

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Carlos Viegas Neto

ANÁLISE DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DAS UNIDADES DE
RETAGUARDA DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Porto Alegre
2008

Carlos Viegas Neto

ANÁLISE DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DAS UNIDADES DE
RETAGUARDA DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria Ceci Araujo Misoczky

Porto Alegre
2008

Carlos Viegas Neto

ANÁLISE DA CONCEPÇÃO DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DAS
UNIDADES DE RETAGUARDA DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria Ceci Araujo Misoczky

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. - Escola de Administração - UFRGS

Prof. - Escola de Administração - UFRGS

Orientadora Prof^a. Dr^a. Maria Ceci Araujo Misoczky - Escola de Administração - UFRGS

RESUMO

O estudo analisa o programa de avaliação das unidades de retaguarda da Caixa Econômica Federal. O objetivo foi avaliar se o programa, tal como está implantado, possibilita verificar se os objetivos almejados são alcançados, sem considerar o mérito desses objetivos. Para tanto, foi necessário, num primeiro momento, identificar os objetivos do programa de avaliação, tendo em vista que alguns deles aparecem de maneira implícita. Depois, foi analisado se os objetivos propostos são atingidos, bem como se o programa de avaliação permite fazer essa identificação. A pesquisa fundamentou-se nas informações coletadas nos manuais e nos sistemas de informação da organização, em entrevistas com os gerentes das unidades e na legislação pertinente. Ao final, conclui-se que o programa permite, quase que na totalidade, verificar se os objetivos são atingidos. Além disso, foram citados alguns problemas identificados no programa e feitas sugestões de melhorias para qualificar o mesmo.

Palavras-chave: Programa de avaliação. Unidade de retaguarda. Caixa Econômica Federal. Entrevistas. Objetivos.

SUMÁRIO

	APRESENTAÇÃO.....	7
1	REVISÃO TEÓRICA.....	11
1.1	AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS.....	11
1.1.1	Breve histórico.....	11
1.1.2	Conceitos.....	11
1.1.3	Abordagens.....	12
1.1.4	Etapas da avaliação da teoria do programa.....	16
2	OBJETIVOS.....	20
2.1	OBJETIVO GERAL.....	20
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	21
4	APRESENTAÇÃO DAS ATIVIDADES E DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DAS UNIDADES DE RETAGUARDA.....	23
4.1	AS ATIVIDADES DAS UNIDADES DE RETAGUARDA.....	23
4.2	O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DAS UNIDADES DE RETAGUARDA DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL.....	28
4.2.1	Gestão do Risco Operacional.....	28
4.2.2	Gestão da Conformidade.....	29
4.2.3	Gestão do Fluxo de Numerário.....	30
4.2.4	Itens de Acompanhamento.....	30
4.2.4.1	Horário de abertura e fechamento do sistema de automação do PV..	30
4.2.4.2	Conformidade de convênios.....	31
4.2.4.3	Cofre eletrônico.....	31
4.2.4.4	Regularização de pendências em contas com transação <i>off-line</i>	31
4.2.5	Avaliação RERET Metropolitana.....	32
5	ANÁLISE DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DAS UNIDADES DE RETAGUARDA DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL.....	33
5.1	OBJETIVOS DA CAIXA COM A AVALIAÇÃO.....	34
5.1.1	Avaliação do Risco Operacional.....	35
5.1.2	Avaliação da Conformidade.....	38
5.1.3	Avaliação do Fluxo de Numerário.....	39

5.1.4	Avaliação dos Itens de Acompanhamento.....	40
5.1.5	Objetivos da Avaliação RERET Metropolitana.....	41
5.2	RESULTADOS OBTIDOS PELA CAIXA COM A AVALIAÇÃO.....	41
	CONCLUSÕES.....	45
	REFERÊNCIAS.....	48
	ANEXO A - ORGANOGRAMA DA VICE-PRESIDÊNCIA DE TECNOLOGIA.....	50
	ANEXO B - ORGANOGRAMA DA VICE-PRESIDÊNCIA DE ATENDIMENTO.....	51
	ANEXO C - ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADA..	52
	ANEXO D - FÓRMULAS DE CÁLCULOS DOS INDICADORES.....	53

APRESENTAÇÃO

Criada em 1861, a CAIXA ECONÔMICA FEDERAL é o principal agente das políticas públicas do governo federal. A instituição integra o Sistema Financeiro Nacional e auxilia na execução da política de crédito do Governo Federal. Assim como as demais instituições financeiras, está sujeita às decisões e à disciplina normativa do órgão competente e à fiscalização do Banco Central do Brasil.

Como resultado da resolução N^o 2.554 de 1998 do Banco Central, que dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos nas instituições financeiras, a CAIXA precisou fazer uma série de adequações em sua estrutura e organização. Essa resolução foi publicada em função do Brasil ter aderido ao Acordo da Basiléia¹, o qual visa garantir a estabilidade do sistema financeiro mundial.

Uma das alterações implantadas na CAIXA foi a segregação das atividades das Agências Bancárias. Dentro da Agência Bancária, ou Ponto de Venda (PV) como é chamada dentro da organização, foi criada a Retaguarda do Ponto de Venda (RETPV) que, em sua essência, ficaria com a responsabilidade de cuidar dos controles internos dos serviços realizados no PV, enquanto o PV ficaria com a parte negocial.

Essas duas unidades estão vinculadas, na estrutura organizacional da empresa, à Vice-Presidências (VP) distintas, o que garante a inexistência de relação de subordinação entre elas e, por conseqüência, autonomia para atuar. A RETPV está vinculada a VP de Tecnologia e o PV está vinculado a VP de Atendimento, o organograma dessas VP's podem ser visualizados nos anexos A e B, respectivamente.

Com o passar do tempo, a RETPV agregou outros serviços que buscavam não apenas garantir que as atividades do PV fossem efetuadas em conformidade com a legislação e com os normativos da empresa, mas também servir de apoio para os negócios realizados dentro do PV. Dentre as atividades da RETPV podemos destacar:

¹ Padrão introduzido, em 1988, pelo Comitê da Basiléia (subordinado ao BIS – Bank of International Settlements) para cálculo do capital regulatório mínimo requerido para os bancos internacionalmente ativos. Para prover uma abordagem de gerenciamento de riscos mais completa, foi finalizada uma nova versão do acordo, em 2004, que ficou conhecida como Basiléia II.

