, levantando uma série de questões, contudo, já que é questionável se a busca por foco nos negócios de maior valor agregado traz maior eficiência produtiva, ou se a forma como a terceirização vem sendo tratada nas negociações coletivas e sindicais, se adéquam a legislação trabalhista, ou há desrespeito aos direitos dos trabalhadores?

Já a análise em recorte do estágio através da comparação demonstra conflitos entre as atividades dos estagiários e suas formações (currículo), confrontando-se as expectativas internas do banco, as expectativas individuais dos estudantes e a expectativa acadêmica em relação ao estágio por parte da universidade, da Escola Politécnica, dos departamentos e professores, e demais envolvidos.

Dessa forma, é interessante avaliar que as competências que a Escola Politécnica procura desenvolver em seus graduandos, sustentem de alguma forma suas atividades em postos de trabalho no mercado financeiro, e verificar a preocupação, por parte da instituição de ensino, em conservar o estágio como etapa importante do processo de desenvolvimento profissional em paralelo à graduação. Ainda que em muitos casos, as jornadas de estágio nessas instituições sejam extensas e, portanto, o estágio passe a ter um efeito adverso direto no desenvolvimento das competências acadêmicas de engenharia.

Infere-se também que o *background* de matemática e o uso de cálculo como técnica de resolução de problemas, não como ciência no sentido de conhecimento da realidade mas sim como ferramenta para desempenho de atividades, tenha relação direta com a procura de engenheiros por instituições financeiras.

Concluindo, segundo Wisner (1987), mostrou-se que o nível das atividades culturais dos assalariados cuja carga de trabalho comporta uma grande carga mental cai algumas semanas após a contratação nesse trabalho e aumenta lentamente após sua interrupção. Reciprocamente, a insuficiência prolongada de atividades culturais reduz a capacidade dos trabalhadores de aprendizagem de novas formas de trabalho. De tal forma que, a atividade do trabalhador tem efeitos importantes na vida pessoal dos trabalhadores, limitando o desenvolvimento de competências. Analisando-se nessa situação o trabalho de um estagiário, que teoricamente está em plena fase de desenvolvimento de suas competências, profissionalmente e pessoalmente, as condições de trabalho no mercado financeiro podem ter impactos adversos relevantes nesse processo.

## 6.1. Financeirização e a Engenharia de Produção

Como fato determinante das condições do mercado de trabalho, e em específico do trabalho em instituições financeiras, cabe analisar essa realidade do ponto de vista da lógica de financeirização das relações de trabalho. Assim, de acordo com Dias et Zilbovicius (2006)<sup>39</sup>, num contexto de financeirização da produção, o mercado de trabalho tende a se parecer com um mercado competitivo tradicional de atores individuais, onde ocorre uma ruptura do compromisso entre capital e trabalho, privilegiando formas de organização do trabalho com maior flexibilidade no uso da mão de obra, valorizando a polivalência, a multifuncionalidade, a competência, e a autonomia dos trabalhadores, em oposição às formas clássicas de organização do trabalho, associadas a maior rigidez organizacional.

No entanto, segundo os autores, uma vez que as formas de organização do trabalho fundamentadas em multifuncionalidade, competência e autonomia foram elaboradas como contraponto à organização do trabalho taylorista-fordista, procurando, entre outros objetivos, proporcionar maior qualidade de vida no trabalho, diminuindo os constrangimentos impostos aos trabalhadores, em ambientes regidos pela lógica da financeirização, tais modelos podem gerar mais constrangimentos os trabalhadores, já que maior autonomia implica em maior parcela de responsabilidade.

Por fim, os autores afirmam que a valorização da autonomia e multifuncionalidade pressupõem a valorização de competências. Todavia, a aquisição de competências é um processo de longo prazo que pode ir de encontro às necessidades das instituições do sistema financeiro, além do que, a aquisição de competências pressupõe investimentos que podem não ser bem vistos pelas corporações. Dessa forma, a “empregabilidade” resolveria tal problema, na medida em que a responsabilidade pelo desenvolvimento de competências passa a ser totalmente do trabalhador, fundamentado em parte pela formação acadêmica. Tal que na realidade, o problema não é resolvido, mas sim transferido, com aumento de tensões para os trabalhadores.

