



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA A DISTÂNCIA**

ISMAEL XAVIER DE LIMA SEGUNDO

ESTÁGIO EM AGÊNCIA PARQUE SOLON DE LUCENA – BANCO DO BRASIL

JOÃO PESSOA – PB

2018

ISMAEL XAVIER DE LIMA SEGUNDO

ESTÁGIO EM AGÊNCIA PARQUE SOLON DE LUCENA – BANCO DO BRASIL

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, Linha de Formação Específica (LFE) III – Gestão Governamental, semestre 2017.2.

Orientador: Prof. Dr. Filipe Reis Melo

JOÃO PESSOA – PB

2018

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

L732e Lima Segundo, Ismael Xavier de.
Estágio em Agência Parque Solon de Lucena – Banco do Brasil [manuscrito] : / Ismael Xavier de Lima Segundo. - 2018.
26 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação EAD em Administração Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, EAD - João Pessoa , 2018.

"Orientação : Prof. Dr. Filipe Reis Melo , Coordenação do Curso de Relações Internacionais - CCBSA."

1. Administração Pública. 2. Estágio em agência bancária.
3. Banco do Brasil. I. Título

21. ed. CDD 351

ISMAEL XAVIER DE LIMA SEGUNDO

ESTÁGIO EM AGÊNCIA PARQUE SOLON DE LUCENA – BANCO DO BRASIL

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, Linha de Formação Específica (LFE) III – Gestão Governamental, semestre 2017.2.

Aprovada em: 07/07/2018.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Filipe Reis Melo (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. José Wilker de Lima Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dr. Vancarder Brito Sousa
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

RESUMO

Trata-se de relatório técnico-científico extraído de experiências vivenciadas através de estágio no Banco do Brasil com atividades desenvolvidas no ambiente administrativo com o objetivo de levantar e trabalhar os seguintes pontos fracos de uma Análise Interna: demora no atendimento, em especial nos dias de grande fluxo; excesso de processos e serviços realizados nas agências; e poucos funcionários direcionados no atendimento, visando ao apontamento de um caminho para melhoria na qualidade dos serviços prestados a clientes e usuários. Para demora no atendimento, buscou-se, nos cinco primeiros dias de maior fluxo, a diminuição do passivo de pessoas que aguardam a abertura da agência, com funcionários voltados ao atendimento na SAA, a divulgação de alternativas ao atendimento nas agências e a entrada controlada aos caixas; quanto ao excesso de processos e serviços, o SOP passou a contribuir com o atendimento de demandas menos complexas, como a alteração de senhas e entrega de cartões, permitindo aos clientes que demandam por estes serviços, que passem menos tempo na agência; e quanto a pouca quantidade de funcionários disponíveis ao atendimento, buscou-se a formação de uma tabela de horários que priorizasse o atendimento ao público durante cinco horas do expediente com a capacidade máxima da dotação.

Palavras-chave: Estágio. Banco do Brasil. Unidade de Apoio. Pontos Fracos.

INTERNSHIP IN AGENCY PARQUE SOLON DE LUCENA - BANCO DO BRASIL

ABSTRACT

This is a technical-scientific report based on experiences in the Banco do Brasil with activities carried out in the administrative environment with the objective of raising and working on the following weaknesses of an Internal Analysis: delay in attendance, especially in the days of great flow; excess of processes and services performed in agencies; and few employees focused on care, aiming at pointing out a path to improvement in the quality of services provided to clients and users. For the delay in service, the first five days of greater flow were sought to reduce the number of people waiting for the opening of the agency, with employees focused on the service at the SAA, the disclosure of alternatives to the service in the branches and controlled entry to the boxes; As for the excess of processes and services, SOP started contributing to less complex demands, such as changing passwords and delivering cards, allowing customers who demand these services to spend less time in the agency; and the low number of employees available to attend, it was sought the formation of a schedule of schedules that prioritized the service to the public during five hours of the expedition with the maximum capacity of the allocation.

Keywords: Internship. Banco do Brasil. Support Unit. Weaknesses.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	06
2 DESCRIÇÃO DO ESTÁGIO.....	08
3 ANÁLISE E INTERVENÇÃO REALIZADA.....	13
4 CONCLUSÃO.....	21
REFERÊNCIAS.....	24

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho de conclusão de curso (TCC) se desenvolveu a partir do estágio realizado na empresa pública de economia mista Banco do Brasil S.A., de 17 de abril de 2017 a 09 de junho do mesmo ano, tendo como principais atividades os apoios à gestão de pessoas, de recursos, de processos, e de informações, observados direcionadores institucionais; à gestão de informações estratégicas, confidenciais ou revestidas de sigilo empresarial sob responsabilidade do gestor da unidade; à viabilização de condições para que fossem cumpridos os objetivos definidos para a unidade; e ao planejamento, controle e execução de serviços e numerário. Tais atividades possibilitaram o desenvolvimento dos conhecimentos adquiridos durante as disciplinas do curso de graduação em Administração Pública, promovendo a aplicação da teoria no meio administrativo, tendo este trabalho a temática relativa ao próprio exercício da atividade de estágio ora concretizado.

A fundação do Banco do Brasil S.A. remonta ao início do século XIX, tendo por finalidade a manutenção da cúpula monárquica, conforme Diretoria de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil (Org., 2010). Hoje, ainda com espírito público, tem atuação como um banco múltiplo com carteira comercial, sendo um dos principais atores do mercado financeiro do país, tendo um alto nível de governança corporativa.

Todo o estágio agregou à capacidade teórica desenvolvida durante o curso um sentido prático e organizacional, que os livros e as salas de aula são incapazes de fornecer, agregando ao desenvolvimento da maturidade humana e acadêmica.

O estágio foi realizado em uma unidade que atua na área de suporte e operacional da dependência subordinada do banco, favorecendo o apoio às atividades administrativas e a relação teórica com a aplicabilidade no meio. O objetivo deste TCC consistiu na aplicação de uma Análise Interna que possibilitou o levantamento e no trabalho dos pontos fracos à minimização de seus efeitos, visando uma maior qualidade nos serviços prestados a clientes e usuários. E, apesar das atividades realizadas durante este estágio, constatou-se outras áreas que desafiam o exercício administrativo na unidade, como o desenvolvimento dos recursos humanos, e que são mais simples de serem exercidas, mas também apresentam seu desafio, como a realização de inventário de bens.