- Verificação da conformidade legal e normativa das operações e negócios do PV.
- Abertura e fechamento do PV(sistemas).
- Serviço de tesouraria.
- Digitação e transmissão de arquivos.
- Conferências e acertos de movimentação financeira.
- Gerenciamento das salas de auto atendimento.
- Serviço de compensação.

A RETPV, hoje, tem uma importância primordial para o funcionamento do PV e, conseqüentemente, para os objetivos estratégicos da empresa. Sendo assim, é fundamental que a RETPV desenvolva suas atividades de maneira eficiente e eficaz. Como qualquer outro setor dentro de uma organização, a RETPV precisa ter o seu desempenho quantificado para que se possa avaliar o quanto a RETPV está auxiliando a empresa, bem como detectar possíveis falhas em suas atividades.

As unidades de retaguarda, atualmente, são avaliadas por três ângulos: Gestão do Risco Operacional, Gestão da Conformidade e Gestão do Fluxo de Numerário. A Gestão do Risco Operacional está ligada à rotina de controles internos. Já a Gestão da Conformidade engloba a atuação da RETPV nas atividades que são, em princípio, de responsabilidade do PV. O controle de volume de dinheiro disponível no PV, além dos custos oriundos de solicitações de recolhimento e suprimento de valores, são os itens avaliados pela Gestão de Fluxo de Numerário.

Gestão do Risco Operacional
Regularização de transferências eletrônicas diretas (TED)
Regularização de pendências no cadastro de emitentes de cheque sem fundos
Verificação da conformidade
Tratamento de cheques da compensação

A regularização de TED e a regularização de pendências no cadastro de emitentes de cheque sem fundos são acertos de operações realizadas no sistema bancário que por algum motivo não se efetivaram automaticamente, necessitando correção manual. Verificação da conformidade é a tarefa de verificar, dentro dos prazos previstos, os documentos e contratos das operações realizadas no PV. O

último item é o tratamento e envio dos cheques que passarão pelo serviço de compensação.

Gestão da Conformidade
Adiantamento a depositantes
Excesso sobre limite
Saldo negativo na conta de cheque administrativo
Abertura de contas
Garantias

Adiantamento a depositantes e excesso sobre limite verificam a quantidade de contas, no PV, que se encontram com saldo negativo por autorização gerencial. O mesmo acontece com a conta de cheque administrativo, que pode ser entendida como uma conta que pertence ao PV. Abertura de contas e garantias são as ocorrências de falta de documentos das operações realizadas no PV.

Gestão do Fluxo de Numerário
Quantidade de dinheiro disponível – Diário
Quantidade de dinheiro disponível – Mensal

A Gestão do Fluxo de numerário controla a quantidade de dinheiro disponível no PV. Conforme a movimentação do PV, é estabelecido um limite máximo que o PV pode ter ao final do expediente e na média mensal.

Além dessas três abordagens, a RETPV também possui os chamados Itens de Acompanhamento. Esses itens não têm metas específicas, porém também são utilizados para medir o desempenho da RETPV.

Itens de Acompanhamento
Horário de abertura e fechamento do sistema de automação do PV
Utilização do cofre eletrônico
Regularização de pendências em contas com transação <i>off-line</i>
Verificação de conformidade de convênios

A proposta do trabalho foi verificar a adequação do processo de avaliação das unidades de retaguarda realizada pela CAIXA. Ou seja, verificar se a forma como é feita a avaliação permite visualizar se os objetivos definidos pela empresa são

alcançados. Procurou-se identificar possíveis lacunas na metodologia implantada atualmente, além de sugerir melhorias nesse processo. Assim, a questão principal que orientou este trabalho foi: O programa de avaliação das unidades de retaguarda da Caixa possibilita verificar se os parâmetros estabelecidos são atingidos?

Considerando a relevância da RETPV dentro da organização, pode-se dizer que o estudo é extremamente pertinente para o enriquecimento da atividade de retaguarda e para o incremento no resultado da CAIXA. De fato, a maneira como uma organização avalia seus departamentos e empregados pode ser determinante para o atingimento dos seus objetivos. Uma avaliação conduzida de maneira equivocada pode mascarar um resultado adverso e conduzir as ações da organização por um caminho contrário ao que ela necessita. Nesse sentido, este estudo da avaliação das unidades de retaguarda na Caixa pontuou informações importantes para os gestores dessa área.

A estrutura do trabalho ficou organizada da seguinte forma: revisão da literatura associada à avaliação de programas; objetivos do trabalho; apresentação da metodologia utilizada. Na seqüência são descritas as atividades das unidades de retaguarda e é feita a descrição do programa de avaliação. No final são apresentados os objetivos identificados, o resultado da Caixa com a avaliação e as conclusões.

1 REVISÃO TEÓRICA

1.1 AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS

1.1.1 Breve histórico

Os estudos acerca de avaliação não podem ser considerados recentes. A raiz histórica da avaliação de programas, segundo Rossi, Freeman e Lipsey (2004), se estende até o século XVII, no entanto, as pesquisas na área começaram a se desenvolver e a se tornar mais comum apenas no século XX. Com o avanço dos métodos de pesquisas, a avaliação de programas passou a ser estudada com a metodologia usualmente utilizada para pesquisas na área social.

O sistema de avaliação de programas sociais teve como foco inicial a área da saúde e educação. A partir de 1930, as pesquisas começaram a se espalhar pelas outras áreas sociais, bem como se iniciaram pequenos estudos fora da esfera social. Rossi, Freeman e Lipsey (2004), destacam que, na década de 1960, a produção de artigos e livros sobre pesquisas de avaliação cresceu vertiginosamente. O grande impulso foi dado pela agressiva política contra a pobreza iniciada durante a presidência de Lyndon Johnson nos Estados Unidos. Além disso, o financiamento de projetos sociais em países subdesenvolvidos exigia mecanismos eficientes de avaliação, dada as grandes quantias envolvidas.