---

<sup>39</sup> Ana Valéria Carneiro Dias, Mauro Zilbovicius. A produção face à financeirização: quais consequências para a organização da produção e do trabalho? Uma proposta de agenda de pesquisa para a Engenharia de Produção brasileira. XXVI ENEGEP, Fortaleza, Outubro de 2006



## CAPÍTULO 7 – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

## 7. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho apresentou a análise do ambiente operacional da organização, contextualizando seu processo de prestação de serviço em um ambiente competitivo em consolidação, cuja relação de serviço se baseia intensamente em recursos tecnológicos, revelando as perspectivas do tele-trabalho, e cujas expectativas dos clientes requerem diferenciação do pacote de serviços. Além disso, foi possível antever uma tendência de intensificação das forças competitivas na indústria de fundos de investimento que podem ameaçar, no longo prazo, os modelos de negócio baseados em estratégias de diferenciação.

Quanto à organização do trabalho, conclui-se que a busca de maior autonomia de decisão, por parte dos operadores, é sobrepujada pelo impulso de centralização da organização, exercido com o objetivo de controlar o trabalho, denotando um potencial conflito interno, uma vez que os operadores ficam restringidos pelas normas impostas pela estrutura. Adicionalmente, ao caracterizar-se a estrutura da área dentro da forma divisionalizada da corporação, compreende-se que o sistema de controle de desempenho das divisões é um dos parâmetros fundamentais de design na organização e a principal fonte de eficiência econômica dessa estrutura, ainda que tenha consequências adversas inerentes.

Já a análise ergonômica das situações reais de trabalho na organização identificou que as tarefas dos operadores exigem intensos compromissos cognitivos, requerendo frequentes tomadas de decisões, e fornece evidência de prejuízos para o bem estar dos trabalhadores, o que urge que os gestores responsáveis prestem mais atenção às condições gerais de trabalho em instituições financeiras. Um estudo aprofundado da atividade reflexiva de gestores de investimento em contextos de incerteza é apresentado por Zimmer (2008), revelando as lógicas empregadas nas decisões de investimento, as ações cognitivas e os processos cognitivos associados sob a perspectiva de investigação ergonômica da atividade de gestão de investimentos no Brasil.

Além disso, a análise apontou a questão da precarização das relações de trabalho, através de contratos de estágio e terceirização, ainda que a organização preconize a importância do programa de estágio para a formação de seu quadro de trabalhadores e apóie o desenvolvimento de seus funcionários terceirizados.

É possível relacionar essa questão ao contexto de financeirização da produção, que ao privilegiar formas de organização do trabalho com maior flexibilidade no uso da mão de obra que, acaba distorcendo as vantagens da valorização das competências individuais dos trabalhadores, contribuindo para o aumento dos constrangimentos impostos no ambiente de trabalho. De forma análoga, é possível incluir a questão do estágio em instituições financeiras, já que, ainda que competências que a Escola Politécnica procura desenvolver na graduação sustentem teoricamente atividades em postos de trabalho no mercado financeiro, as condições de trabalho nessas organizações são críticas e, portanto, o estágio pode ter um efeito adverso direto no desenvolvimento das competências acadêmicas preconizadas pela instituição.

Portanto, a metodologia proposta atendeu satisfatoriamente os objetivos centrais da ergonomia do trabalho ao permitir a ampliação da compreensão da atividade real de trabalho, possibilitando o diagnóstico das condições gerais de trabalho e a discussão a cerca de propostas de melhoria que adéquem o trabalho ao homem e que favoreçam a produtividade na organização.

Sob a perspectiva da Engenharia de Produção, este trabalho empregou enfoque analítico e sistêmico, aplicando o método de análise das partes específicas do sistema possibilitando a compreensão do todo através da integração e interação entre essas partes.

Desse modo, este trabalho elenca propostas de ação, de acordo com a ergonomia de correção, como forma de contribuição para a abordagem das questões pertinentes ao ambiente de trabalho na organização, mas que também podem ser extrapoladas para outras instituições financeiras:

- Resolver os diversos problemas apontados quanto aos sistemas de informação que dão suporte às operações, mitigando os riscos de integridade de dados e facilitando a integração entre as diversas plataformas do ambiente de sistemas.
- Organizar e facilitar o acesso às informações empregadas pelos gestores nas tomadas de decisão, através do desenvolvimento de uma base de dados integrada e incorporada aos demais sistemas de suporte às operações.
- Formalizar os processos de decisão de investimento, caracterizando o compromisso cognitivo mediante a elaboração de *check-lists* que atestem o embasamento dos cursos de ação, e dessa forma, suportar um maior diálogo entre a autonomia dos gestores na tomada de decisão e as restrições impostas pela organização.