Este TCC está dividido em mais três capítulos. O segundo trata da Descrição do Estágio, no qual está apresentado a identificação da empresa, com um breve histórico, o organograma geral da organização, e uma breve descrição a respeito do setor econômico em que ela está inserida e de seu segmento de mercado. O terceiro capítulo, sobre a Análise e Intervenção Realizada, aprofunda a descrição do estágio com as principais atividades realizadas, os aspectos estratégicos organizacionais, a identificação, a partir do organograma geral, da área onde se realizou o estágio, com a sua estrutura e contribuição para a missão da empresa, sendo finalizado pelas características do fluxo de informações que esta área mantém com as outras áreas da empresa. No quarto capítulo, que trata da Conclusão, está apresentado o trabalho realizado nos pontos fracos para a minimização de seus efeitos, com a contribuição do estágio à organização e à vida acadêmica e as possibilidades para realização de trabalhos futuros.

2 DESCRIÇÃO DO ESTÁGIO

O estágio foi concedido no Banco do Brasil S.A. (BB), sociedade de economia mista, na unidade correspondente à agência Parque Solon de Lucena, localizada na rua Desembargador Souto Maior, 162 – Centro, João Pessoa (PB).

O Banco do Brasil S.A. é uma empresa pública de economia mista com administração indireta ligada ao Ministério da Fazenda. É sua função atuar como parceiro do Governo na implantação de políticas públicas, projetos e programas socioeconômicos visando o desenvolvimento do País. Tem a Missão de “cuidar do que é valioso para as pessoas”, com o propósito de “estar perto das pessoas e ajudar a preservar o que é importante para nossos clientes, acionistas, funcionários e toda a sociedade”, e a Visão de “ser a empresa que proporciona a melhor experiência para a vida das pessoas e promove o desenvolvimento da sociedade, de forma inovadora, eficiente e sustentável.”¹

Diretoria de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil (Org., 2010), a data de fundação do Banco do Brasil S.A. está registrada em 12 de outubro de 1808, pelo príncipe regente D. João, futuro D. João VI, com a finalidade de proporcionar fundos para a manutenção da cúpula da monarquia, a partir de operações bancárias diversas, tais como o desconto mercantil de letras de câmbio, as comissões das contas arrecadadas de particulares ou estabelecimentos públicos, ou adiantados por hipotecas, os diversos depósitos em prata, ouro, diamantes ou dinheiro, dentre outras operações. Porém, em 11 de dezembro de 1829, o Banco foi dissolvido pela Câmara dos Deputados devido aos altos saques que ocorreram em suas contas pelo governo.

Em 31 de agosto de 1853, o governo aprovou um plano de fusão do Banco Comercial, fundado pelo barão de Mauá, Irineu Evangelista de Souza, com o Banco do Brasil, que foi reestruturado pelo visconde de Itaboraí, José Joaquim Rodrigues Torres, a partir do decreto nº 1.222, abrindo suas portas em 10 de abril de 1854. Com isso está fundado o “segundo Banco do Brasil S.A.” (ibid.).

Apenas em 1º de abril de 1916, o Banco do Brasil abre a primeira agência na Paraíba, em sua capital, é a Agência João Pessoa, localizada, hoje, na Praça 1817, nº 129. Atualmente, são mais de 50 agências localizadas neste estado, sendo cerca

¹Encontradas no sítio <http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos/quem-somos#/>.

de 13 agências apenas na capital paraibana, com outras unidades de apoio, como Gestão de Pessoas, unidades de suporte operacional, as unidades de saúde ao funcionalismo e unidades táticas, como as superintendências estadual e regionais.

De acordo com Banco Data (2018), o Banco do Brasil se consolida como um conglomerado financeiro, sendo institucionalmente um banco múltiplo com carteira comercial. Em seu último Balanço Financeiro, publicação correspondente ao terceiro trimestre de 2017, foi apresentado um lucro líquido de R\$2,9 bilhões, um patrimônio líquido de R\$93,6 bilhões, com Ativos totalizando R\$1,4 trilhão; são um total de 4.871 agências, com uma base de clientes de 65,8 milhões, e tendo como colaboradores 99.305 funcionários e 1.920 estagiários.

O Banco do Brasil possui diversos produtos e serviços que proporcionam facilidades a seus clientes: diversos tipos de contas, cartões, empréstimos, financiamentos, investimentos, seguros, capitalização, consórcios, previdência, programa de fidelidade, solução de dívidas, ferramentas de educação financeira, e até planos odontológicos, sendo acessíveis a partir de suas soluções digitais e da estrutura física, tradicionalmente instalada.

Diante da revolução tecnológica ocorrida na última década, o futuro para as instituições financeiras aparenta ser desafiador. Pois, não apenas o avanço tecnológico proporcionou o desenvolvimento de tecnologias como a carteira digital, as *fintechs*, o *blockchain* e as criptomoedas, por exemplo, mas as novas gerações trouxeram consigo novas demandas oriundas de uma cultura de consumo diferente, onde a posse passa a ser relativizada e o digital está cada vez mais inserido no “mundo real”. Há cerca de uma década que os bancos vêm experimentando um processo de transformação digital, porém as expectativas se alinham num mercado de competição não apenas entre bancos, mas com empresas como o PayPal, o Facebook e a Google, na oferta de produtos mais customizados a seus clientes, no lidar com baixas margens de lucro, na adequação de apenas instituições financeiras para prestadoras de serviços, com isso existe uma tendência a diminuição drástica do número de bancos no mundo. E uma ferramenta que se apresenta na atualidade como um proporcionador para uma melhor experiência aos consumidores, é o *mobile*, sendo este os celulares e outros dispositivos móveis, nos quais estima-se que 80% da população mundial tem acesso, e o custo é 90% menor do que o funcionamento dos bancos tradicionais, segundo Dan Shulman, CEO do Paypal, no

debate “*The Global Fintech Revolution*”, no Fórum Econômico Mundial, em 19/01/2018.