Atualmente, a avaliação de programas é utilizada por políticos e administradores que a aplicam com os interesses mais variados, tanto para programas sociais, como para programas organizacionais. A pressão por resultados e a escassez de recursos tornam necessária a busca por eficiência nos programas, motivo pelo qual os estudos na área continuam sendo relevantes.

1.1.2 Conceitos

Embora os programas de avaliação possam ser utilizados para as mais diversas áreas, devido à origem focada em programas sociais, a definição dada por Rossi, Freeman e Lipsey (2004, p. 16) deixa evidente o direcionamento para essa finalidade:

Avaliação de programas é o uso de métodos de pesquisa social para investigar sistematicamente a eficácia de programas de intervenção social no modo como eles são colocados em seus ambientes organizacionais e políticos e são planejados para orientar ações sociais para melhorar a condição social.

Abstraindo-se a questão social, o conceito de avaliação está associado à idéia de descrever desempenho e os padrões e critérios para julgá-lo. Nesse sentido, Weiss² (apud Calmon, 1997, p. 17) define avaliação de maneira mais genérica: “Avaliação é a atividade no qual se procura medir os efeitos de um programa em relação aos objetivos almejados, como forma de contribuir para tomadas de decisão sobre o programa e aperfeiçoar programações futuras”. Seguindo a mesma linha, Patton (2002, p. 10) define avaliação de programas da seguinte maneira:

Avaliação de programas é a coleta sistemática de informações a respeito de atividades, características e resultados de programas para fazer julgamentos, melhorar a eficácia, e/ou para fornecer decisões sobre o futuro do programa.

De fato, quando se examina e julga o cumprimento e a eficácia de qualquer esforço, está se fazendo uma avaliação. Se esse exame da eficácia é realizado sistematicamente e empiricamente através de minuciosa coleta de dados e análises, então estamos diante de uma pesquisa avaliativa.

É importante salientar, com o objetivo de evitar alguma dúvida, a diferença entre monitoramento e avaliação. De acordo com Vieira da Silva e Hartz (2005), o monitoramento está ligado ao acompanhamento de determinado programa e pode se resumir ao registro contínuo de dados ao longo do tempo. Já a avaliação refere-se ao julgamento desses dados em um determinado momento. Assim, para que seja realizada uma avaliação, é necessário que se utilize mecanismos para transformar os dados armazenados em informação.

1.1.3 Abordagens

² WEISS, Carol. *Evaluation research: methods of assessing program effectiveness*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1972.

A abordagem que é dada em uma avaliação depende dos objetivos que se busca alcançar. Por isso a tarefa inicial dos avaliadores é definir os propósitos de sua avaliação.

Os procedimentos utilizados em cada tipo de avaliação diferem um do outro, principalmente porque a captura de informações passa por um conjunto de circunstâncias específicas para cada caso. No entanto, todas as abordagens compartilham um importante objetivo que, em síntese, é a obtenção de informação útil para se construir um julgamento de alguma atividade ou programa e, com isso, obter respostas para a questão inicial formulada. Stecher e Davis (1987) identificam as seguintes abordagens para avaliação:

- Abordagem experimental – É aquela que tem sua orientação voltada para aplicação dos princípios da ciência experimental no campo da avaliação de programas sociais. O objetivo do avaliador experimental é criar conclusões genéricas sobre o impacto de um programa particular ao se isolar ou controlar determinados fatores que têm influência sobre o programa.
- Orientação para o resultado – Nessa abordagem são utilizados metas e objetivos específicos de programas como critério para determinar o sucesso. Esse tipo de modelo estimula os desenvolvedores de programas deixarem evidente a relação entre as atividades ou serviços e os resultados que eles podem alcançar.
- Orientação para a decisão – Enfatiza o fornecimento sistemático de informação para a gerência e operação de programas. Nesse ponto de vista, a informação é mais valorizada se ela ajuda os gerentes de programa a tomar melhores decisões.
- Orientação para o usuário – Esse modelo enfatiza as pessoas e o modo como elas usam a informação. Tem interesse especial nos elementos que de alguma maneira afetam a utilidade da avaliação. Está mais preocupada com o fluxo contínuo da informação do que o resultado final de um relatório propriamente dito.
- Abordagem Responsiva – Acredita que a única avaliação significativa é aquela que procura entender uma questão a partir dos múltiplos pontos de vista de todas as pessoas envolvidas no programa. O objetivo é direcionar os esforços para entender o programa a partir de múltiplas perspectivas.

Rossi, Freeman e Lipsey (2004) consideram três pontos importantes no contexto da avaliação: o propósito da avaliação, a estrutura e a circunstância da avaliação, e os recursos disponíveis para avaliação.

Os principais propósitos, embora não sejam os únicos, são: Programas de melhorias, avaliação somativa (que visa julgar o mérito do programa) e geração de conhecimento. Programas de melhorias são aqueles que buscam fornecer informações para aumentar o desempenho dos programas. A informação desejada pode estar relacionada com a necessidade do programa, a concepção, sua implementação, seu impacto, ou sua eficiência. Avaliação somativa se refere a programas que visam determinar se as expectativas em torno do programa são atingidas, ou seja, se o programa alcança o mínimo de desempenho para justificar a sua existência. Geração de conhecimento, por sua vez, como o próprio nome diz, são programas que objetivam descobrir a natureza ou o efeito de uma intervenção. São conduzidos de maneira muito rigorosa de tal forma que permitam contribuições para a geração de inovação, Rossi, Freeman e Lipsey (2004).

A estrutura e circunstâncias da avaliação são fundamentais para a condução da avaliação. Primeiramente deve ser considerado o estágio de desenvolvimento do programa. Ora, a avaliação de um programa que está iniciando não deve ser similar a de um programa que está em seu estágio final. O contexto político administrativo é o outro ponto que deve ser considerado dentro de uma avaliação. O resultado de um programa pode mascarar o desempenho do programa se não for considerado o contexto político administrativo vigente. Por fim, a estrutura organizacional e conceitual do programa é outro fator determinante na avaliação. Quanto mais explícita é a conceituação do programa, mais fácil é para o avaliador identificar as funções do programa e os efeitos os quais a avaliação deve focar, Rossi, Freeman e Lipsey (2004).

