

André Pozza

Investigação sobre a adequação da estrutura organizacional nas
agências de pequeno porte do Banco do Brasil S.A.

Trabalho de conclusão de curso de Especialização
apresentado ao programa de pós-graduação em
Administração da Universidade Federal do Rio Grande
do Sul, como requisito parcial para a obtenção do
título de especialista em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Ângela Freitag Brodbeck

**Porto Alegre
2007**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

REITOR

José Carlos Ferraz Hennemann

VICE-REITOR

Pedro Cezar Dutra Fonseca

DIRETOR DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Antônio Domingos Padula

VICE-DIRETOR DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Norberto Hoppen

CHEFE DA BIBLIOTECA SETORIAL DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Tânia Marisa de Abreu Fraga

Elaboração:

André Pozza

Editoração:

André Pozza

André Pozza

Investigação sobre a adequação da estrutura organizacional nas agências de pequeno porte do Banco do Brasil S.A.

Trabalho de conclusão de curso de Especialização
apresentado ao programa de pós-graduação em
Administração da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do título de especialista em
Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Ângela Freitag Brodbeck

Conceito final:

Aprovado emde.....de.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. - Instituição

Prof. Dr. - Instituição

Prof. Dr. - Instituição

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Grandes números do Banco o Brasil S.A. -----	15
Figura 2 – Desenvolvimento da pesquisa -----	31
Quadro 1 – Análise descritiva da estrutura organizacional atual -----	33
Quadro 2 – Análise descritiva da estrutura organizacional anterior -----	34
Figura 3 – Média das respostas referente à estrutura organizacional atual -Geren -----	34
Figura 4 – Média das respostas referente à estrutura organizacional anterior -Geren -----	35
Figura 5 – Média das respostas referente à estrutura organizacional atual - Gerex-----	37
Figura 6 – Média das respostas referente à estrutura organizacional anterior - Gerex -----	37
Figura 7 – Média das respostas referente à estrutura organizacional atual - Caiex-----	38
Figura 8 – Média das respostas referente à estrutura organizacional anterior - Caiex -----	39
Figura 9 – Média das respostas referente à estrutura organizacional atual – P.E. -----	40
Figura 10 – Média das respostas referente à estrutura organizacional anterior – P.E. -----	41
Figura 11 – Comparativo entre as médias -----	42
Figura 12 – Comparativo entre as médias -----	48

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1	TEORIA DA ORGANIZAÇÃO	11
2.1.1	Tipos de organizações	11
2.1.1.1	Organização burocrática/mecanicista	12
2.1.1.2	Organização orgânica	13
2.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	13
2.3	APRESENTAÇÃO DO BANCO DO BRASIL	14
2.4	TIPOLOGIA ORGANIZACIONAL DO BANCO DO BRASIL	15
2.5	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO BANCO DO BRASIL	16
2.5.1	Estrutura organizacional das agências	18
2.5.2	Descrição da comissão de gerente de agência nível V	20
2.5.3	Descrição da comissão de gerente de expediente	20
2.5.4	Descrição do cargo de assistente de negócios	21
2.5.5	Descrição do cargo de caixa executivo	22
2.5.6	Descrição do cargo de posto efetivo	23
2.6	A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	23
2.6.1	O trabalho prescrito e o real	24
3	METODOLOGIA	26
3.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	26
3.2	CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO	26
3.3	DEFINIÇÃO DA AMOSTRA	27
3.4	COLETA DE DADOS	28
3.5	APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	29
3.6	PRÉ-TESTE DO INSTRUMENTO	29
3.7	PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	30
3.8	ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	30
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	32
4.1	ANÁLISE DESCRITIVA	32

4.1.1	Análise descritiva do questionário aplicado aos respondentes 1 (geren- gerente de agência).....	34
4.1.2	Análise descritiva do questionário aplicado aos respondentes 2 (gerex- gerente de expediente)	36
4.1.3	Análise descritiva do questionário aplicado aos respondentes 3 (caiex- caixa executivo)	38
4.1.4	Análise descritiva do questionário aplicado aos respondentes 4 (p.e.- posto efetivo)	40
4.1.5	Análise descritiva global	41
4.2	ANÁLISE QUALITATIVA	43
4.2.1	Análise qualitativa do questionário aplicado aos respondentes 1 (geren- gerente de agência).....	43
4.2.2	Análise qualitativa do questionário aplicado aos respondentes 2 (gerex- gerente de expediente)	44
4.2.3	Análise qualitativa do questionário aplicado aos respondentes 3 (caiex- caixa executivo)	45
4.2.4	Análise qualitativa do questionário aplicado aos respondentes 4 (p.e.- posto efetivo)	45
5	CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES	47
5.1	ADEQUAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	47
5.1.1	Análise descritiva	48
5.1.2	Análise qualitativa	48
5.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	49
5.3	RECOMENDAÇÕES	50
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA.....	55

RESUMO

Este trabalho consiste em uma pesquisa realizada no Banco do Brasil S.A., tendo como objetivo a investigação da adequação da estrutura organizacional nas agências classificadas como nível V. Para a realização do estudo utilizou-se a metodologia de levantamento *survey*, com a aplicação de questionário encaminhado aos funcionários dessas agências, composto por 14 perguntas fechadas, com escala de intensidade tipo Likert de 05 pontos e por 01 pergunta aberta. Após a análise descritiva e a análise qualitativa dos resultados, chegou-se à conclusão de que a estrutura organizacional das agências nível V do Banco do Brasil é inadequada as suas necessidades.

1 INTRODUÇÃO

O mundo globalizado já não possui mais fronteiras e a concorrência no mercado é cada vez mais acirrada. Conforme Schmidt (2002), “com a crescente globalização de mercados, aumenta a competição entre as empresas e o decorrente desafio a sua sobrevivência”. Para enfrentar essa nova situação, as empresas estão se modernizando e novos grupos econômicos vão surgindo. Na indústria bancária, essa realidade não poderia ser diferente, os grandes *players* privados do mercado financeiro no Brasil vêm, sistematicamente, ampliando seus negócios, através da aquisição de outras instituições bancárias, visando manter vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Diante desse quadro, o Banco do Brasil tem adotado uma série de medidas, no sentido de manter-se entre os líderes no mercado bancário. Uma das estratégias adotadas pelo Banco do Brasil para a ampliação de sua base de clientes e de seus negócios é a instalação de novas agências, localizadas principalmente nos pequenos municípios do país, não atendidos pela instituição.

Essas novas agências instaladas nos pequenos municípios do país são classificadas como agências nível V. No país existem 440 agências classificadas como nível V, sendo 29 delas localizadas no Estado do Rio Grande do Sul

O Banco do Brasil aplica um modelo de classificação de agências que leva em consideração quatro dimensões: porte e complexidade, potencial de mercado, resultado sustentável e estratégia corporativa. As agências são agrupadas em cinco níveis, de I a V, de acordo com o resultado da aplicação do modelo de classificação adotado, sendo as agências nível I aquelas com maior volume de negócios, potencial de mercado e eficiência na utilização dos recursos.

A dimensão porte e complexidade representa o tamanho da carteira de negócios da agência, a dimensão potencial de mercado relaciona o volume de negócios da agência com o potencial de mercado da praça, a dimensão resultado sustentável representa a eficiência da agência na gestão dos seus recursos e a

dimensão estratégia corporativa representa o histórico de atuação da agência através do acordo de trabalho firmado com o banco.

Até maio de 2007, as agências nível V, instaladas nos municípios de pequeno porte, apresentavam uma estrutura organizacional diminuta e um enxuto quadro funcional, dotado com 04 funcionários, sendo 01 Gerente de Agência, 01 Assistente de Negócios, 01 Caixa-Executivo e 01 Posto Efetivo.

O dimensionamento da quantidade de funcionários até então existentes nas agências nível V levava a uma série de questionamentos sobre a adequação da dotação de funcionários ao volume de serviços existentes nestas agências e as condições de trabalho dos funcionários envolvidos.

A estrutura de cargos existentes obrigava a uma centralização da tomada de decisão e do controle das atividades na figura do Gerente da Agência, diante da ausência de outro cargo de nível gerencial, dificultando a dinâmica de gestão.

Em maio de 2007, o Banco do Brasil anunciou uma série de medidas administrativas chamadas de ações estruturantes, que visam o aperfeiçoamento do processo decisório nas diversas instâncias da organização, aprimoramento dos parâmetros de relacionamento com clientes e centralizam processos de suporte operacional, liberando pessoas, principalmente nas redes de distribuição, para a realização de negócios.

Como consequência prática dessas ações estruturantes, foi alterada a estrutura de cargos das agências nível V, transformando os Assistentes de Negócio em Gerentes de Expediente e acrescentando mais 01 Posto Efetivo, passando a ter uma dotação mínima composta por 01 Gerente de Agência, 01 Gerente de Expediente, 01 Caixa-Executivo e 02 Postos Efetivos, modificando o processo de gestão nessas agências

O estudo tem como problema de pesquisa a investigação da adequação da estrutura organizacional das agências nível V nas 29 agências do Banco do Brasil classificadas como nível V, localizadas no estado do Rio Grande do Sul.

O objetivo principal da pesquisa será a investigação da adequação do dimensionamento da estrutura de cargos e da quantidade de funcionários

existentes nas agências nível V, relacionando com o volume de serviços e às condições de trabalho existentes.

Esta investigação tem fundamental importância para as pesquisadas, na medida em que pretende apresentar uma análise comparativa da situação vivenciada nestas agências antes e depois das implementações das mudanças decorrentes das ações estruturantes propostas pelo Banco no que diz respeito à adequação do volume de serviço ao quadro funcional e às condições de trabalho vivenciadas.

Assim, a pesquisa pretende contribuir com o Banco do Brasil, trazendo informações e análises que possam subsidiá-lo na tomada de decisão sobre a estrutura organizacional necessária para o atingimento dos objetivos propostos para uma agência nível V.

Para a investigação, utilizaremos o método de pesquisa *Survey* do tipo descritivo de corte transversal.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica será apresentada a empresa Banco do Brasil, sua tipologia organizacional, a estrutura organizacional e a descrição dos cargos existentes em uma agência nível V, antes e depois das mudanças anunciadas em maio de 2007. Também serão abordados temas referentes à organização do trabalho, o trabalho prescrito e o real, fundamentado na bibliografia de autores consagrados.

2.1 TEORIA DA ORGANIZAÇÃO

Conforme Daft (1999, p.14) “ a teoria da organização não é uma coleção de fatos: é uma maneira de pensar sobre organizações. A teoria da organização é uma forma de ver e analisar organizações de modo mais acurado e profundo”. Ainda de acordo com o autor a maneira de ver e pensar sobre organizações baseia-se em padrões e métodos do comportamento organizacional. “O conhecimento da teoria da organização capacita os administradores a projetar organizações para que funcionem com maior eficácia”. (DAFT, 1999, p.8)

2.1.1 Tipos de organizações

De acordo com Hall (1993, p.28) “ os esquemas de classificação destinam-se a indicar uma diferença significativa entre os tipos ou classes identificados” .Para Chiavenato (2000) não existem duas organizações iguais, elas são diferentes entre si e apresentam enorme variabilidade. Entretanto, apresentam características que permitem classificá-las em classes ou tipos. A classificação permite uma análise comparativa das organizações através de uma característica comum ou de uma variável predominante.