O Banco do Brasil, observando esta tendência mundial, vem, desde o final de 2016, em sua estratégia, reestruturando a organização para abraçar a digitalização de seus serviços e soluções a seus clientes, com atendimentos virtuais, readequação do quadro funcional para unidades desenhadas para esse tipo de atendimento, implantação de uma nova dinâmica de atendimento presencial, onde o cliente passa a ter suas demandas atendidas em qualquer agência do banco, desenvolvimento de sistemas de atendimento e autoatendimento biométricos, por exemplo, e como principal ferramenta no processo de se tornar cada vez mais digital, o seu aplicativo para *mobile*, no qual é possível desde abrir uma conta, a emissão de senhas para atendimento em agências, informando inclusive uma estimativa de tempo para o seu atendimento, até as soluções financeiras para o agronegócio e o financiamento de veículos sem precisar que estes clientes compareçam a uma agência, assim como a possibilidade de realizar depósitos através da imagem dos cheques e de uma ferramenta de gerenciamento financeiro, que auxilia no controle do orçamento dos clientes pessoas físicas.

O BB está inserido no setor terciário da economia, juntamente com outras empresas prestadoras de serviços, que vendem bens intangíveis, e relacionadas a atividades comerciais. Atua em diversos segmentos de mercado, pessoa física ou jurídica, clientes de diversas faixas de renda, com perfis de consumo de serviços/produtos bancários diferenciados, de empresas do agronegócio ao agricultor familiar, de microempreendedores individuais a empresas que faturam bilhões, através de uma rede de agências direcionadas ao Varejo, Atacado, Governo e Alta Renda, uma base estrutural instalada em todo o Brasil e em mais de 10 outros países, com agência, escritórios de representação, subsidiárias e subsidiárias sucursais, por exemplo. O Banco do Brasil, de acordo com os resultados apontados em 2016, é o segundo maior banco nacional, com ativos em US\$430,54 bilhões, atrás do Itaú Unibanco Holding, com US\$438 bilhões, conforme Eazaz Khan (2017).

De acordo com Banco do Brasil S.A. (2011), a estrutura organizacional do Banco do Brasil é composta pela Assembleia Geral de Acionistas, o Conselho de Administração, a Auditoria Interna, pela Diretoria Executiva, constituída pelo Conselho Diretor (o Presidente e os nove Vice-Presidentes) e pelos 27 Diretores Executivos, e um Conselho Fiscal permanente.

Ao Conselho de Administração compete o cumprimento de atribuições estratégicas, orientadoras, eletivas e fiscalizadoras. Possui sete membros, sendo pelo menos dois membros eleitos pelos acionistas minoritários, e cinco indicações pela União, sujeitos a deliberação da Assembleia Geral, o Presidente do Banco, que assume a Vice-Presidência deste Conselho, dois representantes indicados pelo Ministro da Fazenda, um representante indicado pelos funcionários do Banco, e um representante indicado pelo Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão.

O Conselho Fiscal permanente é composto por cinco membros e seus suplentes, eleitos em Assembleia Geral, onde os acionistas minoritários têm o direito de eleger dois membros.

O Comitê de Auditoria assessora o Conselho de Administração, dentre outras atribuições, na avaliação da efetividade da Auditoria Interna e da Auditoria Independente.

A Auditoria Interna é subordinada ao Conselho de Administração, sendo responsável pela promoção de auditorias com foco nos riscos e pela assessoria ao Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva e as subsidiárias.

O Conselho Diretor, entre outras funções, propõe e faz executar as políticas, a estratégia corporativa, o plano de investimentos, o plano diretor e o orçamento geral do Banco; aprova e faz executar o plano de mercados e o acordo de trabalho; decide sobre a organização interna do Banco e a sua estrutura administrativa; distribui e aplica os lucros apurados, conforme deliberado pela Assembleia Geral ou pelo Conselho de Administração e de acordo com legislação vigente.

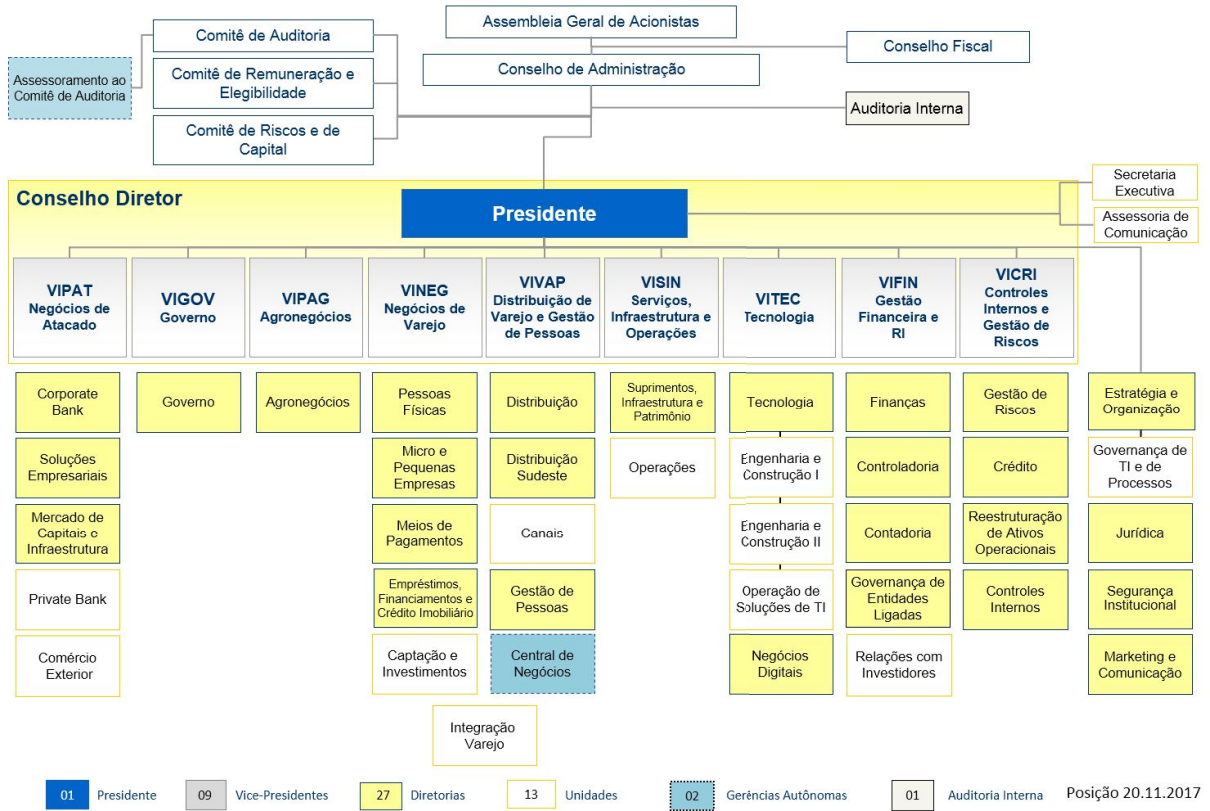
A Diretoria Executiva é responsável pela administração dos negócios, com atribuições de cumprir o Estatuto Social, as deliberações da Assembleia Geral e do Conselho de Administração e as decisões colegiadas suas e do Conselho Diretor.