- Estimular a expansão do quadro de trabalhadores da estrutura de gestão de fundos de investimento, aliviando, dessa forma, a concentração da carga de trabalho.
- Promover as atividades da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) e do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA).

Por fim, o diagnóstico apresentado neste trabalho teve forte aceitação por parte dos gestores de fundos, que recomendaram inclusive que o mesmo fosse encaminhado para o diretor da área de *Private Banking* da instituição no Brasil, o que deve ocorrer em um curto espaço de tempo.

Como limitação deste trabalho, caberia ressaltar a extensa possibilidade de análise no campo de gestão estratégica das operações na organização e que acabou sendo negligenciada. Logo, análises quanto às forças competitivas de mercado, portfólio de negócios, cadeia de valor, poderiam ser exploradas com mais intensidade por trabalhos subseqüentes a cerca do tema instituições financeiras. Além disso, o levantamento de dados mais específicos e o cruzamento de informações mais detalhadas poderiam alavancar as hipóteses de estudo abordadas neste trabalho.



---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGLIETTA, M. **Macroeconomia Financeira II: Crises Financeiras e Regulação Monetária**. 1ª edição, Rio de Janeiro: Edições Loyola, 2004.

ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.

BELLIZIA, V. **A Crise Atual e seus Impactos sobre a Economia Brasileira**. Revista da FPM, ano 2, número 3, Janeiro de 2009. Disponível em: <[http://www.fpm.edu.br/pdf/saber&fazer\\_03.pdf](http://www.fpm.edu.br/pdf/saber&fazer_03.pdf)> Acesso em: 20 jun. 2009

BERNARDO, C.; GARCIA, F.; LOPES, S.; PIMENTEL, D. **Estrutura e Comunicação Organizacionais: Uma Autonomia Relativa**. Sociologia. Disponível em: <<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/spp/n36/n36a07.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2009.

DIAS, A. V. C.; ZILBOVICIUS, M. **A produção face à financeirização: quais conseqüências para a organização da produção e do trabalho? Uma proposta de agenda de pesquisa para a Engenharia de Produção brasileira**. XXVI ENEGEP, Fortaleza, Outubro de 2006.

FALZON, P. **Ergonomia**. Editora Blucher, 2007.

FITZSIMMONS, J. A. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FORTUNA, E. **Mercado Financeiro: produtos e serviços**. 17ª edição. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

GIOSA, L. **Terceirização: uma Abordagem Estratégica**. 8ª edição. Meca, 2007.

GITMAN, L. **Princípios da Administração Financeira**. 10ª edição. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

GUERÍN F.; LAVILLE A.; DAMIELLOU F., DURAFFROURG J.; KEGUELEN, A. **Compreender o Trabalho para Transformá-lo**. São Paulo: Edgar Blücher, 2001.

ICI, Investment Company Institute. Investment Company Factbook 2009, **A Review of Trends and Activity in the Investment Company Industry**. 49ª ed. 2009. Disponível em: <[http://www.ici.org/pdf/2009\\_factbook.pdf](http://www.ici.org/pdf/2009_factbook.pdf)> Acesso em: 26 set. 2009.

INSTITUTIONAL, Revista Institutional Investor, **The Best Investment Banks 2007**. Pág. 42, dezembro de 2007. Disponível em: <<http://www.iimagazine.com>> Acesso em: 26 set. 2009.

IPEA. Carta de Conjuntura: **A Crise Econômica Global e seus Reflexos sobre a Economia Brasileira**. IPEA, 2008. Disponível em: <[www.ipea.gov.br/sites/000/2/.../cartaconjuntura/carta05/1\\_Crise.pdf](http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/.../cartaconjuntura/carta05/1_Crise.pdf)>. Acesso em: 20 jun. 2009.

MAGGI, B. **Do Agir Organizacional: Um Ponto de Vista sobre o Trabalho, o Bem Estar, a Aprendizagem**. 1ª Edição. São Paulo: Edgard Blucher, 2006.