Para a classificação da tipologia organizacional do Banco do Brasil será adotada a terminologia utilizada por Burns e Stalker (apud, MORGAN, 1996): burocrática/mecanicista e orgânica. Para os autores, as empresas denominadas burocráticas/mecanicistas se caracterizam por ter e seguir normas e procedimentos, uma clara hierarquia de autoridade e um processo decisório centralizado no topo da organização, e as empresas orgânicas como sendo aquelas com normas e regulamentos não formalizados, pouca clareza na hierarquia de autoridade e um processo decisório descentralizado.

2.1.1.1 Organização burocrática/mecanicista

De acordo com Mintzberg (1995, p.41) “ as organizações que inicialmente se apoiaram na formalização do comportamento para alcançar a coordenação geralmente são referidas como burocracias”.

A palavra burocracia é derivada da palavra francesa *bureau*, que significa escrivaninha ou escritório. Ela assume um significado mais complexo e profundo com os trabalhos de Max Weber.

Max Weber (1982) deu destaque a seis características gerais da burocracia: normas e procedimentos descritos e padronizados, a especialização e qualificação técnica, clara divisão do trabalho, linha hierárquica bem definida, processo formal de comunicação escrita e a separação dos cargos das pessoas.

Para Mintzberg (1995, p.43) a estrutura é burocrática na proporção em que seu comportamento seja pré-determinado ou previsível.

Conforme Hampton (1981, p. 468):

A burocracia é uma espécie de estilo impessoal de administração que procura assegurar às pessoas serem promovidas com base na competência, que os empregados tenham áreas definidas de responsabilidade, que exista uma cadeia de comando, e que uma rede coerente de regras prescrevam de que forma devem as atividades ser conduzidas e os casos particulares tratados.

Daft (1999) descreve algumas características das organizações orgânicas:

- a) as tarefas são subdivididas em partes especializadas e separadas;
- b) as tarefas são rigidamente definidas;

- c) existe uma estrita hierarquia de autoridade e controle e também muitas regras;
- d) o conhecimento e o controle de tarefas são centralizados no topo da organização;
- e) a comunicação é vertical.

2.1.1.2. Organização orgânica

Conforme Mintzberg (1995) a estrutura orgânica é definida pela ausência de padronização na organização.

Para Morgan (1996, p.43) “as organizações são concebidas como sistemas vivos, que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos da satisfação das suas várias necessidades”.

Daft (1999) descreve algumas características das organizações orgânicas:

- a) os empregados contribuem para a tarefa comum do departamento;
- b) as tarefas são ajustadas e redefinidas mediante o trabalho em equipe dos empregados;
- c) existem menos hierarquia de autoridade e controle e também poucas regras;
- d) o conhecimento e o controle das tarefas são localizados em qualquer ponto da organização;
- e) a comunicação é horizontal.

2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Conforme Araújo (2007) a estruturação é uma forma sistematizada de agrupar atividades em frações organizacionais definidas seguindo um determinado critério, objetivando a melhor adequação da estrutura organizacional e sua dinâmica de ação.

Ainda conforme o autor, os objetivos da estruturação são definidos em:

- a) *aproveitar a especialização*: para poder tirar o máximo da qualificação das pessoas, aumentando a eficiência funcional, em benefício da própria organização;
- b) *maximizar os recursos disponíveis*: a estruturação de unidades obedece aos vários recursos existentes, a maximização desses recursos ocorre no momento do agrupamento das atividades da organização;
- c) *controlar*: na estruturação, as responsabilidades devem estar claramente delimitadas, para um adequado processo de controles e mensuração de resultados;
- d) *coordenar*: quanto maior for o grau de coordenação em uma organização, mais serão integrados os esforços individuais;
- e) *descentralizar*: a descentralização resulta de procedimentos relacionados à delegação da responsabilidade e da autoridade;
- f) *integrar ambiente e organização*: a estruturação organizacional deve ser planejada e executada, levando-se em conta as perspectivas internas e os fatores ambientais externos.

2.3 APRESENTAÇÃO DO BANCO DO BRASIL S.A.

O Banco do Brasil S.A. é uma sociedade anônima de economia mista de capital aberto, controlada pela União. Tem funções básicas de atuação como Banco Comercial, Banco de Investimento e Desenvolvimento e como Agente Financeiro do Governo Federal, executando a política de preços mínimos agropecuários e a política do comércio exterior do Governo, adquirindo ou financiando os bens de exportação entre outras funções.

Em junho de 2007, o Banco do Brasil contava com 16 agências no exterior e 3.977 agências no País, atendendo aproximadamente 24.600.000 de clientes entre pessoas físicas e pessoas jurídicas. Na figura 1, apresentamos outros números relevantes do Banco do Brasil S.A.

BB em Grandes Números	Jun/06	Jun/07	Var. %
Colaboradores	93.333	89.108	-4,5%
Funcionários	82.879	79.310	-4,3%
Estagiários	10.454	9.798	-6,3%
Rede de Distribuição - País	14.956	15.161	1,4%
Agências	3.948	3.977	0,7%
Outros	11.008	11.184	1,6%
Rede de Distribuição - Exterior	40	41	2,5%
Agências	17	16	-5,9%
Outros	23	25	8,7%
Terminais de Auto-Atendimento	41.712	39.952	-4,2%
Contas Correntes (em mil)	23.259	24.575	5,7%
Pessoas Físicas	21.812	22.993	5,4%
Pessoas Jurídicas	1.447	1.581	9,3%
Cartões de Crédito (em milhões)	9,9	15,7	58,6%
Adm. de Recursos de Terceiros (R\$ bilhões)	171,2	208,9	22,0%

Figura 1 – Grandes números do Banco o Brasil S.A.

As 3.977 agências do País são classificadas por níveis de acordo a aplicação do modelo de classificação que indica o posicionamento de determinada agência em relação ao conjunto existente no País, segundo quatro dimensões – porte e complexidade, potencial de mercado, resultado sustentável e estratégia corporativa, podendo ser classificadas como agência nível I, nível II, nível III, nível IV e nível V, sendo as agências nível I consideradas como aquelas com maior potencial, e as de nível V como as de menor potencial. As agências nível V, normalmente, estão localizadas em pequenos municípios do País e foram instaladas há menos de 04 anos.

2.4. TIPOLOGIA ORGANIZACIONAL DO BANCO DO BRASIL

Na terminologia utilizada por Burns e Stalker (apud, MORGAN, 1996): burocrática/mecanicista e orgânica, o Banco do Brasil pode ser classificado como

uma empresa burocrática/ mecanicista, pois apresenta várias das características apresentadas pelos autores consagrados.

2.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO BANCO DO BRASIL

Na apresentação da estrutura organizacional do Banco do Brasil, foram utilizadas como fonte de pesquisa as instruções internas do próprio banco, constantes do Livro de Instruções Codificadas – LIC, disponibilizadas no sistema informatizado da empresa.

A macroestrutura do Banco do Brasil representa as relações entre as unidades organizacionais do banco que, por sua vez, representam a segmentação estrutural da organização nos níveis estratégico, tático e operacional. Cada unidade congrega um conjunto de responsabilidades, autoridades, recursos, decisões e atividades, formando uma unidade de comando. O conjunto de unidades organizacionais, com seus vínculos hierárquicos e funcionais, forma a organização.

O nível estratégico representa o primeiro nível de responsabilidade das unidades organizacionais do conglomerado. Agrupa as unidades responsáveis pela gestão dos processos de negócios e de apoio aos negócios, e a gestão, engloba as Diretorias Unidades e Gerências Autônomas.

O nível tático representa o grupamento de unidades organizacionais responsáveis pelo gerenciamento das redes de distribuição, em nível regional, engloba as Superintendências de Varejo, Comerciais e de Governo.

O nível operacional representa o grupamento de unidades organizacionais responsáveis pela execução das atividades operacionais representativas dos diversos processos do Conglomerado (de negócio e de apoio aos negócios e à gestão), engloba a rede de distribuição, responsáveis pela operacionalização das estratégias de negócios do conglomerado, rede de apoio aos negócios e à gestão e rede externa. As agências no país fazem parte da rede de distribuição.

O Banco do Brasil possui um plano de comissões (cargos comissionados) que está vinculado à arquitetura organizacional do Banco do Brasil, uma vez que dela decorrem os processos, estruturas e modelos de gestão. Considerando as responsabilidades, o modelo organizacional do Banco estratifica a organização em três níveis: estratégico, tático e operacional. O plano de comissões está definido em seus normativos e tem como pressuposto que, no exercício da comissão, o funcionário fica investido de confiança especial, decorrente das atividades desenvolvidas, as quais envolvem gestão de processos organizacionais e acesso a informações estratégicas, revestidas de sigilo empresarial, não acessíveis a funcionários não comissionados.

A estruturação do Plano de Comissões tem como princípios básicos:

- a) descrição das comissões por meio de responsabilidades: o conteúdo ocupacional das comissões descreve responsabilidade sobre os processos – rotinas, procedimentos e instrumentos não são apresentados na descrição;
- b) comissões em Y: para viabilizar a segregação de responsabilidades e possibilitar a construção de trilhas profissionais, as comissões são classificadas em três segmentos:
 - I – gerencial: tem como principal responsabilidade o gerenciamento de pessoas, recursos e processos,
 - II - técnico: tem como principal responsabilidade o desenvolvimento e implementação de modelos, metodologias, produtos e serviços. Demanda conhecimento técnico especializado e não envolve gestão de pessoas;
 - III - operacional: tem como principal responsabilidade a execução de atividades de apoio administrativo e negocial. Não envolve gestão de pessoas.
- c) referência organizacional (RO) – indica a responsabilidade e a hierarquia da comissão dentro de cada tipo de Unidade estratégica, tática ou operacional.

2.5.1 Estrutura organizacional das agências

A agência nível V é uma unidade organizacional do nível operacional, pertencente à rede de distribuição varejo destinada à operacionalização das estratégias de negócios do conglomerado, por meio do relacionamento com clientes do Banco do Brasil, de prestação de serviços e de atendimento a consumidores bancários.

É responsabilidade da agência:

a) responder pelo (a) (s):

I - operacionalização das estratégias de negócios do conglomerado;

II - implementação das estratégias de relacionamento definidas;

III – prestação de serviços e atendimento de clientes e consumidores bancários;

IV – gestão de pessoas, de recursos materiais, tecnológicos e financeiros;

V – confiabilidade dos dados e informações registrados em sistemas corporativos;

VI – cumprimento das metas estabelecidas;

VII – resultados dos negócios efetuados;

VIII – satisfação dos clientes da agência.

b) garantir a implementação das recomendações da auditoria interna nos prazos acordados;

c) garantir que os negócios, serviços e processos conduzidos no âmbito da Unidade estejam de acordo com as leis e regulamentos aplicáveis e com as políticas e normas internas.