As Unidades Estratégicas são responsáveis pela gestão de processos de negócios e de apoio aos negócios e à gestão, participam das deliberações dos Comitês Estratégicos, mas não possuem responsabilidade estatutária.

Finalizando este capítulo, segue o organograma do BB no ano de 2017:

Organograma 1 – “Organograma BB 2017”

Banco do Brasil



Fonte: cedido por Banco do Brasil.

3 ANÁLISE E INTERVENÇÃO REALIZADA

As unidades de apoio foram implantadas no Banco do Brasil para atuarem em áreas de suporte e operacional das agências, que são denominadas agora de unidades de negócios, para que estas estejam focadas nas atividades comerciais, negociais. Tendo o estágio sido exercido na unidade de apoio que atende à agência Parque Solon de Lucena, denominada de SOP (Suporte Operacional) Parque Solon de Lucena, as atividades foram circunscritas a essa unidade, sendo as principais em apoios à gestão de pessoas, de recursos, de processos, e de informações, observados direcionadores institucionais; à gestão de informações estratégicas, confidenciais ou revestidas de sigilo empresarial sob responsabilidade do gestor da unidade; à viabilização de condições para que fossem cumpridos os objetivos definidos para a unidade; e ao planejamento, controle e execução de serviços e numerário.

A atividade de gestão de pessoas possibilitou a implantação de uma cultura apoiada no Gespública, conforme Lima (2007), como um modelo de gestão que tem por objetivo contribuir para a qualidade dos serviços, gerando ganhos sociais, apresentando como princípio uma excelência sem a perda da qualidade pública nos serviços. Para isso, fez-se necessário o despertar aos princípios do setor público: a excelência dirigida ao cidadão, a legalidade, a moralidade, a impessoalidade, a publicidade e a eficiência, tendo sido preciso também uma gestão de pessoas que capaz de olhar ao funcionalismo público, numa análise à distribuição de tarefas, ao reconhecimento das pessoas por seu trabalho, ao desenvolvimento da equipe, ao próprio ambiente de trabalho, à correção e à melhoria das práticas de gestão relativas ao próprio servidor.

Na gestão de recursos, a finalidade foi de proporcionar um projeto e organização do posto de trabalho, tendo em mente a afirmação de que:

o projeto do trabalho define a forma pela qual as pessoas agem em relação a seu trabalho. Posiciona suas expectativas do que lhes é [sic] requerido e influencia suas percepções de como contribuem para a organização. Posiciona suas atividades em relação a seus colegas de trabalho e canaliza os fluxos de comunicação entre diferentes partes da operação. De maior importância, porém, auxilia a desenvolver a cultura da organização – seus valores, crenças e pressupostos compartilhados. É por essa razão que o projeto do trabalho é visto por alguns como o aspecto central do projeto de qualquer processo de transformação (SLACK *et al.*, 1999, p. 247),

... buscando a qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade, custo, saúde e segurança, e a qualidade de vida no trabalho.

Dentro da gestão do processo decisório, fez-se necessária a noção de que o gestor, num processo de tomada de decisão, é o responsável por possibilitar a alavancagem nos resultados da organização, assim como tem a possibilidade de a desestruturar. Por isso, para o administrador foi importante saber decidir, ainda mais num ambiente plural nos quais as organizações estão inseridas, onde esta pluralidade tem um aspecto de inconstância, sendo preciso estar atento às mudanças e ter a capacidade de “mover o leme”. Por tanto, decisão, “é a escolha que as pessoas fazem para enfrentar problemas e aproveitar oportunidades”, considerando “problema uma situação que provoca frustração, irritação, estresse ou desafio”, e oportunidade, “uma situação que cria interesse e sensação de desafio por causa da expectativa de recompensa” (MAXIMIANO, 2000, p. 139).

Já para Drucker (1998, p. 478),

decidir é julgar, é escolher entre alternativas; raramente é escolher entre o certo e o errado; quando muito é uma escolha entre o ‘quase certo’ e o provavelmente errado – mas na maioria das vezes é uma escolha entre dois rumos a seguir, nenhum dos quais encontrando-se provavelmente mais próximo do que o outro.

A Matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) se define pela junção das Análises Interna e Externa, conforme Pereira (2012), por isso foi preciso que primeiramente se fizesse o levantamento de elementos das Análises Externa e Interna, que possibilitaram a listagem dos elementos que poderiam fundamentar uma Matriz FOFA. Na Análise Externa as organizações analisam suas oportunidades e ameaças e na Análise Interna analisam seus pontos fortes e fracos. Segundo Oliveira (2007), conforme citado por Pereira (2012, p. 94):

por oportunidade, entendemos a força ou a variável incontrolável pela organização que pode favorecer as suas estratégias. Obviamente que para isso ela tem que ser conhecida e depois estudada da melhor forma para ser aproveitada em benefício da organização. E a maneira de aproveitá-la é por intermédio da formulação de uma estratégia diretamente ligada a essa oportunidade.