Conduzir a avaliação de programas requer recursos dos mais variados tipos. Pessoas, sistemas, relatórios, equipamentos em geral são alguns dos recursos que o avaliador precisa para efetuar o programa de avaliação. Não por acaso, na avaliação de projetos complexos, pode existir a necessidade de buscar em empresas especializadas a prestação desse tipo de serviço, pois essas mantêm permanentemente equipes e estrutura física adequada. O ponto crucial nos recursos disponíveis para o avaliador é a agilidade e confiabilidade da informação. Seja através de sistemas ou relatórios, a informação deve ser precisa e, além disso, deve

estar disponível para o avaliador sempre que ele desejar, Rossi, Freeman e Lipsey (2004).

Existe o entendimento de que a avaliação de programas pode ter diferentes abordagens. No entanto, nem sempre essa divisão acontece de maneira homogênea entre os diversos autores. Rossi, Freeman e Lipsey (2004) fazem uma classificação um pouco diferente de Stecher e Davis (1987), a saber:

- Avaliação de necessidades – Tem por objetivo medir a natureza, magnitude e distribuição de um problema; o alcance que uma intervenção pode atingir e as implicações que podem acontecer. Normalmente é o primeiro passo para o planejamento de um novo programa, pois fornece informações úteis sobre as reais necessidades de uma ação. É uma maneira sistemática de fazer o diagnóstico de um problema.
- Avaliação da teoria do programa – Foca nas questões relativas ao modo como o programa é concebido. Envolve descrever o programa de forma explícita e detalhada. Procura verificar o quão razoável ou apropriado é o programa, em outras palavras, explica de maneira racional porque o programa alcançará os resultados desejados. Normalmente é realizada por pessoas não interessadas diretamente no problema em questão.
- Avaliação de processos – Forma de avaliação básica e largamente utilizada. Examina a fidelidade e a eficácia da implantação de um programa. Avalia suas atividades, funções, componentes, operações, recursos e desempenho, ou seja, investiga a execução como um todo. Fornece informações importantes para os administradores sobre o progresso da implantação do plano do programa.
- Avaliação de impacto – Envolve produzir uma estimativa da cadeia de efeitos de um programa. A grande dificuldade de fazer a mensuração dos impactos acontece porque é impossível isolar totalmente o problema de ações que não estão diretamente relacionadas ao programa. Desse modo, é necessário determinar os agentes e fatores que afetam os resultados e que não fazem parte do programa. É mais apropriada para programas que já atingiram certa maturidade e estabilidade.
- Avaliação de eficiência – Faz o julgamento se os custos do programa são justificáveis levando em consideração os benefícios que ele traz para a

solução do problema. Um programa com perspectiva de resultados inferiores a outro pode ser escolhido se a relação custo/benefício for usada como critério de escolha. De maneira similar a avaliação de impacto, esse tipo de avaliação é mais aconselhável em programas já estabelecidos e sem grandes variações.

Embora Rossi, Freeman e Lipsey (2004) tenham seus estudos direcionados para a avaliação em saúde, verificado na forma como definem avaliação de programas, o modo como classificam os tipos de avaliação parece mais atraente, para organizações em geral, do que o proposto por Stecher e Davis (1987). Eles englobam pontos essenciais para qualquer organização, tais como o planejamento, quando citam avaliação de necessidades; execução, quando citam avaliação de processos e eficiência; e resultado, quando citam avaliação de impacto.

Para o estudo em foco, será mais interessante utilizar a abordagem da avaliação da teoria do programa, abordada mais detalhadamente no próximo item, pois se pretende investigar a concepção de uma avaliação. Desse modo, o esforço será direcionado para busca de elementos que verifiquem se o programa alcança os resultados desejados.

1.1.4 Etapas da avaliação da teoria do programa

A primeira etapa para a avaliação, segundo a teoria do programa, é realizar uma descrição explícita das concepções, suposições e expectativas que constituem o fundamento racional para o modo como o programa é estruturado e operado. Apesar de essencial para o desenvolvimento do programa, raramente existe um documento estruturado que sirva de ferramenta do plano.

Rossi, Freeman e Lipsey (2004) defendem que o avaliador precisa sintetizar e articular o programa de maneira que permita a sua avaliação. Para tanto, o avaliador deve ser capaz de explicar e expressar o programa de forma palpável para os stakeholders, de maneira que eles entendam e possam trabalhar para os propósitos da avaliação. Além disso, é necessário conhecer a forma de avaliar a qualidade da teoria do programa que tem sido articulada.

A avaliação na teoria do programa, então, se inicia com a descrição estruturada, é seguida pela dedução dos aspectos implícitos e termina com a avaliação propriamente dita, conforme Rossi, Freeman e Lipsey (2004).

Na descrição do programa existem três componentes que se inter-relacionam: a teoria do impacto, resultados de curto e longo prazo; plano de utilização do serviço, maneira de alcançar a população alvo; e o plano organizacional, recursos, pessoas, administração.

Esta avaliação, no primeiro componente da descrição do programa, descreve a seqüência de causa-efeito no qual certas atividades de um programa são a causa, e certos benefícios sociais são os efeitos que eles eventualmente produzem. O mais simples programa de teoria de impacto consiste em dois passos no qual serviços afetam determinadas condições intermediárias que, como resposta, obtém a melhora dessa condição social. Os programas mais complexos possuem mais estágios antes de chegar ao benefício social final. A característica principal na representação de um programa de teoria de impacto é que cada elemento é também uma causa ou um efeito, e que a ligação entre esses elementos mostra uma cadeia de eventos que inicia com um programa de ação e finaliza com uma mudança de condição social, conforme os fluxogramas da Figura 1.