A agência varejo está estruturada em dois segmentos, compostos por módulos, organizados mediante o agrupamento de atividades afins, sob o ponto de vista do relacionamento e atendimento ao cliente, dos processos internos e das operações de suporte ao negócio.

O módulo de segmento relacionamento é responsável pela implementação das estratégias de relacionamento com os clientes do banco, pela prestação de serviços e atendimento de consumidores bancários e pela condução de atividades

complementares ao negócio. É composto pelos módulos pessoa física, pessoa jurídica, governo, atendimento e conveniência.

O módulo pessoa física é responsável pelo atendimento das carteiras de clientes pessoas físicas, o módulo pessoa jurídica é responsável pelo atendimento das carteiras de pessoas jurídicas, o módulo governo é responsável pelo atendimento da carteira de clientes do setor público, o módulo atendimento é responsável pelo atendimento dos grupos de clientes pessoas físicas e pessoas jurídicas e responde pela prestação de serviços e atendimento de consumidores bancários. O módulo conveniência responde pelo ambiente da agência voltado para o relacionamento com clientes e oferta ativa de produtos e serviços e para a realização de transações bancárias por meio de canais automatizados.

O módulo de segmento serviços é responsável pelas atividades relativas às operações de suporte ao negócio e pela condução dos processos internos da agência. É composto pelo módulo pagamento e recebimentos, tesouraria e apoio administrativo.

Até a implementação das ações estruturantes, adotadas pelo Banco em maio de 2007, as agências nível V apresentavam uma estrutura organizacional definida com 04 funcionários, sendo 01 Gerente Geral, 01 Assistente de Negócios, 01 Caixa-executivo e 01 Posto Efetivo. Após maio de 2007, a estrutura de cargos e quantidade de funcionários foi alterada, substituindo o cargo de assistente de negócios pelo de gerente de módulo atendimento (gerente de expediente) e ampliando o quadro em mais 01 posto efetivo, ficando a dotação atual composta por 01 Gerente Geral, 01 Gerente de Expediente (Módulo Atendimento), 01 Caixa-executivo e 02 Postos Efetivos

A descrição dos cargos e o estabelecimento de suas responsabilidades estão definidos nos normativos constantes do Livro de Instruções Codificadas – LIC, disponibilizadas no sistema informatizado do Banco do Brasil.

2.5.2 Descrição da comissão de gerente de agência nível V

Conforme os normativos do Banco do Brasil, são responsabilidades funcionais do Gerente de Agência Nível V, responder pelo (a) (s):

- I - resultados da unidade de negócios sob sua gestão;
- II - viabilização de condições para que sejam cumpridos os objetivos definidos para a unidade de negócios sob sua gestão;
- III - gestão de pessoas, de recursos, de processos e das informações, observando direcionadores institucionais;
- IV - informações disponibilizadas pela unidade de negócios sob sua gestão;
- V - planejamento, coordenação e controle da unidade de negócios sob sua gestão;
- VI – divulgação dos direcionadores organizacionais para a unidade de negócios sob sua gestão;
- VII - qualidade dos serviços da unidade de negócios sob sua gestão;
- VIII – satisfação dos clientes da unidade de negócios sob sua gestão;
- IX - adoção de providências necessárias para que as informações estratégicas ou revestidas de sigilo empresarial que lhe são confiadas e a que tem acesso em razão da comissão exercida sejam resguardadas, inclusive dos funcionários não comissionados a quem tenham sido confiadas pelo Banco, como também não sejam usadas por terceiros;
- X - tomada de demais providências necessárias ao resguardo dos interesses do Banco;
- XI – execução de demais encargos compatíveis com a comissão exercida.

2.5.3 Descrição da comissão de gerente de expediente

Conforme os normativos do Banco do Brasil, são responsabilidades funcionais do Gerente de expediente, responder pelo (a) (s):

- I - resultados do módulo sob sua gestão;

- II - viabilização de condições para que sejam cumpridos os objetivos definidos para o módulo sob sua gestão;
- III - gestão de pessoas, de recursos, de processos e das informações, observando direcionadores institucionais;
- IV - informações disponibilizadas pelo módulo sob sua gestão;
- V - planejamento, coordenação e controle do módulo sob sua gestão;
- VI – divulgação dos direcionadores organizacionais para o módulo sob sua gestão;
- VII - qualidade dos serviços do módulo sob sua gestão;
- VIII – satisfação dos clientes do módulo sob sua gestão;
- IX - adoção de providências necessárias para que as informações estratégicas ou revestidas de sigilo empresarial que lhe são confiadas e a que tem acesso em razão da comissão exercida sejam resguardadas, inclusive dos funcionários não comissionados a quem tenham sido confiadas pelo Banco, como também não sejam usadas por terceiros;
- X - tomada de demais providências necessárias ao resguardo dos interesses do Banco;
- XI – execução de demais encargos compatíveis com a comissão exercida.

2.5.4 Descrição do cargo de assistente de negócios

Conforme os normativos do Banco do Brasil, são responsabilidades funcionais do assistente de negócios:

- I - análise de negócios de sua área de atuação;
- II - fornecimento de subsídios para formação de carteiras de clientes;
- III - análise de informações cadastrais;
- IV- atualização tempestiva e fidedigna das informações cadastrais dos clientes relacionados aos serviços sob sua condução;
- V - suporte técnico à decisão sobre negócios em sua área de atuação;
- VI - fornecimento de subsídios sobre conjuntura do mercado e da atividade financeira em sua área de atuação;

- VII - resguardo dos interesses do Banco;
- VIII - satisfação dos clientes dos serviços sob sua condução;
- IX. - qualidade dos serviços sob sua condução.

2.5.5 Descrição do cargo de caixa executivo

Conforme os normativos do Banco do Brasil, são responsabilidades funcionais do caixa executivo:

- I - execução de pagamentos e recebimentos através do processamento de autenticação dos respectivos documentos e pela liberação de cheques, observados os critérios estabelecidos;
- II - conferência de assinaturas em documentos;
- III - conferência, repasse e acondicionamento de numerário;
- IV - segurança e correção das autenticações;
- V - suprimento de numerário para movimentação diária;
- VI - numerário sob sua guarda;
- VII - presteza e cortesia no atendimento ao cliente;
- VIII - manutenção e organização dos arquivos sob sua guarda;
- IX - execução de serviços internos na tesouraria, do atendimento e do auto-atendimento;
- X - qualidade das informações prestadas;
- XI - planejamento e controle dos serviços sob sua condução;
- XII - preservação do sigilo bancário;
- XIII - qualidade dos serviços sob sua condução.

2.5.6 Descrição do cargo de posto efetivo

Conforme os normativos do Banco do Brasil, são responsabilidades funcionais do posto efetivo:

- I - execução de tarefas burocráticas padronizadas;
- II - prestação de orientações aos clientes sobre produtos e serviços do Banco;
- III- execução de análise e conferência de documentos, inclusive assinaturas;
- IV - preparação de correspondências;
- V - preparação e processamento de documentos;
- VI - atualização de registros;
- VII - resguardo e confidencialidade das informações de interesse do Banco;
- VIII - presteza e cortesia no atendimento ao cliente;
- IX - manutenção e organização dos arquivos sob sua guarda;
- X - execução de aplicações financeiras de clientes, segundo as normas estabelecidas;
- XI - recolhimento e manipulação de informações cadastrais e dados estatísticos;
- XII- operacionalização de equipamentos de escritório e de atendimento ao cliente e usuário;
- XIII- qualidade e tempestividade dos serviços sob sua condução.

2.6 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A concepção taylorista da organização do trabalho se fundamenta na análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos, no estudo da fadiga humana, na divisão do trabalho e especialização do operário, no desenho de cargos e de tarefas, nos incentivos salariais e prêmios de produção, no conceito de *homo economicus*, nas condições ambientais de trabalho, na padronização de métodos e de máquinas e na supervisão funcional.

Motta (1986) afirma que as técnicas modernas de administração e divisão do trabalho tornaram a vida econômica inquestionavelmente mais

produtiva, mas também trouxeram inúmeros ônus aos trabalhadores, retirando grande parte da iniciativa e autonomia do trabalho.

Na visão crítica de Dejours (1994, p. 26-27), a organização do trabalho é, primeiramente, “a divisão do trabalho e sua repartição entre os trabalhadores, isto é, a divisão de homens: a organização do trabalho recorta, assim, de uma só vez, o conteúdo e as relações humanas de trabalho”.

Para Codo (apud Schmidt, 2002), na organização, o trabalhador ocupa um cargo e desempenha uma função, devendo cumprir uma série de tarefas pré-determinadas. Os objetivos e os meios com os quais terá de trabalhar também já são determinados, restando-lhes apenas executá-los.

2.6.1 O trabalho prescrito e o real

Conforme Ferreira (2001) a noção do trabalho prescrito tem origem na administração científica do trabalho, que busca estabelecer a maneira como o trabalho deve ser executado, o tempo previsto para as operações, os modos operatórios e as regras por respeitar. Já a noção do trabalho real é constituída da atividade efetivamente realizada pelos operadores.

Para Schmidt (2002, p.231) “a produtividade e a eficiência organizacionais, como meta essencial para a sobrevivência das empresas, têm originado conseqüências nem sempre adequadas ao bem-estar dos empregados”.

Muitas vezes o trabalhador, na busca pelo atingimento dos objetivos traçados pela empresa, necessita introduzir modificações, reajustamentos e improvisações que infringem as regras determinadas pela própria empresa. Ainda conforme Schmidt (2002 p. 233) “reajustar a organização do trabalho prescrito leva, muitas vezes, o trabalhador a se colocar na ilegalidade e até mesmo a assumir riscos”.

Para Dejours (apud Schmidt, 2002), a organização prescrita do trabalho é baseada em manuais de procedimentos, nos quais existe um número excessivo de tarefas a realizar, inviabilizando, muitas vezes, a realização do trabalho pela

sua inaplicabilidade prática. Assim, tanto os trabalhadores quanto os administradores acabam adotando procedimentos não prescritos, incorrendo na prática do “quebra-galho”. Ainda conforme o autor, a dicotomia entre o trabalho prescrito e o trabalho real gera sentimentos de apreensão ou medo, causando sofrimento aos trabalhadores. Esse sofrimento pode ser criativo ou patogênico. No sofrimento criativo, o indivíduo encontra soluções originais que são favoráveis tanto à produção quanto à saúde; no caso contrário, é patogênico.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo, apresentam-se os métodos e técnicas utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. Inicialmente, enfoca-se a contextualização da empresa e a classificação do estudo, seguindo-se da definição da amostra e do instrumento de coleta de dados. Por fim, explicitam-se os procedimentos utilizados para a análise e interpretação dos dados.