As ameaças são os elementos negativos, ou seja, continuam sendo uma força incontrolável pela organização, e criam obstáculos à sua estratégia; no entanto, poderão ser evitadas quando conhecidas a tempo de serem administradas. São os fatores externos que dificultam o cumprimento da Missão da organização, e as situações do meio ambiente que colocam a organização em risco.

Por pontos fortes entende-se as

características ou recursos disponíveis da organização que facilitam a obtenção de resultados. Em tese, é uma variável controlável, pois a organização pode agir sobre o problema ou situação. Os pontos fortes também os classifico como competências da organização (ibid., p. 98).

Enquanto que os pontos fracos

são as características ou as limitações da organização que dificultam a obtenção de resultados. Também é uma variável controlável, porque a organização pode agir sobre o problema, ou situação, na tentativa de resolvê-lo. Os pontos fracos podem ser classificados como incompetências da organização (ibid.).

Dito isso, a partir de verificação local, foi possível levantar como pontos fracos e fortes, e as ameaças e oportunidades:

Pontos Fracos:

1. Demora no atendimento, principalmente em dias de grande fluxo;
2. Excesso de processos e serviços realizados nas agências;
3. Poucos funcionários direcionados ao atendimento.

Pontos Fortes:

1. Marca conhecida e respeitada;
2. Grande rede de atendimento;
3. Diversidade e qualidade na oferta de produtos e serviços.

Ameaças:

1. Forte assédio a clientes por parte da concorrência;
2. Agilidade de atendimento e serviços de alguns concorrentes, devido a um fluxo menor;
3. Burocracia mínima ou inexistente para alguns produtos ou serviços da concorrência.

Oportunidades:

1. Forte estímulo do governo para o consumo;
2. Crescimento da classe média com propensão ao consumo;
3. Grande potencial dos clientes à aquisição de produtos e serviços diante da incorporação de outros bancos.

Por fim, na atividade de planejamento, controle e execução de serviços evidenciou-se o Planejamento Estratégico Situacional (PES), no qual se

pressupõe que o sujeito que planeja está dentro da realidade, fazendo parte de um contexto no qual outros atores também planejam. Planejador e objeto planejado se confundem e são indissociáveis. Portanto, não há mais o diagnóstico objetivo e único, mas sim explicações situacionais (MISOCZKY; GUEDES, 2011, p. 20).

Por explicações situacionais entende-se

aquela que se faz consciente da situação a partir da qual se explica e do papel que nessa explicação desempenham as explicações dos outros, nas próprias perspectivas. A situação é a circunstância de cada ator social. Só podemos entender o outro se temos presente a sua circunstância, se somos capazes de entender (ainda que sem compartilhar) sua visão de mundo. Uma ideia é, nesse sentido, sempre uma reação de alguém a determinada situação de sua vida. Por isso, não existe explicação ou plano neutros. A explicação e o plano decorrente sempre dependem de quem explica, de que posição explica e frente a quem explica (ibid.).

Conforme Trigueiro e Marques (2009, p. 15), “a finalidade da administração é estabelecer e alcançar objetivos e metas”, a partir do processamento de diversos recursos. Ou seja, o administrador planeja, organiza, lidera e controla os recursos humanos, financeiros e materiais para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Os recursos materiais das agências, sendo estes exemplificados pelos imóveis, equipamentos e materiais de expediente, são divididos entre a unidade de apoio e a de negócios, ficando inventariados sob cada prefixo ou subordinada. A sua manutenção é de responsabilidade do gerente do SOP, que solicita através de plataforma própria o reparo dos bens a empresa contratada para tal. Além disso, é de responsabilidade do mesmo o controle dos pedidos dos materiais consumíveis e de higiene e limpeza. No Banco do Brasil, há um almoxarifado geral, localizado na cidade de Curitiba (PR), que atende a demanda nacional, o que leva a um fluxo de materiais com prazo de entrega superior a um mês, sendo necessários a realização de pedidos em lotes com expectativa de consumo para o respectivo período. A falta de gestão destes recursos conduz não apenas a sua carência, mas também a uma maior despesa com materiais, pois os custos relativos a compra destes materiais são transferidos do Almoxarifado para a dependência demandante. No tocante a mobília e equipamentos tecnológicos, são de boas condições de trabalho e utilização por parte de usuários e clientes.

Os recursos humanos são as pessoas e estão distribuídos dentro da Plataforma de Suporte Operacional (PSO) que atende a determinada cidade, ou região, e estão alocados em cada SOP de acordo com a sua dotação de pessoal e sob critérios subjetivos da administração do PSO. Assim, há uma flexibilidade de pessoal dentro de uma mesma cidade, ou região, pois de acordo com interesses, pessoais, profissionais, demanda de atendimento, por exemplo, existe a possibilidade do funcionário ir trabalhar em outro SOP, bastando apenas uma ligação e a disponibilidade deste para suprir a necessidade de preenchimento da dotação do

SOP que está momentaneamente com quadro incompleto ou com grande demanda de serviços. Os funcionários do Banco do Brasil possuem benefícios como vale-alimentação/refeição, plano de saúde, plano de previdência complementar, políticas de remuneração e práticas de equidade de gênero, plataformas educacionais, seja de educação corporativa, seja de bolsas de estudos para graduação e pós-graduação, e de uma rede de bibliotecas físicas, que emprestam livros de acordo com a sua disponibilidade, políticas de combate a diversas formas de assédio, e plataformas que viabilizam a denúncia, assim como meios de mediação de conflitos entre os funcionários, através de Ouvidoria Interna, além de ser uma empresa aderente a diversas formas de licenças e outros benefícios que atendem a necessidade de seus funcionários e de acordo com as suas respectivas leis trabalhistas, participante do Programa Empresa Cidadã (leis federais nº 11.770/2008 e 13.257/2016), entre outros.

No Brasil são aproximadamente 1.970 SOP's, subordinados a 168 Plataformas de Suporte Operacional (PSO), em que se propõe uma gestão centralizada, em cada município, da área de serviços das agências do BB. Estas PSO's se subordinam a 12 Redes de Atendimentos regionalizadas, que estão inseridas em um Centro de Apoio aos Negócios e Operações de Logística (CENOP), CENOP Atendimento. Os CENOP's são subordinados à Unidade de Operações (UOP), que é vinculada à Diretoria de Suprimentos, Infraestrutura e Patrimônio, que é diretamente ligada a Vice-Presidência de Serviços, Infraestrutura e Operações (VISIN).