MAXIMIANO, A. **Introdução à Administração**. 5ª Edição, São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações**. 2ª Edição, São Paulo: Atlas, 2006

OIT – **Organização Internacional do Trabalho. The Financial and Economic Crisis: A Decent Work Response**. 1ª Edição, Genebra: International Institute for Labour Studies, 2009. Disponível em: <<http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/download/tackling.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2009.

REZENDE, M. **Análise do Trabalho de Analistas Financeiros de um Instituição Financeira**. São Paulo, 2005. Trabalho de formatura apresentado no Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

ROBINSON, J. **Bankruptcy of Our Nation: 12 Key Strategies for Protecting Your Finances in These Uncertain Times**. 1ª Edição, Green Forest: New Leaf Publishing Group, 2009.

SALERNO, M. **Relação de Serviço: Produção e Avaliação**. 1ª Edição. São Paulo: Senac, 2001.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2ª edição, São Paulo: Atlas, 2008.

SCHUMPETER, J. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

ZIMMER, V. **Decisões Humanas para a Gestão de Portfólios de Investimento de Risco em Contextos de Incerteza: Por Dentro do Trabalho do Investidor**. Tese de doutoramento apresentada no Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.

## SITES CONSULTADOS

ANBID, Associação Nacional dos Bancos de Investimento – Ranking de Gestão de recursos aplicados em fundos de investimento. Agosto de 2009. Disponível em: <[http://www.anbid.com.br/institucional/CalandraRedirect/?temp=3&proj=ANBID&pub=T&nome=sec\\_ESTATISTICAS\\_FUNDOS\\_Rankings&db=CalSQL2000](http://www.anbid.com.br/institucional/CalandraRedirect/?temp=3&proj=ANBID&pub=T&nome=sec_ESTATISTICAS_FUNDOS_Rankings&db=CalSQL2000)> Acesso em: 26 set. 2009.

CETIP S.A. - <http://www.cetip.com.br/>

Federal Reserve. Disponível em: <[http://www.federalreserve.gov/releases/h15/data/Monthly/H15\\_FF\\_O.txt](http://www.federalreserve.gov/releases/h15/data/Monthly/H15_FF_O.txt)>

Folha Online . Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br>>. Acesso em: 20 jun. 2009

ICI, Investment Company Institute – Investment Company Factbook, A Review of Trends and Activity in the Investment Company Industry 2008. 49ª ed. 2009. Disponível em: <[http://www.ici.org/pdf/2009\\_factbook.pdf](http://www.ici.org/pdf/2009_factbook.pdf)> Acesso em: 26 set. 2009.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Disponível em:  
<[www.ipea.gov.br/sites/000/2/.../cartaconjuntura/carta05/1\\_Crise.pdf](http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/.../cartaconjuntura/carta05/1_Crise.pdf)>

INSTITUTIONAL INVESTOR, Revista Institutional Investor, The Best Investment Banks 2007. Disponível em: <<http://www.iimagazine.com>> Acesso em: 26 set. 2009.

NETTO, C. Notas de aula de Gestão de Operações de Serviços (PRO2314), ministradas no segundo semestre de 2008 para o curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Disponível em: <[http://www.pro.poli.usp.br/graduacao/todas-as-disciplinas/gestao-de-operacoes-em-servicos/oferecimento\\_00001/p2314apo%20Aula%205%20Modelo%20dos%20Gaps%20e%20Importancia%20x%20Desempenho%20Versao%201.pdf](http://www.pro.poli.usp.br/graduacao/todas-as-disciplinas/gestao-de-operacoes-em-servicos/oferecimento_00001/p2314apo%20Aula%205%20Modelo%20dos%20Gaps%20e%20Importancia%20x%20Desempenho%20Versao%201.pdf)>. Acesso em: 26 jun. 2009.



---

## ANEXOS

- Anexo I

Gráfico em Escala de Tempo dos Eventos da Crise Financeira de 2008 – em inglês.

Disponível em: < [http://www.ny.frb.org/research/global\\_economy/IRCTimelinePublic.pdf](http://www.ny.frb.org/research/global_economy/IRCTimelinePublic.pdf)>.  
Acesso em: 11 out. 2009.

- Anexo II

Resolução do ENEGEP que dispõe a cerca das competências do Engenheiro de Produção.

- Anexo III

Resolução nº. 2.451 do Banco Central do Brasil que dispõe sobre a segregação da administração de recursos de terceiros das demais atividades da instituição.

Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=097236853&method=detalharNormativo>>. Acesso em: 11 out. 2009.