3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A pesquisa foi aplicada no Banco do Brasil S.A., instituição financeira de economia mista controlada pela União, com 68,7% do capital acionário e que atua como banco múltiplo.

O banco foi fundado em 1808 por D. João VI, príncipe regente de Portugal, quando da transferência da família real portuguesa para o Brasil, sendo o primeiro banco a entrar para a bolsa de valores, entre outros pioneirismos.

Atualmente o Banco do Brasil tem cerca de 24,6 milhões de clientes correntistas, 15,1 mil pontos de atendimentos em 3,1 mil cidades e 22 países, sendo uma das maiores instituições financeiras do País, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro.

O estudo tem como objeto as agências do Banco do Brasil, classificadas como nível V, e localizadas em pequenos municípios do Estado do Rio Grande do Sul.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO

Para que um conhecimento possa ser considerado científico, é necessário determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento, identificando as operações mentais e técnicas utilizadas para sua verificação (Gil, apud SILVEIRA, 2001). Assim, para alcançar os objetivos traçados nesta investigação

será utilizada a estratégia de pesquisa de levantamento (Survey) do tipo descritivo de corte-transversal.

Conforme Gil (1999, p.70):

O levantamento é caracterizado pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados.

A pesquisa survey é apropriada como método de pesquisa quando se deseja responder questões do tipo “o que?”, “porque?”, “como” e “quanto?”, ou seja, quando o foco de interesse é sobre “o que está acontecendo”, ou “como e por que isso está acontecendo”

A escolha da metodologia Survey descritiva de corte-transversal se justifica diante da necessidade do levantamento de dados a respeito das atividades desenvolvidas e sobre as condições de trabalho existentes.

3.3 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

A população de agências nível V existentes no Banco do Brasil, até maio de 2007, é de 440 agências espalhadas por todos os estados da federação brasileira. Na pesquisa utilizaremos uma amostra definida de forma não probabilística por conveniência, composta pelas 29 agências nível V em atividade no Estado do Rio Grande do Sul. O quadro total das agências localizadas no estado é composto de 29 gerentes de agência, 29 gerentes de expediente, 29 caixas executivos e 58 postos efetivos.

Para efeito do estudo definimos o gerente de agência (geren) como respondente 1, o gerente de expediente (gerex) como respondente 2, o caixa executivo (caix) como respondente 3 e o posto efetivo (pe) como respondente 4.

A opção da delimitação da amostra, nas agências localizadas no estado do Rio Grande do Sul, foi fundamentada na impossibilidade prática de aplicar o questionário à população composta pelas 440 agências nível V existentes no país, em razão da indisponibilidade de tempo e de recursos, não tendo assim a

pesquisa a pretensão de que os resultados da análise sejam aplicáveis a toda a população.

3.4 COLETA DE DADOS

Para a coleta e levantamento dos dados primários desta pesquisa, foi utilizado o questionário, em razão da sua capacidade de atingir um grande número de indivíduos ao mesmo tempo, proporcionando redução de tempo e custo. Conforme Lakatos e Marconi (1985) o questionário detém respostas precisas e há maior sinceridade por parte dos respondentes.

O questionário foi estruturado com 14 perguntas fechadas, com escala intervalar de intensidade do tipo Likert de 05 pontos (1=muito inadequado, 2=inadequado, 3=indiferente, 4=adequado e 5=muito adequado), para permitir o tratamento estatístico e a análise quantitativa e 01 pergunta aberta para permitir a análise de caráter qualitativo. As questões de número ímpar referem-se à situação presente vivenciada pelas agências nível V, e as questões de número par referem-se à situação vivenciada pelas agências até a implementação das mudanças ocorridas no quadro destas agências em maio de 2007.

As questões de número 01 e 02 referem-se à adequação do volume de serviço existente na agência, as questões 03 e 04 referem-se ao tempo disponível para execução das tarefas, as questões 05 e 06 referem-se à estrutura de cargos existente, as questões 07 e 08 referem-se à dotação de funcionários existente, as questões 09 e 10 referem-se à segregação de responsabilidades, as questões 11 e 12 referem-se ao nível de exposição aos riscos operacionais, as questões 13 e 14 referem-se ao processo de tomada de decisão existente na agência e a questão 15, aberta, solicita ao respondente que faça comentários pertinentes às mudanças ocorridas na dotação de cargos e funcionários na agência.

Os respondentes foram definidos como todos os funcionários lotados nas agências nível V, localizadas nos municípios de pequeno porte do estado do Rio Grande do Sul.

Os dados secundários, caracterizados como pesquisa documental, foram coletados nos sistemas corporativos e informatizados disponíveis no Banco do Brasil e focados na classificação de risco definida pelo sistema de controles interno do banco, para as agências participantes da amostra.

3.5 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A coleta de dados através de questionários foi aplicada com a remessa de formulários pelo correio corporativo do Banco do Brasil, e o retorno dos questionários, pelos respondentes, se deu também pelo correio corporativo.

3.6 PRÉ-TESTE DO INSTRUMENTO

Antes da aplicação do instrumento de coleta de dados à população-alvo da pesquisa, foi realizado um pré-teste do questionário com funcionários do mesmo nível hierárquico daqueles pesquisados, localizados em outras agências do banco, não objeto do estudo.

O pré-teste ou validação de face tem como objetivo a validação e o aperfeiçoamento do instrumento de pesquisa, sendo os respondentes questionados acerca das dificuldades, dúvidas ou constrangimentos durante o preenchimento. (GIL, 1994)

No teste de face, buscou-se verificar a percepção dos respondentes quanto à forma e extensão do questionário, à compreensão das questões e a validade das construções teóricas, a fim de se certificar de que havia um entendimento comum e correto dos fatores investigados entre os pesquisados.

O pré-teste foi realizado com 05 funcionários de agências não objeto do estudo, no período de 13 a 14 de agosto de 2007.

Na aplicação do teste de face não foi verificada a necessidade de alteração no formato do questionário ou na redação das questões, tendo todos os

participantes do pré-teste responderam o instrumento de coleta de dados sem dificuldades de entendimento acerca das questões indagadas.

3.7 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após a coleta dos dados, procedeu-se ao tratamento estatístico das perguntas fechadas constantes do questionário. Os dados quantitativos foram processados através da análise estatística descritiva. Para a tabulação e processamento estatístico foi utilizado a planilha eletrônica *Excel*.

Para os dados qualitativos, colhidos através de pergunta aberta, constante no questionário, procedeu-se uma análise de conteúdo.

3.8 ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Na figura 2, apresentada a seguir, estão ilustradas as etapas do desenvolvimento deste estudo investigatório.

Como se pode observar, a análise e interpretação dos resultados da pesquisa buscaram identificar a percepção dos indivíduos da amostra a respeito da adequação da estrutura existente em uma agência nível V, antes e depois da implementação das ações estruturantes.

A última etapa do trabalho corresponde às conclusões da pesquisa e apresenta sugestões ao banco sobre a adequação da estrutura organizacional às necessidades das agências.

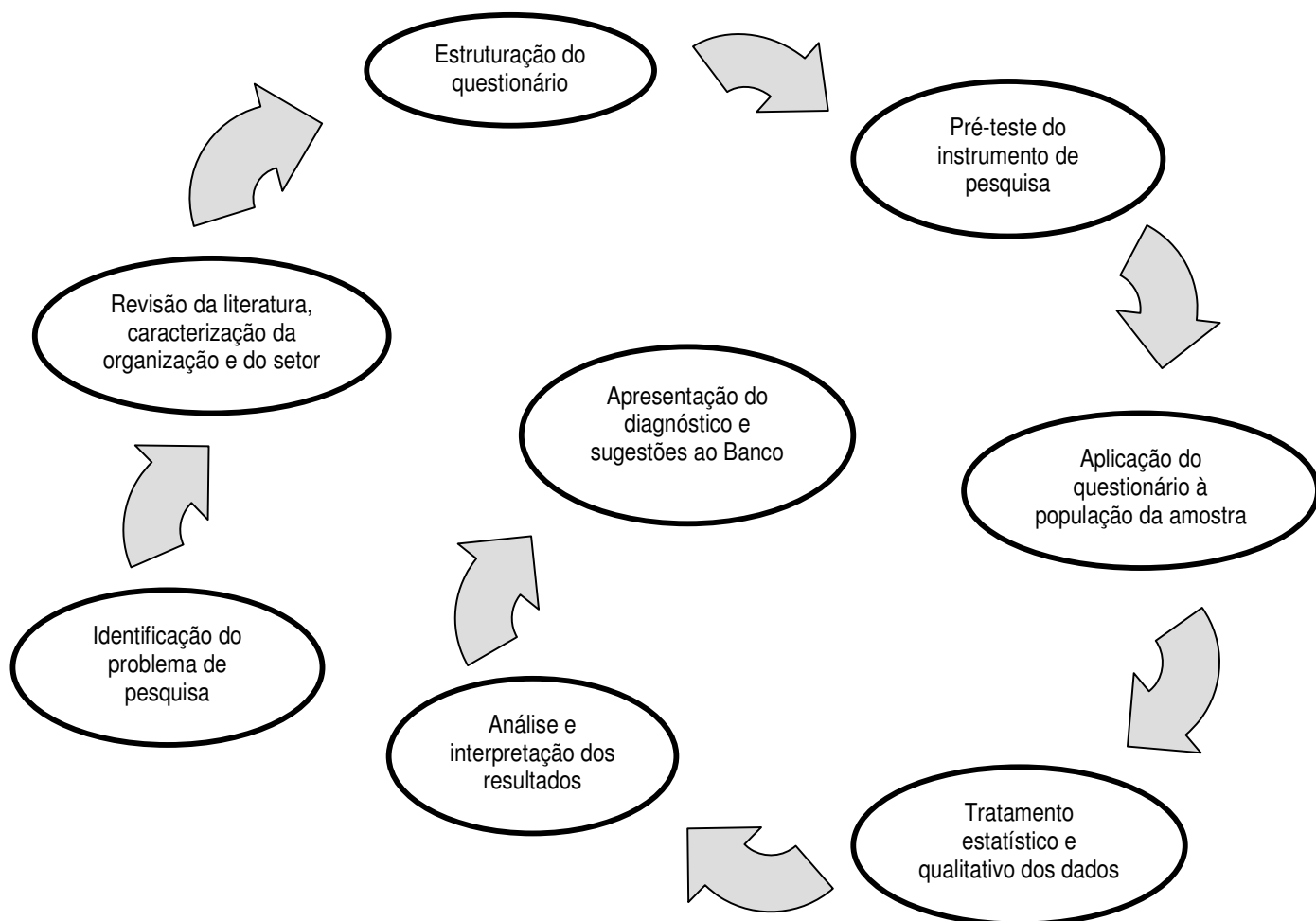


Figura 2 – Desenvolvimento da pesquisa

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a aplicação da coleta dos dados, realizada através do questionário composto por quatorze perguntas fechadas e uma pergunta aberta, procedeu-se à análise estatística descritiva dos dados quantitativos e à análise de conteúdo dos dados qualitativos.