Assim, o SOP Parque Sólon de Lucena, juntamente com mais 12 unidades de apoio formam a PSO João Pessoa, que possui a dotação de 107 funcionários, composta de nove escriturários, 78 caixas executivos, 19 gerentes de módulo e um gerente de segmento. Esta se junta a outras 11 PSO's para formar a Rede Nordeste I, que compreende os estados do Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba e Pernambuco, abrangendo uma rede de aproximadamente 180 agências e uma dotação com cerca de 1.050 funcionários.

Para estar em linha com a estratégia corporativa da organização, apresentados no capítulo anterior a partir de sua Missão, Propósito e Visão, a Unidade de Operações também definiu seu papel dentro dessa estratégia em ser responsável por processos de negócios e serviços, atuando de modo ativo, com o oferecimento de soluções inovadoras, sustentáveis, ágeis e com conformidade,

objetivando a eficiência operacional e a melhor experiência do cliente, numa visão de futuro de ser referência em eficiência operacional, especialização e valorização dos funcionários, sendo protagonista da transformação digital, valorização de pessoas e geração de resultados sustentáveis; contribuindo com a Missão da organização a partir do propósito em facilitar a vida das pessoas. Este propósito é destrinchado pela própria UOP da seguinte forma:

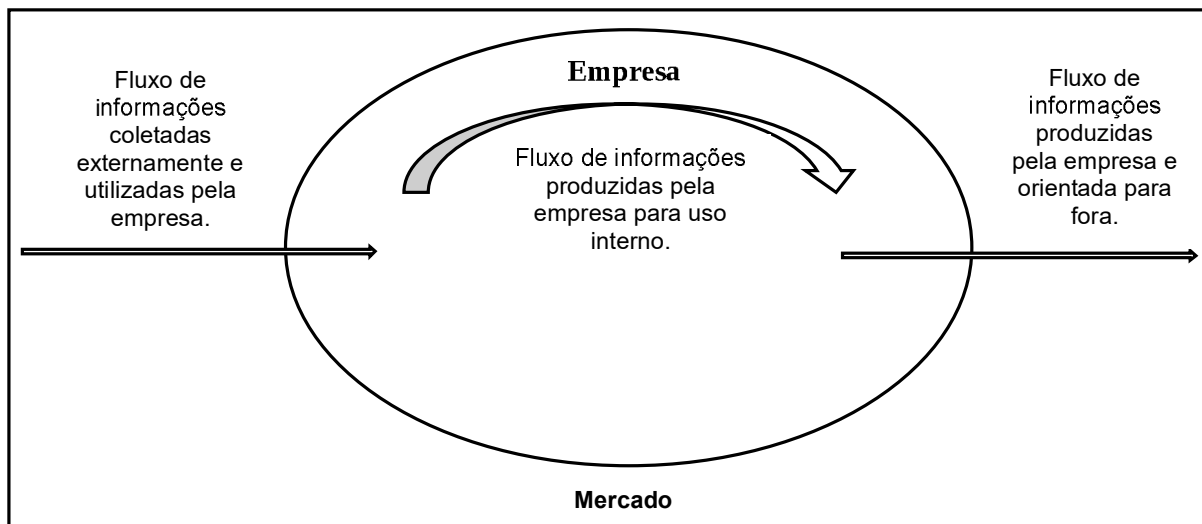
- Facilitar: simplificar, descomplicar, ajudar, colaborar, propiciar, apoiar, assessorar, viabilizar;
- a vida: profissional, financeira, capacitação, realizações, sonhos, atividades;
- das pessoas: clientes internos, clientes externos, colaboradores, funcionários, “Nós mesmos”.

No tocante aos fluxos de informações, é preciso estar ciente de que há diferentes modelos, em que cada um reduz a dinâmica dos fluxos dentro das organizações que são complexos e muitas vezes integram diferentes modelos na mesma organização. Dito isso, é importante observar que o uso da informação é situacional, inerente a cada organização, área e até colaboradores, e é com base nas informações que possuem que as organizações são construídas, sendo os fluxos de informação “os princípios vitais que suportam os processos, as tomadas de decisão, o desenvolvimento de produtos etc.”, conforme Inomata, Araújo e Varvakis (2015).

Os modelos que se assemelham aos fluxos de informação a partir daquela SOP são os modelos de Lesca e Almeida (1994) e o de Navarro (2000). No modelo de Lesca e Almeida (1994), a informação da empresa é dividida em três grandes fluxos: o de informação produzida pela empresa para uso interno; o fluxo de informação captada fora da empresa e utilizada pela empresa; e o fluxo de informação produzida pela empresa orientada para fora da empresa. Cada um destes fluxos é composto por dois tipos de informação: a informação de atividade, sendo aquela que garante o funcionamento da empresa; e a informação de convívio, que permite o convívio dos indivíduos em suas relações e tem a possibilidade de influenciar seus comportamentos. De acordo com Lesca e Almeida (1994), a informação é entendida como um recurso administrável para obtenção de vantagem

competitiva, sendo a informação de atividade indispensável para o funcionamento da organização e a de convívio indispensável à sua existência.