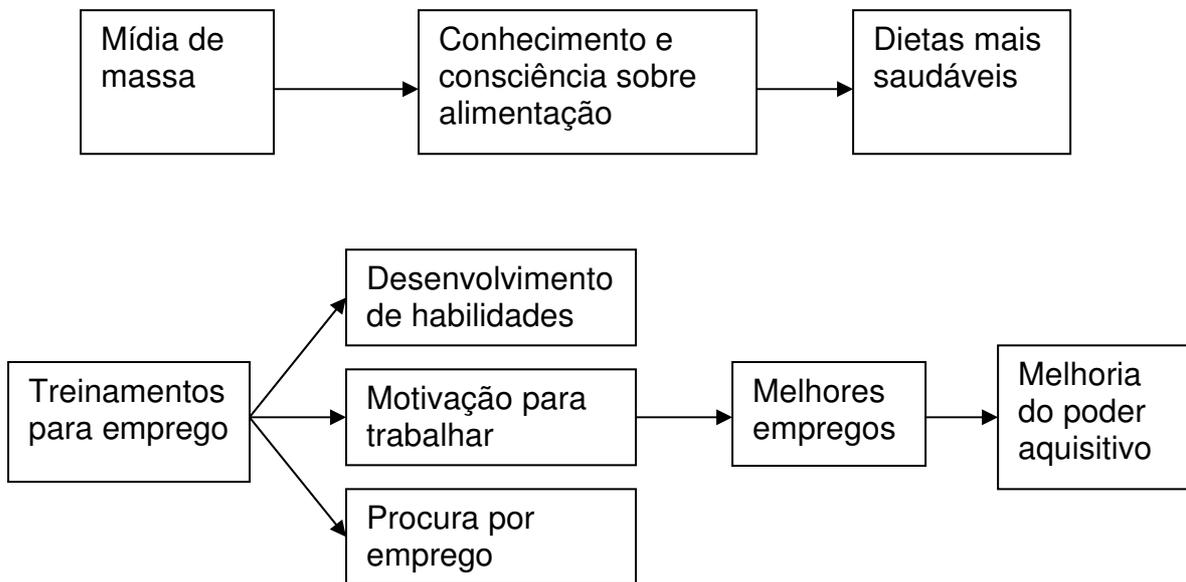


Figura 1 – Fluxogramas da teoria de impacto

Fonte: Adaptado de Rossi, Freeman e Lipsey (2004, p. 143)

O Plano de utilização do serviço, segundo componente da descrição do programa, foca nas suposições de como e por que o serviço será efetivo no que tange ao alcance do público alvo e se será suficiente para iniciar o processo de

mudanças representado no programa de teoria de impacto. Descreve as transações do programa a partir da perspectiva dos usuários, bem como a maneira como o público alvo pode ir ao encontro do programa.

O Plano organizacional, último componente da descrição do programa, é articulado a partir da gerência do programa. O programa abrange as funções e atividades que devem ser realizadas no programa, além dos recursos humanos, financeiros e físicos requeridos para o seu desenvolvimento adequado. A representação desse programa deve mostrar os serviços que constituem o programa e deve mostrar, também, as funções que fornecem condições para que os serviços possam ser realizados. Desse modo, é necessário que seja explicitado quem dará o suporte para realização dos serviços, o quanto de suporte será fornecido, bem como a agenda desse fornecimento.

A segunda etapa busca identificar os aspectos implícitos da avaliação. No que se refere à dedução, quando um programa é documentado e bem compreendido pela equipe e pelos stakeholders, então se tem uma teoria de programa articulada. No entanto, algumas vezes o programa é conduzido de uma maneira não totalmente explícita em seus registros, por motivo do aprendizado adquirido no decorrer do programa, nesse caso se tem uma teoria de programa implícita. Assim, quando um programa é mais implícito que articulado, é necessário que se extraia todo o conteúdo implícito antes de analisá-lo ou avaliá-lo. Para tanto, um ponto crucial é a definição dos limites do programa em questão. Uma maneira de fazer isso é analisando o alcance do avaliador, ou seja, a avaliação normalmente está limitada ao escopo de atuação do avaliador. Na definição dos limites é importante que se garanta que as atividades, serviços e recursos principais estejam abarcados no programa.

As principais fontes para obter informações e descobrir a teoria enraizada em um programa em andamento são: a documentação existente; as entrevistas com os stakeholders; as visitas aos locais onde ocorrem as atividades. A partir dessas fontes o avaliador deve ser capaz de extrair informações relativas às metas e objetivos do programa; identificar os componentes do programa, suas funções e as atividades associadas a essas funções; detectar como as atividades e funções se relacionam com os resultados pretendidos.

Por fim, após a descrição do programa, considerando seus aspectos implícitos, é possível que se faça a avaliação da concepção do programa, que é a

última etapa. Isso pode ser feito, primeiramente, avaliando a lógica e plausibilidade do programa. Para tanto, algumas perguntas devem ser respondidas, que são: Os objetivos do programa estão bem definidos? Os objetivos do programa são factíveis? O processo de mudanças pretendido é plausível? Os procedimentos para identificar o público alvo e o fornecimento do serviço para eles são suficientes? Os componentes, atividades e funções do programa estão bem definidos e são suficientes? Os recursos alocados pra o programa são adequados?

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar se a concepção do programa de avaliação das unidades de retaguarda da Caixa Econômica Federal permite verificar se os objetivos pretendidos são alcançados.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever as atividades das unidades de retaguarda.
- Descrever o programa de avaliação das unidades de retaguarda da Caixa Econômica Federal, considerando a teoria do impacto, o plano de utilização do serviço e o plano organizacional.
- Identificar, de maneira clara, os objetivos da avaliação dessas unidades.
- Verificar a existência de aspectos implícitos na avaliação
- Avaliar se a estrutura disponibilizada para esse processo é adequada.
- Verificar se os objetivos propostos são atingidos.
- Identificar possíveis falhas que impeçam o atingimento dos objetivos propostos.
- Sugerir melhorias no processo, se pertinente.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Embora as unidades de retaguarda da Caixa Econômica federal estejam distribuídas por todo o Brasil, as escolhidas para efeito da pesquisa, estão vinculadas à gerência de retaguarda denominada RERET Metropolitana. Essas unidades estão localizadas na região norte de Porto Alegre, região metropolitana, na região carbonífera e no litoral norte do estado do Rio Grande do Sul, atingindo um universo de vinte e sete unidades. No entanto, por conveniência de acesso às unidades avaliadas, optou-se por realizar a pesquisa nas unidades de Porto Alegre, Guaíba, Cachoeirinha e Viamão, totalizando dez unidades.