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

As respostas tabuladas de forma quantitativa foram analisadas em relação às seguintes medidas descritivas: média e desvio-padrão.

Julgamos importante a utilização da média, por ser uma das medidas mais empregadas para se chegar à tendência central de um conjunto de observações.

O desvio padrão foi utilizado para avaliar a dispersão das respostas em relação à média, a fim de se obter uma análise mais apurada da variabilidade das opiniões dos respondentes.

A população alvo da amostra selecionada das 29 agências nível V do estado do Rio Grande do Sul é composta por 29 gerentes de agência, 29 gerentes de expediente, 29 caixas executivos e 58 postos efetivos. Desse universo da amostra, retornaram 92 questionários respondidos, sendo 24 respondidos por gerentes de agência, 22 por gerentes de expedientes, 18 por caixas executivos e 28 por postos efetivos, o que representa um percentual de 82,76% de retorno dos gerentes de agência, 75,86% dos gerentes de expediente, 62,07% dos caixas executivos e 48,28% dos postos efetivos.

As respostas do formulário de coleta de dados foram analisadas de acordo com cada tipo de respondente (gerente de agência, gerente de expediente, caixa executivo e posto efetivo) comparando a situação vivenciada com a dotação atual de funcionários e dotação existente até maio de 2007.

Cabe lembrar que a adequação da estrutura das agências nível V foi avaliada de acordo com uma escala de 5 pontos, na qual "1" significa que o respondente considera como muito inadequada a estrutura existente em relação

às variáveis investigadas, e o grau “5”, por sua vez, expressa total adequação da estrutura existente em relação às variáveis investigadas.

No quadro 1, a seguir, é apresentada a análise descritiva das respostas emitidas por todos os respondentes, referente à estrutura organizacional atual das agências nível V.

		GEREN	GEREX	CAIEX	PE	MEDIA GERAL
Q1	01: Como você considera a quantidade de tarefas sob sua responsabilidade?	2,92	2,36	3,00	3,00	2,82
Q3	03: Como você considera o tempo disponível para a execução das atividades prescritas para sua função na agência ?	3,00	2,27	2,22	2,57	2,52
Q5	05: Como você considera a estrutura de cargos existentes atualmente na agência nível V?	3,58	3,00	3,33	2,79	3,18
Q7	7: Como você considera a dotação de funcionários existentes atualmente na agência nível V ?	3,42	3,09	3,11	3,29	3,23
Q9	09: Como você considera a segregação de responsabilidades em sua agência ?	3,42	2,64	3,11	3,07	3,06
Q11	11: Como você considera o nível de exposição aos riscos operacionais em sua agência?	2,92	2,55	2,67	3,07	2,80
Q13	13: Como você considera o processo de tomada de decisão em sua agência?	3,83	3,09	4,00	4,00	3,73
	MÉDIA POR CARGO	3,30	2,71	3,06	3,11	3,05
	DESVIO PADRÃO	0,36	0,35	0,55	0,45	0,39

Quadro 1 – Análise descritiva da estrutura organizacional atual

No quadro 2, a seguir, é apresentada a análise descritiva das respostas emitidas por todos os respondentes, referente à estrutura organizacional existente antes das mudanças ocorridas em maio de 2007.

		GEREN	GEREX	CAIEX	PE	MEDIA GERAL
Q2	02: Como você considerava a quantidade de tarefas sob sua responsabilidade antes das mudanças no quadro de funcionários da agência?	1,92	1,73	2,67	2,71	2,26
Q4	04: Como você considerava o tempo disponível para a execução das atividades prescritas para sua função na agência antes das mudanças no quadro de funcionários da agência ?	2,25	1,91	1,89	2,50	2,14
Q6	06: Como você considerava a estrutura de cargos existentes na agência nível V até as mudanças implementadas nas ações estruturantes?	2,33	1,91	2,00	2,64	2,22
Q8	08: Como você considerava a dotação de funcionários existentes na agência nível V até as mudanças implementadas nas ações estruturantes?	1,92	1,91	2,00	2,29	2,03
Q10	10: Como você considerava a segregação de responsabilidades em sua agência até as mudanças implementadas nas ações estruturantes?	2,58	2,09	2,78	2,71	2,54
Q12	12: Como você considerava o nível de exposição aos riscos operacionais em sua agência até as mudanças implementadas nas ações estruturantes?	2,17	1,82	2,44	2,93	2,34
Q14	14: Como você considerava o processo de tomada de decisão em sua agência até as mudanças implementadas nas ações estruturantes?	2,58	2,82	3,56	3,64	3,15
	MÉDIA POR CARGO	2,25	2,03	2,48	2,78	2,38
	DESVIO PADRÃO	0,28	0,37	0,59	0,43	0,38

Quadro 2 – Análise descritiva da estrutura organizacional anterior

4.1.1 Análise descritiva do questionário aplicado aos respondentes 1 (geren – gerente de agência)

Na figura 3, a seguir, é apresentada a análise descritiva das respostas emitidas pelos gerentes de agência, referente à estrutura organizacional atual das agências nível V.

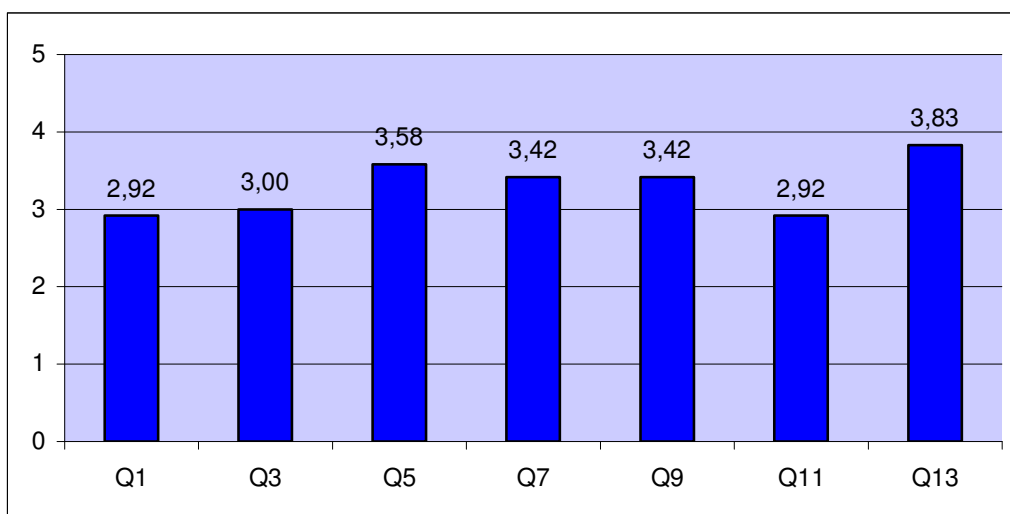


Figura 3 - Média das respostas referente à estrutura organizacional atual - Geren

Na figura 4, a seguir, é apresentada a análise descritiva das respostas emitidas pelos gerentes de agência, referente à estrutura organizacional existente antes das mudanças ocorridas em maio de 2007.

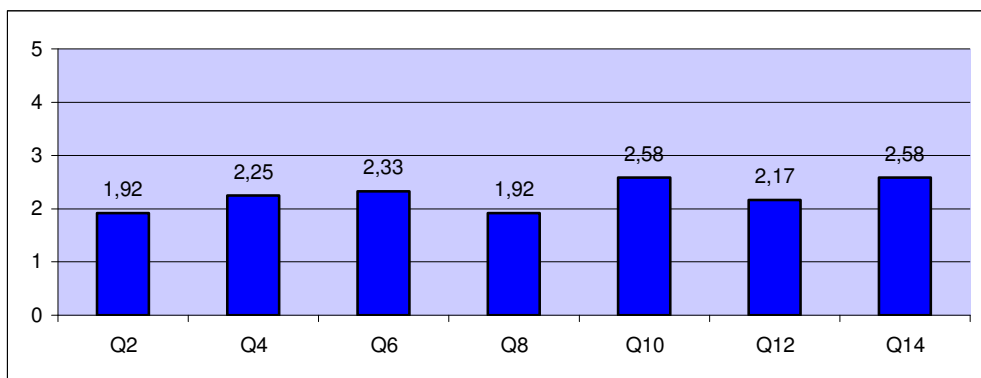


Figura 4 - Média das respostas referente à estrutura organizacional anterior - Geren

Na percepção dos gerentes de agência, de acordo com o quadro 1 e 2, a estrutura atual está mais adequada às necessidades da agência do que a estrutura anterior, mas ainda não é considerada satisfatória. A média de adequação na estrutura anterior é de 2,25 e na estrutura atual é de 3,30.

A variável quantidade de tarefas (Q2), juntamente com a variável dotação de funcionários (Q8), apresentou a menor média de adequação na estrutura anterior com 1,92, que evidencia, na percepção dos gerentes de agência, que a estrutura era muito inadequada para a execução das tarefas existentes. Estas mesmas variáveis, na estrutura atual, receberam média de 2,92 (Q1) e de 3,42 (Q7), verificando-se que, com a dotação atual de funcionários, a estrutura está mais adequada à quantidade de tarefas existentes, mas ainda não é ideal.

A maior média (3,83) de adequação foi expressa na variável processo de tomada de decisão (Q13), na estrutura atual, ficando claro que, na visão dos gerentes de agência, as mudanças organizacionais ocorridas trouxeram melhoria no processo de tomada de decisão, comparando-as com a situação anterior, cuja

média é de 2,58 (Q14). A mudança organizacional na tomada de decisão decorreu do acionamento do cargo de gerente de expediente nas agências nível V que proporcionou a formação de um comitê decisório formado pelo gerente da agência e o gerente de expediente. Com a implementação do comitê, as decisões são tomadas de forma colegiada e com uma maior amplitude de alçadas, comparativamente à situação anterior, em que as decisões eram tomadas de forma isolada pelos gerentes de agência, diante da inexistência de outro cargo do segmento gerencial.

A variável estrutura de cargos existente (Q5 e Q6), atualmente, nas agências nível V, apresentou uma maior média de adequação (3,58) do que a estrutura de cargos existentes antes da implementação das ações estruturantes (média de 2,33).

O nível de exposição ao risco (Q11 e Q12) foi considerado inadequado pelos gerentes de agência, tanto na estrutura anterior, média de 2,17, quanto na estrutura organizacional atual, média de 2,92, apesar da melhora da média. A resposta apresentada nesse indicador pode ser entendida como um sinalizador de que, na percepção dos gerentes de agência, a qualidade da execução dos processos é baixa, em razão da diferença entre o trabalho real e o trabalho prescrito.

4.1.2 Análise descritiva do questionário aplicado aos respondentes 2 (gerex – gerente de expediente)

Na figura 5, a seguir, é apresentada a análise descritiva das respostas emitidas pelos gerentes de expediente, referente à estrutura organizacional atual nas agências nível V.