Figura 1 – Os fluxos de informações da empresa

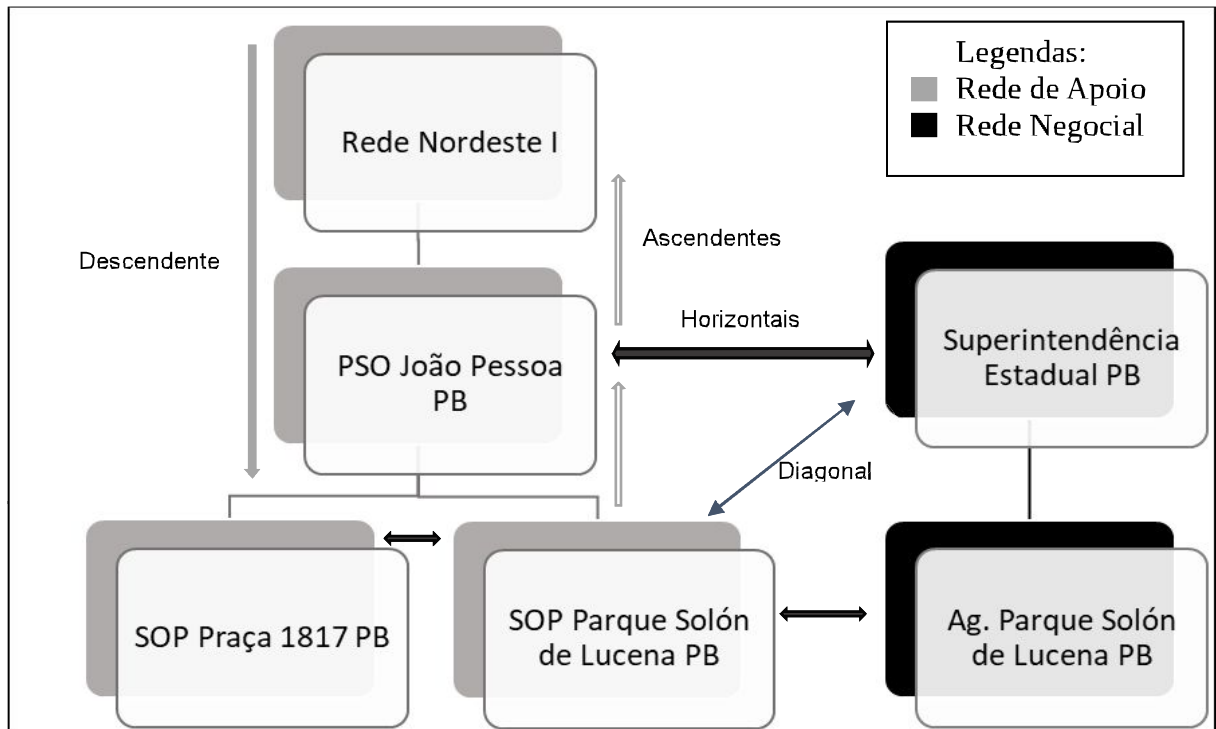


Fonte: Adaptado de Lesca e Almeida (2014).

Já no modelo de Navarro (2000), a relação se desenvolve entre os fluxos e os canais de informações das organizações. Os fluxos são tidos como caminhos que as informações tomam dentro da organização, podendo assumir os sentidos de ida e volta, com os dados sendo alcançados e retornados, proporcionando mais significância às informações por meio dos caminhos existentes através de canais formais e informais, que geram, respectivamente, fluxos formais e informais. Apesar destes canais veicularem informações válidas, nos canais formais as informações geradas podem ser controladas, passíveis de arquivo ou recuperação, enquanto nos informais, elas são mais difíceis de possuírem controle.

Para Navarro (2000), as informações podem ser direcionadas sob dois principais tipos de comunicação: a comunicação ascendente, que passa do nível hierárquico inferior ao superior, possuindo obstáculos pelos níveis intermediários; e a descendente, que vai dos níveis superiores aos hierarquicamente inferiores. Além destas, há outros dois tipos de comunicação que são consequência da busca pela eficiência e maior competitividade nas organizações: são a comunicação horizontal e a diagonal. A primeira se dá entre os mesmos níveis hierárquicos, e a segunda, seja num fluxo ascendente ou descendente, acontece entre níveis hierárquicos e áreas diferentes.

Figura 2 – Os Fluxos de Informações da empresa



Fonte: Adaptado de Navarro (2000).

4 CONCLUSÃO

O levantamento realizado através da Análise Interna, apresentada no capítulo 3, permitiu o levantamento dos pontos fracos no intuito de planejadamente buscar sua minimização, promovendo uma maior qualidade nos serviços prestados a clientes e usuários.

Com isso, constatou-se que a demora no atendimento nas unidades de apoio, dá-se nos dias de grande fluxo nas dependências bancárias, sendo compreendidos entre os dois últimos dias úteis de cada mês até o dia 10 do mês subsequente, que se relacionam com o pagamento das maiores folhas salariais de seus respectivos municípios, a saber o pagamento do funcionalismo público, bem como os aposentados e pensionistas federais. Tal fluxo, dá-se, em grande maioria dos casos, pela dificuldade de operação por parte dos clientes e usuários. Assim, no intuito de diminuir o fluxo de pessoas na abertura do atendimento ao público, buscou-se nos cinco primeiros dias de maior fluxo o atendimento 30 minutos antes da abertura na sala de autoatendimento (SAA), daqueles que tinham possibilidade de fazê-lo, mas que não sabiam como operacionalizar um terminal de autoatendimento (TAA). Para aqueles que não tinham possibilidade de sacar nos TAA's, ou mesmo não se sentiam confortáveis em fazê-lo, mesmo com auxílio, durante este mesmo tempo, 30 minutos, foi permitida a entrada controlada ao ambiente de caixas, que tinha dois funcionários disponíveis ao atendimento. Com isso, alcançava-se a diminuição do passivo de pessoas que estavam aguardando a abertura da agência para serem atendidas, garantindo um dia mais favorável à qualidade do serviço prestado através do atendimento de caixa, no atendimento ao cliente na SAA, buscou-se alcançar uma solução educacional na formação dos clientes, a partir da disponibilização de funcionários para auxiliar na instrução dos meios de autoatendimento, bem como na divulgação de outros estabelecimentos que promovem o atendimento de diversos serviços bancários, tais como saques e pagamentos de contas, que auxiliam no aumento da agilidade do atendimento e da procura por diversos tipos de serviços.