Antes de descrever o processo de avaliação, foram descritas as atividades realizadas nas unidades de retaguarda, pois isso permite uma melhor compreensão do funcionamento da avaliação. As informações que compõem o objeto de estudo foram obtidas, para a primeira etapa, em documentos secundários tais como manuais, ofícios, comunicações internas e sistemas de informação da instituição. Nessa etapa, buscou-se identificar quais os reflexos do programa nas unidades, como ela alcança os empregados dessas unidades e, além disso, identificar a estrutura disponibilizada para tal. Ainda nesse momento, buscou-se identificar os objetivos principais do programa de avaliação.

Num segundo momento, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas (Anexo C)³ com gestores dessas unidades de retaguarda, bem com a gestora responsável por todas essas unidades. Essas entrevistas tiveram como objetivo identificar pontos importantes na avaliação que não estão explicitados nos documentos secundários. Outro objetivo dessa etapa foi verificar como as atividades realizadas nessas unidades estão relacionadas com os objetivos propostos na avaliação.

Por fim, a análise dos dados passou pela organização de todo material e informação levantados por meio dos documentos secundários e através das entrevistas semi-estruturadas. A partir disso, foi possível compilar os dados, bem como realizar um estudo aprofundado, fundamentado no referencial teórico. Esse estudo permitiu a obtenção de conclusões importantes a respeito da concepção do

³ Embora a condução de entrevista semi-estruturada seja influenciada pelas respostas do entrevistado, é importante a existência de um roteiro com os pontos-chaves de interesse à pesquisa, conforme Triviños (1987).

programa de avaliação das unidades de retaguarda da Caixa Econômica Federal, além de ter possibilitado a identificação de algumas falhas no processo e melhorias para serem sugeridas.

4 APRESENTAÇÃO DAS ATIVIDADES E DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DAS UNIDADES DE RETAGUARDA

4.1 AS ATIVIDADES DAS UNIDADES DE RETAGUARDA

As unidades de retaguarda possuem uma agenda extensa de atividades. Conforme já citado na definição do problema, a retaguarda está envolvida em atividades de apoio ao PV e em atividades de controle e conferência. Abaixo são listadas as atividades de responsabilidade dessas unidades, bem como seus desdobramentos.

VERIFICAÇÃO DA CONFORMIDADE LEGAL E NORMATIVA

- Verificação da documentação na abertura de contas.
- Verificação da documentação nas operações de crédito.
- Controle da certificação digital do conectividade social (acesso ao sistema do fundo de garantia por tempo de serviço pelas empresas).
- Controle dos pagamentos do fundo de garantia por tempo de serviço (FGTS).
- Controle das operações financeiras isentas de tributos.
- Conferência das alterações cadastrais dos clientes.
- Verificação do saldo da conta de cheque administrativo do PV.
- Acompanhamento da elaboração do inventário mensal de contratos e numerário do PV.
- Controle das operações de câmbio.

ATENDIMENTO A SOLICITAÇÕES DO PV

- Solicitações de cópias de documentos.
- Solicitações de pesquisas em contas de clientes.
- Regularização de transações efetuadas por cartão de débito/crédito.
- Solicitações do serviço de cobrança bancária (inclusão de título, baixa de título, envio ao tabelionato de protesto...).
- Solicitação de reversão de crédito de salário (convênio de folha de pagamento).
- Solicitação relativa a quebra de sigilo bancário.

- Solicitações da justiça.
- Solicitações da prefeitura – fiscalização tributária.
- Solicitações referentes a Títulos da Capitalização (produto oferecido por instituições financeiras).
- Pesquisa cadastral para abertura de contas e operações de crédito.

ADMINISTRAÇÃO DE CONTRATOS COM TERCEIROS

- Ateste de faturas (confirmação da quantidade de empregados, quantidade de dias trabalhados, quantidade de horas trabalhadas, volume de serviço produzido...).
- Tratamento das ocorrências relativas aos prestadores de serviço (atrasos, faltas, erros operacionais que resultem em custos).

ABERTURA E FECHAMENTO DOS SISTEMAS DE AUTOMAÇÃO E SEGURANÇA DO PV

- Abertura e fechamento diário dos sistemas de automação do PV.
- Verificação e acompanhamento do funcionamento das câmeras de segurança.
- Acionamento e programação dos cofres.
- Ativação e desativação dos sistemas de alarmes.
- Controle de acesso a sala do servidor do PV.

CONTROLE DA TESOURARIA

- Guarda, controle e conferência de cheque administrativo.
- Controle de estoque de bilhetes da loteria federal.
- Controle do volume de dinheiro no PV.
- Guarda física de valores por determinação judicial.
- Guarda de garantias de penhor.
- Guarda de segredos e chaves dos cofres.
- Controle da movimentação interna e externa dos valores em disponibilidade no PV.
- Rotina de contingência para abastecimento e suprimento de numerário (dias atípicos em que os saques ultrapassam o previsto).

- Tratamento das ocorrências de roubo de numerário em poder da transportadora de valores.
- Controle dos formulários de folhas de cheques.

TRATAMENTO DE ENVELOPES E MALOTES

- Conferência e arquivo dos contratos do serviço de processamento de malotes empresariais.
- Débito manual de tarifa.
- Tratamento e autenticação dos documentos (bloquetos de pagamento, depósitos, transferências...).
- Tratamento das ocorrências no processamento dos malotes (perda de documentos, tratamento incompleto...).
- Preparação do numerário (conferência dos valores enviados nos malotes).
- Custódia de malotes de lotéricos e correspondentes bancários.
- Fornecimento de talonário de cheques.
- Arquivamento de documentos.

CUSTÓDIA SIMPLES, CAUÇÃO E DESCONTO DE TÍTULOS

- Custódia simples de cheques pré-datados (guarda e depósito de cheques pré-datados de clientes).
- Custódia caução de cheques e títulos (guarda e depósito de cheques utilizados em garantia de operações de crédito).
- Desconto de cheques pré-datados (serviço de antecipação de recebíveis).
- Desconto de duplicatas (serviço de antecipação de recebíveis).

CONFERÊNCIAS E ACERTOS

- Acerto de agendamentos não efetivados em razão de feriados municipais.
- Acerto de operações entre PV's (transações *off-line* que não são efetivadas por inconsistência de dados).
- Conferência da prestação de contas dos lotéricos e correspondentes bancários.
- Acerto de transações não finalizadas nos sistemas de transferência de benefícios, sistema de FGTS, sistema de empréstimos, sistema de cobrança

bancária, sistema de pagamento de salários, sistema de depósito e contabilidade, sistema de transferência eletrônica de fundos.