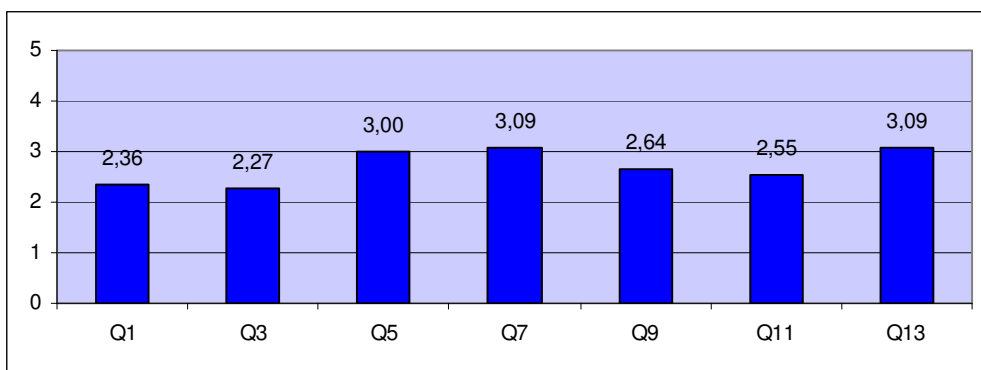


Figura 5 - Média das respostas referente à estrutura organizacional atual - Gerex

Na figura 6, a seguir, é apresentada a análise descritiva das respostas, emitidas pelos gerentes de expediente, referente à estrutura organizacional existente antes das mudanças ocorridas em maio de 2007.

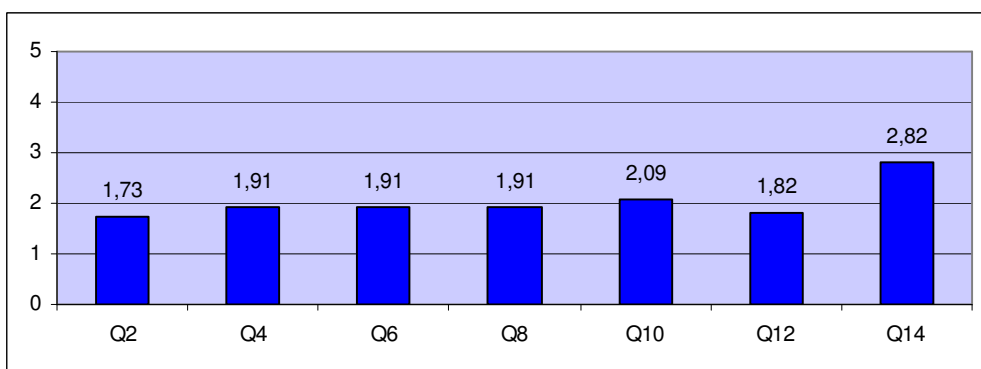


Figura 6 - Média das respostas referente à estrutura organizacional anterior - Gerex

Na percepção dos gerentes de expediente, de acordo com o quadro 1 e 2, a estrutura organizacional continua inadequada para as necessidades da agência, apesar de ter apresentado melhora. A média de adequação na estrutura anterior é de 2,03 e na estrutura atual é de 2,71.

A variável quantidade de tarefas (Q1 e Q2), apresentou a menor média de adequação da estrutura segundo os gerentes de expedientes. Na estrutura anterior, a variável apresentou média de 1,73 (Q2), a menor em todos os itens pesquisados e de todos os respondentes. Na estrutura atual, a variável (Q1) também apresentou uma média bastante baixa (2,36), demonstrando que, na percepção dos gerentes de expediente, a estrutura organizacional é inadequada

para a quantidade de tarefas existentes. Deve-se a essa manifestação dos respondentes o fato de que a transformação de seus cargos de assistentes de negócios em gerente de expediente ocasionou a agregação de inúmeras responsabilidades e tarefas inerentes ao segmento gerencial, que anteriormente estavam sob a custódia do gerente da agência. Por outro lado, não houve o repasse da maioria de suas tarefas a outros funcionários da agência, ficando assim os gerentes de expediente bastante sobrecarregados na questão de tarefas.

Para os gerentes de expediente a dotação de funcionários existente anteriormente na agência (Q8) era muito inadequada, média de 1,91. Na estrutura atual, os gerentes de expediente demonstraram perceber que houve melhoria na dotação de funcionários (3,09), mas que ainda não está adequada às necessidades da agência.

4.1.3 Análise descritiva do questionário aplicado aos respondentes 3 (caix – caixa executivo)

Na figura 7, a seguir, é apresentada a análise descritiva das respostas emitidas pelos caixas executivos, referente à estrutura organizacional atual nas agências nível V.

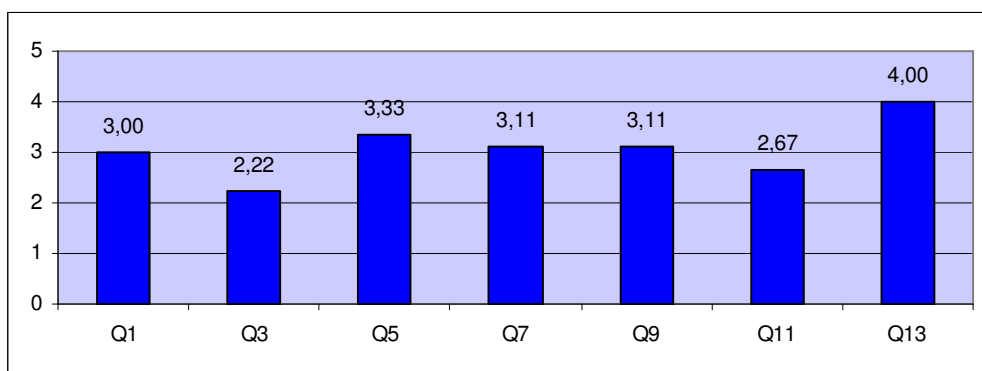


Figura 7 - Média das respostas referente à estrutura organizacional atual - Caixa

Na figura 8, a seguir, é apresentada a análise descritiva das respostas emitidas pelos caixas executivos, referente à estrutura organizacional existente antes das mudanças ocorridas em maio de 2007.

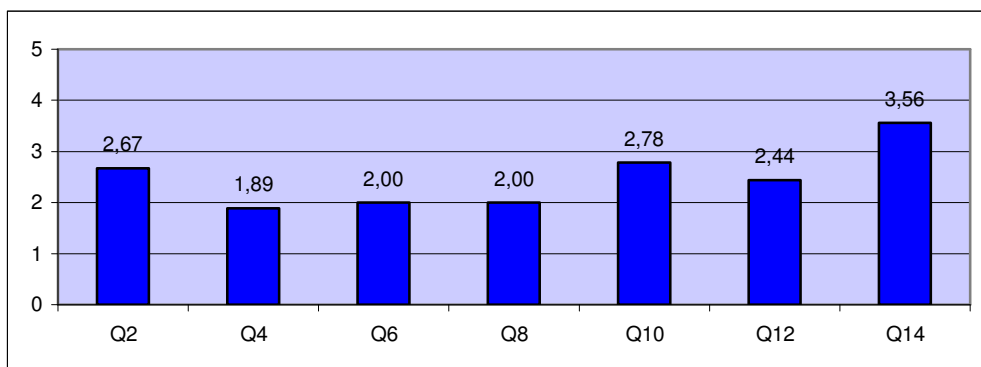


Figura 8 - Média das respostas referente à estrutura organizacional anterior - Caixa

Na percepção dos caixas executivos, de acordo com o quadro 1 e 2, a estrutura organizacional continua inadequada para as necessidades da agência, apesar de ter apresentado melhora. A média de adequação na estrutura anterior é de 2,48 e na estrutura atual é de 3,06.

O item quantidade de tarefas (Q1 e Q2) apresentou pouca variação da média na estrutura atual, 3,00, e da estrutura anterior com média de 2,67. Isso demonstra que, para os caixas executivos, nas agências nível V, a quantidade de tarefas permanece, basicamente, a mesma, não refletindo significativamente na relação quantidade de tarefas do caixa e a mudança da estrutura organizacional. Deve-se esse entendimento ao fato de que a quase totalidade das tarefas do movimento de caixa demanda de clientes e que na estrutura atual, as agências continuam operando com apenas um caixa.

A variável tempo disponível para a execução das tarefas (Q3 e Q4) apresenta as menores médias de adequação. Na estrutura atual, é expressa pela média de 2,22 e, na estrutura anterior, a média é de 1,89, evidenciando a dificuldade dos caixas executivos de terminarem suas tarefas no tempo disponível para sua execução. O trabalho dos caixas executivos é realizado, normalmente, sob a pressão do término das tarefas em horários pré-determinados.

Na percepção dos caixas executivos, as médias mais elevadas, tanto na estrutura atual como na estrutura anterior, foram expressas na variável tomada de decisão (Q13 e Q14) com médias de 4,00 e 3,56, respectivamente. No entendimento dos caixas executivos o processo de tomada de decisão é adequado. Cabe ressaltar que os caixas executivos não participam do processo de decisão e estão à margem da tomada de decisão.

4.1.4 Análise descritiva do questionário aplicado aos respondentes 4 (p.e. – posto efetivo).

Na figura 9, a seguir, é apresentada a análise descritiva das respostas emitidas pelos postos efetivos, referente à estrutura organizacional atual nas agências nível V.

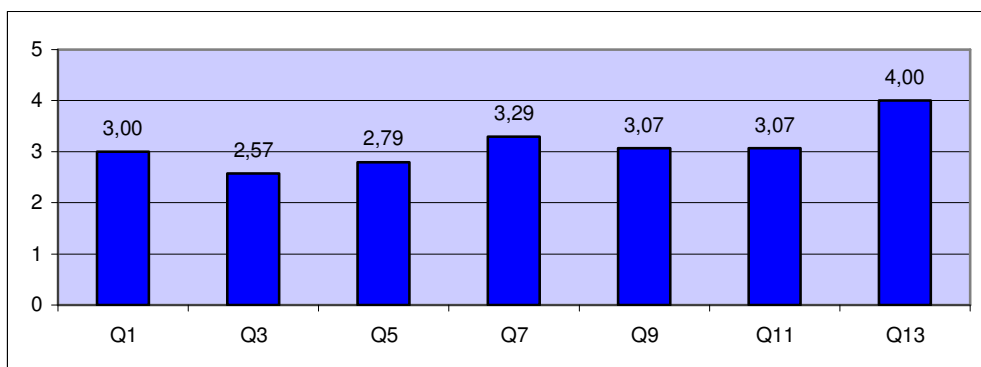


Figura 9 - Média das respostas referente à estrutura organizacional atual – P.E.

Na figura 10, a seguir, é apresentada a análise descritiva das respostas emitidas pelos postos efetivos, referente à estrutura organizacional existente antes das mudanças ocorridas em maio de 2007.