No tocante ao excesso de processos e serviços realizados nas agências, a SOP Parque Sólon de Lucena passou a contribuir na entrega de cartões aos clientes, bem como a alteração e desbloqueio de senhas, permitindo à unidade de negócios maior foco no atendimento comercial, e a demandas mais complexas, como a renegociação de dívidas, por exemplo, demandas estas que requerem um maior

tempo de atendimento presencial. No caso dos atendimentos realizados nos guichês de caixas, apesar de um maior fluxo no número de clientes e usuários, o tempo de atendimento médio é de três minutos, o que permite uma maior rotatividade de pessoas no aguardo de serem atendidas. Com isso, o tempo de espera para se entregar um cartão, ou de alteração ou desbloqueio de senhas, atendimentos sem complexidade, foi menor ao cliente.

A quantidade de funcionários destinados ao atendimento, principalmente nos cinco maiores dias de fluxo de atendimento no SOP, era o máximo que a dotação permitia, a saber quatro caixas executivos permanentes na unidade e dois rotativos, que ficavam metade do expediente no SOP e a outra metade em um posto de atendimento básico em órgãos da administração pública. Nisso, buscou-se a formação de uma tabela de horários que favorecessem o atendimento ao público com a quantidade máxima de funcionários durante cinco horas de expediente, sendo diminuída em um funcionário durante apenas uma hora do atendimento, esta devido ao horário de almoço, em 30 minutos de dois colaboradores. Esta tabela de horários também buscou atender a disponibilidade de cada funcionário, visando inclusive a não sobrecarga de trabalho com demasiadas horas extras, visando uma otimização dos recursos humanos e a redução das despesas daquela unidade.

Estes foram apenas três pontos que foram trabalhados durante o estágio, com a abertura da equipe de colaboradores para a implantação das sugestões apontadas, e os desafios da atividade organizacional não se extinguem nestes. Há uma área desafiadora nas unidades de apoio no tocante ao desenvolvimento dos recursos humanos com atividades que venham a proporcionar a aderência à estratégia da organização, bem como ao sentimento de valorização do trabalho, por exemplo. Mas há também atividades mais simples, como a realização de inventário de bens com a organização de estoques e recursos materiais, e a promoção para um descarte sustentável de resíduos, por exemplo. Enfim, as possibilidades de trabalhos futuros são recorrentes na área, e em todos os níveis e demandas acadêmicas, bastando apenas a abertura entre as diferentes entidades, para a colaboração entre seus corpos, visando os seus aprimoramentos, e de toda a sociedade.

O estágio no desenvolvimento acadêmico discente é promotor da aplicação prática do conteúdo desenvolvido durante todo o curso. Por meio dele pode-se promover relações entre o embasamento teórico e as atividades exercidas na

organização, ora entendidas como problemas, ora como oportunidades, o que permite ao estagiário o agregar de uma experiência que a teoria é incapaz de fornecer, pois o aluno se desprende da “proteção” dos livros, paredes e quadros negros, para a “ameaça” da vida corporativa, organizacional, se deparando muitas vezes com dificuldades que não promovem a vitória, mas o crescimento.

REFERÊNCIAS

- BANCO DATA. **Relatório Banco do Brasil**. Disponível em: <<https://bancodata.com.br/relatorio/bb/>>. Acesso em: 27 jan. 2018.
- BANCO DO BRASIL S.A. **Relatório Anual 2011**. Disponível em: <<http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2011/port/ra/06-2.htm>>. Acesso em: 15 fev. 2018.
- _____. **Relatório Anual 2016**. Brasília: bb.com.br/ri, 2017. 92 p. Disponível em: <<http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2016/pt/download/Banco-do-Brasil-RA16.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2018.
- _____. **Análise do Desempenho 3T17**. Brasília: Banco do Brasil S.A., 2017. 242 p. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/3T17AnaliseDesempMN.pdf>>. Acesso em: 27 jan. 2018.
- CARDOSO, Patrícia Alcântara. **Gestão de Operações e Logística II**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.
- Diretoria de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil (Org.). **História do Banco do Brasil**. 2. ed. Belo Horizonte: del Rey, Fazenda Comunicação & Marketing, 2010. Disponível em: <<https://fernandonogueiracosta.files.wordpress.com/2012/07/fernando-nogueira-da-costa-banco-do-brasil>>. Acesso em: 27 jul. 2017.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à Administração**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- EAZAZ KHAN. **Top 50 Latin American, Caribbean banks by assets**. Nova Iorque: S&P Global Market Intelligence, 2017. Disponível em: <http://www.revistacobertura.com.br/site-2017/wp-content/uploads/2017/04/MarketIntelligence_Top50banks.pdf>. Acesso em: 03 fev. 2018.
- ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E PÓS-GRADUAÇÃO DA UNIVAP, 2010, São José dos Campos. **O Processo Decisório e o Papel do Tomador de Decisões**. São José dos Campos: UNIVAP, 2010. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0060_0264_01.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2017.
- INOMATA, Danielly Oliveira; ARAÚJO, Wánderon Cássio Oliveira; VARVAKIS, Gregório. Fluxos de informação na perspectiva organizacional. **Informação & Informação**, [S.l.], v. 20, n. 3, p. 203 - 228, dez. 2015. ISSN 1981-8920. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/18209>>. Acesso em: 13 maio 2018.

LESCA, Humbert; ALMEIDA, Fernando C. Administração estratégica da informação. **Revista de Administração da FEA/USP**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 66-75, jul./set. 1994. Disponível em: <<https://advsbrasil.com.br/wp-content/uploads/2015/09/administracao-estrategica-da-informacao.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2018.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **A excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do Gespública**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5ª Ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2000.

MISOCZKY, Maria Ceci Araújo; GUEDES, Paulo. **Planejamento e Programação na Administração Pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2011.

NAVARRO, Célia Chaín. **Gestión de Inovación en las organizaciones**. Murcia: ICE, 2000.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de Pessoas no Setor Público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2011.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Administração Estratégica**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

PIMENTA, Selma Garrido; LIMA, Maria Socorro Lucena. Estágio e docência: diferentes concepções. **Revista Poiesis**, Catalão, v. 3, n. 4, p.5-24, 2005/2006. Disponível em: <<https://www.revistas.ufg.br/poiesis/article/download/10542/7012>>. Acesso em: 27 jul. 2017.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

TRIGUEIRO, Francisco Mirialdo Chaves; MARQUES, Neiva de Araújo. **Teorias da Administração I**. Florianópolis: Capes, 2009.