- Acerto de transferência eletrônica de fundos (TED).

DIGITAÇÃO E TRANSMISSÃO DE ARQUIVOS

- Transmissão de arquivos de cadastro.
- Inscrição de contribuinte decorrente de atendimento remoto – CPF.
- Preparação e digitação dos documentos não incluídos no sistema de automação do PV.
- Digitação dos dados do registro de movimentação em espécie (saque/depósito acima de R\$10.000,00 em dinheiro).
- Digitação e transmissão de arquivos do sistema de cobrança.
- Cadastramento e transmissão de arquivos de clientes no sistema de convênios.
- Digitação dos dados dos clientes no sistema de avaliação de crédito.
- Digitação dos dados de trabalhador – PIS.
- Digitação dos formulários de implantação do serviço de correspondentes Caixa, em municípios assistidos.

IMPRESSÃO, PREPARAÇÃO, REMESSA, ARQUIVO E EXPURGO DE RELATÓRIOS E DOCUMENTOS

- Arquivo e expurgo de cartões magnéticos.
- Arquivo dos documentos autenticados nos caixas.
- Expurgo e doação de documentos e papéis inservíveis.
- Arquivo de ficha de abertura de conta.
- Impressão, destinação e arquivo de relatórios.
- Depósitos judiciais e extrajudiciais da Receita Federal e do INSS.
- Arquivo e expurgo de talionário de cheques.
- Remessa de documentos recebidos/pagos nas unidades lotéricas.
- Arquivo de documentos de pagamento e requisição de seguro desemprego.
- Arquivo de documentos de arrecadação do FGTS.
- Arquivo de documentos relativos ao PIS.
- Arquivo e remessa dos documentos de seguro, previdência, capitalização.

MONTAGEM DE DOSSIÊ

- Dossiê para habilitação para seguro de crédito interno.
- Dossiê para cobrança judicial.
- Dossiê para análise da concessão dos créditos comerciais inadimplidos em situação de crédito em atraso.
- Dossiê para contestação em contas de depósito à vista.

GERENCIAMENTO DAS SALAS DE AUTO ATENDIMENTO

- Troca de senha do cofre dos terminais de auto atendimento.
- Uso e guarda do segredo e das chaves dos terminais de auto atendimento.
- Controle de acesso ao corredor de abastecimento da sala de auto atendimento.
- Monitoração da sala de auto atendimento por meio do sistema SIMAS.
- Vistoria das salas de auto atendimento.
- Controle da dispensadora de folhas de cheques.
- Controle da dispensadora de cédulas.
- Controle do módulo depositário.
- Apuração de diferenças de valores nos terminais de auto atendimento.

COMPENSAÇÃO

- Tratamento das diferenças e ocorrências de compensação.
- Atualização do cadastro de emitentes de cheque sem fundo.
- Tratamento da compensação recebida e remetida – bloqueto de cobrança.
- Tratamento da compensação recebida e remetida – DOC.
- Tratamento da devolução recebida e remetida – DOC.
- Tratamento da compensação recebida e remetida – cheque.
- Tratamento da devolução recebida e remetida – cheque.

É bem verdade que nem todas essas atividades estão presentes no dia-a-dia dessas unidades, algumas tarefas são demandadas de maneira eventual. No entanto, um número significativo é realizado habitualmente e exige que as retaguardas trabalhem de maneira otimizada para que consigam cumpri-las. Dentro

desse universo de tarefas, somente uma pequena porção faz parte da avaliação, conforme descrito a seguir.

4.2 O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DAS UNIDADES DE RETAGUARDA DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

O programa de avaliação das unidades de retaguarda da Caixa é composto por três indicadores: Gestão do Risco Operacional, Gestão da Conformidade e Gestão do Fluxo de Numerário. O sistema utilizado para fazer o acompanhamento desses indicadores é chamado de AVSURET, o qual é disponibilizado na intranet da empresa tanto para os gestores, como para as unidades avaliadas.

Ambos os indicadores têm a característica de iniciar com cem por cento da meta atingida, ou seja, a unidade só deixa de cumprir a meta no momento em que falha na execução de alguma atividade avaliada dentro do período proposto. Assim, as unidades de retaguarda precisam trabalhar sem margem de erros para atingir seus objetivos.

Adicionalmente, integra a avaliação das unidades de retaguarda os itens de acompanhamento e a avaliação elaborada pela RERET Metropolitana. Esse último ocorre de maneira localizada, ou seja, apenas nas unidades vinculadas a RERET Metropolitana.

Algumas fórmulas de cálculo dos indicadores estão disponibilizadas e podem ser visualizadas no Anexo D.

4.2.1 Gestão do Risco Operacional

O primeiro item avaliado na Gestão do Risco Operacional é a regularização de TED, que é o serviço de transferência de valores superiores a R\$ 4.999,99 entre diferentes bancos. Quando existe divergência nos dados das contas informadas na transferência, o sistema bancário estorna a operação. Quando o estorno não é feito por completo e automaticamente, é necessário que a RETPV faça o acerto manual. Para tanto, a RETPV precisa monitorar no sistema, durante o dia, as operações que são estornadas parcialmente e fazer a sua regularização até as 17h00. Em isso não ocorrendo, a unidade é penalizada e o percentual da meta é diminuído.

O segundo item é a regularização das pendências no cadastro de emitentes de cheques sem fundos. Todo usuário de cheques que tem seu cheque apresentado pela segunda vez sem que haja fundos para compensá-lo, tem seu nome inserido no cadastro do Banco Central do Brasil. Essa inserção é feita automaticamente pelos sistemas bancários. No entanto, eventualmente por alguma inconsistência o sistema não o faz, necessitando a inclusão manual. A RETPV precisa acessar, diariamente, o sistema e fazer a inclusão manual dos clientes que não foram inseridos pelo sistema. Caso a RETPV não faça o acerto no mesmo dia, acontece a penalização e o percentual da meta é diminuído.