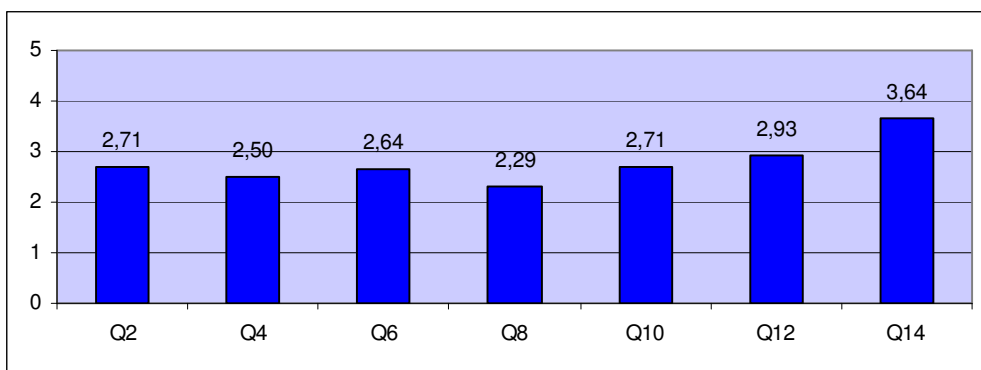


Figura 10 - Média das respostas referente à estrutura organizacional anterior – P.E.

Na percepção dos postos efetivos, de acordo com o quadro 1 e 2, a estrutura organizacional é inadequada para as necessidades da agência. A média de adequação na estrutura anterior é de 2,78 e na estrutura atual é de 3,11. O entendimento dos postos efetivos é de que as mudanças na estrutura organizacional da agência não refletiram de forma substancial em alteração na melhora da adequação da estrutura.

A variável dotação de funcionários na estrutura anterior (Q8), apresenta a menor média de adequação (2,29). Na estrutura atual a média foi expressa em 3,29.

Assim como os caixas executivos, as maiores médias de adequação foram reveladas na variável tomada de decisão (Q13 e Q14), com médias de 4,00 na situação atual e 3,56 na situação anterior. Os postos efetivos também não participam do processo de tomada de decisão, sendo apenas executores das definições administrativas.

4.1.5 Análise descritiva global

Na figura 11, a seguir, é apresentada a análise descritiva comparativa das respostas emitidas por todos os respondentes, referente à estrutura organizacional atual e a estrutura organizacional existente antes das mudanças ocorridas em maio de 2007.

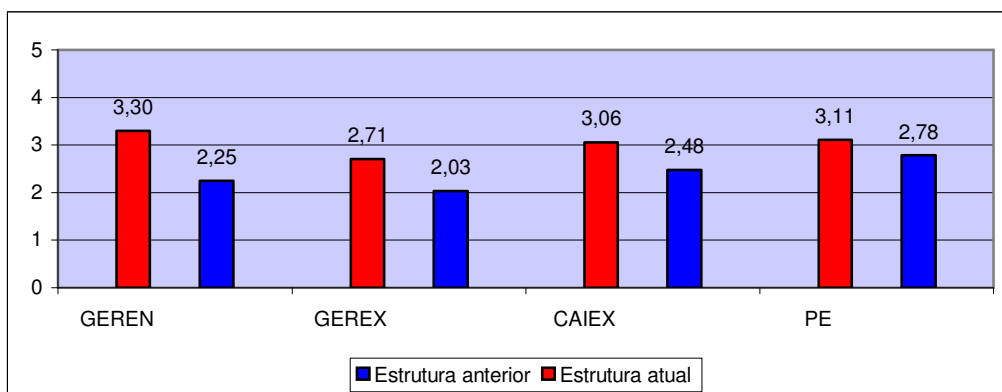


Figura 11 - Comparativo entre as médias

Verifica-se, pela análise da figura 11, que na comparação dos resultados obtidos a partir das percepções dos respondentes, que os gerentes de expediente expressam as menores médias, tanto na estrutura atual (2,71) quanto na estrutura anterior (2,03). Quando da mudança da estrutura organizacional implementada pelas ações estruturantes, os assistentes de negócio foram transformados em gerentes de expediente, acrescentando responsabilidades do nível gerencial, antes não desempenhadas, além de continuarem com muitas tarefas operacionais. Essa situação de sobrecarga de trabalho certamente conduziu às respostas expressas no questionário.

A maior diferença na média das respostas entre a situação anterior e a situação atual da estrutura organizacional foi encontrada na análise dos questionários aplicados junto aos gerentes de agência, média de 3,30 na situação atual e 2,25 na situação anterior. Certamente esse sentimento de que houve uma boa melhora em relação à situação anterior, evidenciado pelos gerentes de agência, pode ser explicado em razão de que houve uma grande divisão das responsabilidades gerenciais com o gerente de expediente e, portanto ocasionou uma descentralização de responsabilidades e controles, além de proporcionar o aprimoramento do processo de tomada de decisão.

Na percepção dos caixas executivos e postos efetivos, as alterações na estrutura organizacional da agência não trouxeram mudanças significativas na rotina de trabalho.

A análise dos resultados permite verificar que, na média, todos os funcionários perceberam que a estrutura organizacional da agência está mais adequada as suas necessidades, mas também fica evidenciado que a estrutura ainda está longe de ser a ideal.

4.2 ANÁLISE QUALITATIVA

Para a análise qualitativa dos resultados da pergunta aberta, constante do instrumento de coleta de dados, procedeu-se à análise em separado por respondente (gerente de agência, gerente de expediente, caixa executivo e posto efetivo), conforme procedimento realizado na análise estatística descritiva.

4.2.1 Análise qualitativa do questionário aplicado aos respondentes 1 (gerente – gerente de agência)

Na análise qualitativa das respostas dos gerentes de agência, verificou-se a manifestação padrão de que a alteração da estrutura nas agências nível V trouxe melhorias na condução dos negócios e administração da agência, mas ainda consideram ser muito sacrificante gerenciar uma agência nível V, conforme expôs um respondente: *“...é muito sacrifício tocar uma agência toda com apenas 05 funcionários, é quase impossível atender com qualidade todas as necessidades de clientes, controle e metas...”*.

No entendimento dos gerentes de agência, a alteração na estrutura organizacional da agência, com a transformação do assistente de negócios em gerente de expediente e o aumento de mais 01 posto efetivo no quadro, não supriram as necessidades existentes nas agências, diante da variedade, volume e complexidade das tarefas. Parte dos respondentes considera injusto ter que administrar uma agência com 05 funcionários, comparando-se a outras agências do banco com portfólio de serviços e tarefas parecidos, mas com dotação superior.

Outros respondentes fizeram sugestões de criação de novos cargos como assistente de negócios para administrar carteiras de clientes, já que na estrutura atual não existe um responsável exclusivo para a carteira de clientes. Também ocorreram algumas manifestações para a contratação de mão-de-obra temporária para a execução de serviços gerais como arquivo de papéis e outros de menor complexidade, que demandam um grande tempo dos funcionários da agência, principalmente dos postos efetivos e caixas executivos.

4.2.2 Análise qualitativa do questionário aplicado aos respondentes 2 (gerex – gerente de expediente)

Na análise qualitativa das respostas dos gerentes de expediente, verificou-se um descontentamento médio com as mudanças ocorridas na estrutura organizacional das agências. Por paradoxo que possa parecer, a maioria das manifestações foram no sentido de que apesar de terem sido beneficiados com a transformação do cargo de assistente de negócios em gerente de expediente, e, por consequência, o aumento da remuneração, a incorporação de uma série de responsabilidades inerentes ao segmento gerencial acarretou um descontentamento maior que a satisfação decorrente da ascensão profissional e do próprio aumento salarial. Conforme um respondente: *“...houve um aumento de responsabilidades que recaíram sobre os gerentes de expediente que passam a tomar decisões sobre assuntos que a eles não competiam...”*

Outras manifestações referentes à carga de trabalho: *“... sobrecarga extrema de tarefas, falta de autonomia da agência, aumento de responsabilidades sem aumento de vantagens.”*. *“Percebo na agência uma forte sobrecarga de trabalho, que mesmo com as ações estruturantes não vão ser sanadas totalmente.”*

Em oposto, um respondente reconheceu que *“as mudanças na dotação facilitaram os processos nas agências nível V”*.

4.2.3 Análise qualitativa do questionário aplicado aos respondentes 3 (caix – caixa executivo)

Na análise qualitativa das respostas dos caixas executivos, verificou-se que maioria dos respondentes tem opinião de que as mudanças na estrutura organizacional das agências trouxeram benefícios ao processo produtivo das agências, mas ressaltam que *“devido ao quadro reduzido ocorre sobrecarga sobre todos os funcionários, que acabam por desenvolver tarefas para as quais o tempo se torna exíguo”*.

Interessante observar que nas manifestações dos caixas executivos sempre está realçada a questão do tempo disponível para realizar as tarefas, demonstrando claramente que o cumprimento rígido de horário pelos caixas, como necessidade de processamento de todo o movimento e fechamento do caixa dentro do seu horário de ponto eletrônico, é motivador de sofrimento ao funcionário que exerce a função de caixa executivo. Esse sofrimento é aumentado ainda mais nas agências que atuam com apenas 01 caixa, como no caso das agências nível V, pois o funcionário não tem como repassar, dividir o processamento dos papéis do movimento de caixa a outrem.

Outro exemplo de manifestação sobre o tempo disponível: *“...note que tempo para executar as tarefas de minha responsabilidade é curto, pois devido ao movimento de caixa seria necessário mais um caixa.”*

4.2.4 Análise qualitativa do questionário aplicado aos respondentes 4 (p.e. – posto efetivo)

Na análise qualitativa das respostas dos postos efetivos, verificou-se a preocupação dos respondentes com o atendimento a demanda dos clientes e que a dotação atual, com 02 postos efetivos, não resolveu o problema de volume de serviços, conforme a opinião que segue: *“...mesmo com a vinda de outro funcionário, ainda o trabalho é muito puxado...”*

Nas manifestações dos postos efetivos não houve sugestões ou comentários diretos a respeito da atual estrutura organizacional das agências nível

V, demonstrando uma certa despreocupação ou desconhecimento dos processos da agência. Certamente esse comportamento deve-se ao fato de a quase totalidade dos postos efetivos dessas agências ter, no máximo, 03 anos de banco e que, por exercerem cargos de nível operacional, desconhecem grande parte da dinâmica administrativa da agência.

5. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

Neste capítulo, apresentam-se as principais conclusões e implicações extraídas da análise dos dados coletados junto à amostra, composta por funcionários lotados nas agências nível V localizadas no estado do Rio Grande do Sul.

Os resultados da pesquisa fornecem subsídios para a proposição de melhorias na estrutura organizacional das agências nível V.

Para tanto, partiu-se do referencial teórico, tratado no Capítulo 2, o qual forneceu a sustentação necessária para a elaboração do instrumento de coleta de dados e suporte para a metodologia de desenvolvimento da pesquisa e para a análise e interpretação dos dados quantitativos, investigados através da estatística descritiva e da análise qualitativa.

Para finalizar o trabalho, expõem-se as limitações do estudo e sugestões para próximas pesquisas.

5.1 ADEQUAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Através da análise qualitativa e da análise estatística descritiva das variáveis investigadas no instrumento de coleta de dados, podemos verificar que na percepção média dos funcionários lotados nas agências nível V, a estrutura organizacional atual não é adequada às necessidades para a condução dos processos administrativos e negociais da agência.

Na comparação da estrutura atual composta por 01 gerente de agência, 01 gerente de expediente, 01 caixa executivo e 02 postos efetivos, implementada em maio de 2007, com a estrutura antiga composta por 01 gerente de agência, 01 assistente de negócios, 01 caixa executivo e 01 postos efetivos, o entendimento dos pesquisados é que a estrutura atual está mais adequada às necessidades da agência do que a estrutura antiga, mas ainda é considerada insuficiente.

5.1.1 Análise descritiva

A percepção dos respondentes em relação às variáveis investigadas foi avaliada segundo uma escala intervalar de 5 pontos, na qual “1” corresponde a “muito inadequado(a)” e “5” a “muito adequado(a)”, sendo os pontos “2”, “3” e “4” intermediários.

Os resultados gerais da pesquisa revelaram que os funcionários das agências nível V consideram a estrutura organizacional atual inadequada para as necessidades do serviço, conforme revela a média 3,05.

Apresenta-se na figura 12, a seguir, de forma concisa, o quadro relativo à percepção dos respondentes da pesquisa a respeito da adequação da estrutura organizacional atual e da estrutura antiga:

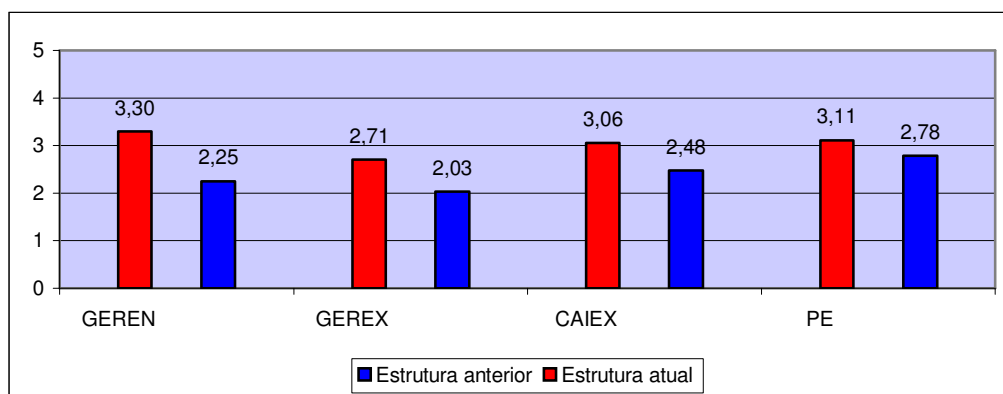


Figura 12 - Comparativo entre as médias

Verifica-se que, em todos os segmentos funcionais da agência nível V, a estrutura organizacional é considerada inadequada.

5.1.2 Análise qualitativa

Na análise qualitativa do instrumento de coleta de dados verificou-se, também, o entendimento padrão da inadequação da estrutura organizacional das agências nível V.

Em um grande número de manifestações os respondentes evidenciaram que a estrutura da agência, como um todo, é uma fonte permanente de sofrimento

e sacrifício para quem nela trabalha, diante da dicotomia entre o trabalho prescrito e o trabalho real.

Os funcionários sentem-se injustiçados pelo banco, por trabalhar em uma agência nível V, na medida em que acreditam que o trabalho em uma agência maior é menos desgastante e penoso.

Para ilustrar esse entendimento podemos citar literalmente algumas respostas dos respondentes:

- *“...é muito estressante ter as mesmas metas (a diversidade e quantidade de informações) que uma agência com mais funcionários”*

- *“... todos ficam sobrecarregados, pois uma agência com 05 funcionários tem as mesmas atribuições e responsabilidades que uma com 15 funcionários.”*

- *“...é muito sacrifício tocar uma agência toda com apenas 05 funcionários, é quase impossível atender com qualidade todas as necessidades de clientes, controle e metas.”*

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Esta pesquisa da adequação da estrutura organizacional nas agências de pequeno porte do Banco do Brasil fornece relevantes dados a respeito do assunto, porém devemos ressaltar as limitações do trabalho.

A opção da delimitação da amostra de pesquisa junto apenas aos funcionários lotados nas agências localizadas no estado do Rio Grande do Sul foi fundamentada na impossibilidade prática de aplicar o instrumento de coleta de dados à população composta pelas 440 agências nível V existentes no país, em razão da indisponibilidade de tempo e de recursos, não tendo assim o estudo a pretensão de que os resultados da análise sejam aplicáveis a toda a população.

No que diz respeito à metodologia de pesquisa, o uso do questionário com perguntas fechadas, para investigar a percepção dos respondentes, representa outra restrição, pois o uso de um instrumento padronizado e de escala de intensidade para apreender percepções e julgamentos subjetivos dificulta o

tratamento mais aprofundado dos dados. Para minimizar tal efeito, incluiu-se uma pergunta aberta para que os respondentes pudessem se manifestar livremente sobre o objeto da pesquisa.

Para uma melhor análise da adequação da estrutura organizacional nas agências de pequeno porte, poder-se-ia estender a pesquisa de adequação da estrutura das demais agências do banco, elaborando um estudo comparativo da percepção da amostra com agências de todos os níveis.

5.3 RECOMENDAÇÕES

A análise dos resultados da pesquisa permitiu verificar a inadequação da estrutura organizacional existente nas agências nível V, para as necessidades da condução dos serviços e negócios da agência, mesmo após as modificações na estrutura, implementadas em maio de 2007. Sendo assim, sugerimos ao banco que adote medidas para a redução da carga de serviço existente nas agências nível V, diante do reduzido quadro funcional.

Os processos operacionais das agências nível V deveriam ser transferidos, na sua quase totalidade, para os centros de serviços de suporte operacional – CSO, existentes no banco, restando à execução das agências apenas os serviços inerentes ao atendimento presencial dos clientes, liberando os funcionários para a prospecção de negócios, atividade-fim de uma agência. Para uma melhor prestação do serviço, o banco poderia formar equipe no CSO, especializada no atendimento às demandas das agências nível V, otimizando os recursos.

O banco poderia reduzir a quantidade de controles administrativos a cargo das agências nível V, diferenciando-as das demais agências, diante do reduzido quadro funcional e do volume de negócios gerados, normalmente de pequena monta.

Sugere-se, também, que o banco promova um trabalho específico nas agências nível V, visando a melhoria da qualidade de vida no trabalho, com foco

no resgate da auto-estima dos funcionários que trabalham nestas agências, diante do sentimento de injustiça e sacrifício externado pelos respondentes da pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Luis César G. de, **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional:** arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

BARBETTA, Pedro Alberto, **Estatística aplicada às ciências sociais.** 2.ed. Florianópolis: Editora da Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

BURNS, Tom e STALKER, G. M. **The Management of Innovation.** Chicago: Quadrangle Books, 1991

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CODO, W.; SAMPAIO, J.J.C.; HITOMI, A.H. **Indivíduo, trabalho e sofrimento.** Petrópolis: Vozes, 1993.

DAFT, Richard L. **Teoria e projetos das organizações.** 6. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

DEJOURS,C.; ABDOUCHELI,E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho:** Contribuições da escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas 1994.

FERREIRA, M.C.; FREIRE, O.N. **Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista.** RAC v. 5 , n. 2. p. 175-200. maio/ago. 2001.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A.Z. e MOSCAROLA, J. **O método de pesquisa survey.** Revista de administração da USP, São Paulo, v. 35, nr. 3, Jul-Set. 2000, p.105-112

GIL, Antonio Carlos, **Pesquisa social.**, 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999

GIL, Antonio Carlos, **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994

HALL, Richard H. **Organizações, estrutura e processos.** 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1993.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea.** São Paulo: Atlas, 1981.

LAWRENCE, Robert S. e LORSCH, Jay W. **O Desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação.** 1.ed. São Paulo: Edgar Blücher Ltda, 1972

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 1985.

MARTINI, N. Cano **Os controles internos no contexto bancário.** São Paulo: Fipecafi, 2006.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes.** São Paulo: Atlas 1995.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F.C.P. **A teoria das organizações: evolução e crítica.** São Paulo: Pioneira, 1986.

SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

SILVEIRA, M.A. **Diretrizes para elaboração de pesquisas**. Publicação Interna – laboratório de Tecnologia e Gestão. São Paulo: Instituto Nacional de Tecnologia da informação, 2001.

SOUZA, E. L. **Impacto da mudança no clima organizacional: um estudo de caso na Telet / Claro Digital**. 2004. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

STONER, James A. F. . **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1985.

WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Caro Colega:

Este questionário faz parte de uma pesquisa sobre a adequação da estrutura organizacional das agências nível V, cujos resultados serão utilizados para a elaboração do trabalho de conclusão do MBA de Gestão de Negócios Financeiros, ministrado pela UFRGS na modalidade de ensino a distância.

A pesquisa tem como objetivo a investigação a respeito da adequação da estrutura organizacional das agências nível V, fazendo um comparativo da dotação mínima, existente até maio de 2007, composta por 01 Gerente de Agência, 01 Assistente de Negócio, 01 Caixa executivo e 01 Posto efetivo, e a dotação mínima atual composta por 01 Gerente de Agência, 01 Gerente de Módulo (expediente), 01 Caixa Executivo e 02 Postos Efetivos, implementada nas ações estruturantes adotadas pelo Banco.

Não existindo neste instrumento o conceito de resposta certa ou errada, é necessário apenas que você responda cada item com base na **sua vivência e no seu entendimento**.

Desde já, agradeço a sua colaboração e fico à disposição para esclarecimentos pelo telefone 51 3637.1107 ou pelo e-mail andrepozza@bb.com.br.

Devolver o questionário via malote para a agência 2061, Feliz – RS

Atenciosamente

André Pozza
Matr. 741.410-2

08: Como você considerava a dotação de funcionários existentes na agência nível V até as mudanças implementadas nas ações estruturantes?					
09: Como você considera a segregação de responsabilidades em sua agência?					
10: Como você considerava a segregação de responsabilidades em sua agência até as mudanças implementadas nas ações estruturantes?					
11: Como você considera o nível de exposição aos riscos operacionais em sua agência?					
12: Como você considerava o nível de exposição aos riscos operacionais em sua agência até as mudanças implementadas nas ações estruturantes?					
13: Como você considera o processo de tomada de decisão em sua agência?					
14: Como você considerava o processo de tomada de decisão em sua agência até as mudanças implementadas nas ações estruturantes?					
Questão 15: Comente sobre a sua percepção, sugestões e dificuldades a respeito das mudanças ocorridas na dotação de cargos e funcionários em sua agência, com a implementação das ações estruturantes.					