O terceiro item é a verificação da conformidade. Todas as operações de empréstimos e abertura de contas precisam ter a documentação pertinente verificada pela RETPV. Desse modo, a RETPV recebe do PV, no dia seguinte da efetivação da operação, os documentos e formulários exigidos para conferência. A RETPV analisa-os e informa no sistema se estão corretos ou não. Caso a RETPV não receba os documentos, ela informa no sistema que não foram recebidos. Assim, para que a unidade fique com o percentual máximo da meta, ela não pode deixar de informar no sistema o resultado da verificação da documentação relativa às operações de empréstimos e abertura de contas. A RETPV possui prazo para efetuar essa verificação, que varia conforme o tipo de conta e operação.

O último item é o tratamento dos cheques da compensação. Todos os cheques recebidos, no PV, para pagamento de contas ou depósitos devem ser enviados para a unidade de compensação da Caixa. Assim, a RETPV precisa conferir a quantidade de cheques, capeá-los com o formulário específico e entregá-los para o serviço de transporte que passa em horário pré-determinado. Caso a RETPV não consiga fazer a preparação até a chegada do transporte, os cheques são enviados somente no dia seguinte e a unidade é penalizada na avaliação.

4.2.2 Gestão da Conformidade

Na Gestão da Conformidade o que é avaliado é o quantitativo de operações e contas que estão em desacordo com os normativos da empresa. Os itens avaliados, então, são as contas com saldo negativo e as operações e contas com documentação faltante/incorreta.

Assim, sempre que uma conta fica negativa, além do disponível, por autorização do gerente do PV, sem que a situação seja regularizada dentro do prazo previsto, a RETPV e o PV são penalizados em suas avaliações. O mesmo acontece quando é feita abertura de conta ou concessão de empréstimo e a documentação pertinente não atende às especificações da empresa. Esses dados são capturados pelo sistema de avaliação e impactam negativamente no percentual da meta atingido.

4.2.3 Gestão do Fluxo de Numerário

O último indicador de desempenho é a Gestão do Fluxo de Numerário. A unidade de retaguarda é responsável por controlar a quantidade de numerário disponível no PV, solicitando abastecimento ou recolhimento, junto à empresa transportadora de valores, conforme for a necessidade.

O setor de tesouraria da Caixa estabelece, baseado em critérios como volume de transações e quantidade de saques e depósitos diários, o limite máximo de dinheiro que o PV deve ter para trabalhar. Quando a unidade finaliza o dia com um valor superior a cinquenta por cento do estipulado, então o indicador de desempenho tem seu percentual reduzido. Além do limite diário, a unidade também tem um limitador mensal, ou seja, a média mensal também precisa ficar abaixo do patamar estabelecido para que a RETPV fique com cem por cento da meta atingida.

4.2.4 Itens de Acompanhamento

Além desses indicadores de desempenho, as unidades de retaguarda possuem os chamados Itens de Acompanhamento. Esses itens são atividades que não possuem parâmetros pré-determinados, porém são medidas e podem ser visualizadas no sistema de avaliação. Dessa forma, os gestores e as próprias unidades conseguem verificar o quão bem essas tarefas estão sendo executadas.

4.2.4.1 Horário de abertura e fechamento do sistema de automação do PV

O primeiro Item de Acompanhamento é o Horário de abertura e fechamento do sistema de automação do PV. O sistema de automação é utilizado pelo PV e pela

RETPV para efetuar diversas atividades, sendo permitido a realização de operações *on-line* e *off-line*. Para entrar em funcionamento, existem alguns procedimentos que precisam ser executados e que cabe à RETPV fazê-los até as 09h00. O mesmo acontece ao final do dia, quando a RETPV precisa efetuar os procedimentos para encerramento do sistema tendo como prazo até as 20h00. Quando esses horários limites não são respeitados, fica o registro no sistema de avaliação.

4.2.4.2 Conformidade de convênios

O segundo item é a verificação da conformidade de convênios. As concessionárias de telefonia, água, luz etc. utilizam os serviços bancários para que os clientes paguem suas contas. Para que esse serviço seja prestado, é feito um contrato onde ambas as partes estabelecem as condições de tarifa, forma de recebimento, periodicidade de repasse dos valores, débito em conta, entre outros itens. Além desses, existem outros tipos de convênios como recebimento de taxa de inscrição de concurso, TV à cabo e mensalidade de associação.

Os contratos firmados no PV são enviados à área de convênios, sem passar pela RETPV, e lá são avaliados para verificar regularidade do negócio. A área de convênios é responsável pelo cadastramento desses convênios no sistema. Caso as condições contratadas fujam das permitidas pela organização, o convênio fica registrado no sistema como irregular. Também fica marcado como irregular aquele convênio que não é renovado, formalmente, ao final do prazo de um ano.

4.2.4.3 Cofre eletrônico

O cofre eletrônico, terceiro item de acompanhamento, é o dispositivo utilizado para que os operadores de caixa do PV possam retirar e colocar numerário no cofre sem precisar abri-lo. A RETPV tem a responsabilidade de garantir que esse equipamento esteja sempre em funcionamento. Os dias em que esse equipamento não está em operação são registrados no AVSURET.

4.2.4.4 Regularização de pendências em contas com transação *off-line*

Encerrando os Itens de Acompanhamento aparece a regularização de pendências em contas com transação *off-line*. Existem algumas operações de débito e crédito em conta, efetuadas pelo PV, que são finalizadas somente depois que é feito o processamento noturno (batimento entre os diversos sistemas da Caixa). Algumas dessas operações não conseguem ser concluídas e precisam ser acertadas no dia seguinte a ocorrência. Esse acerto fica a cargo da RETPV e fica registrado caso não aconteça no dia seguinte à ocorrência.

4.2.5 Avaliação RERET Metropolitana

As unidades de retaguarda vinculadas a RERET Metropolitana são avaliadas quanto a postura e quanto ao conhecimento dos seus empregados. Essa avaliação ocorre de maneira autônoma, ou seja, não é feita de maneira institucional e nem por recomendação do alto escalão, ela acontece por iniciativa da própria RERET Metropolitana.

Essa avaliação acontece em intervalos de seis meses e o instrumento utilizado é um questionário que é respondido pelos empregados da RERET (clientes internos da RETPV). O questionário é composto por quatro itens que são pontuados com uma escala que vai de 0 (péssimo) a 5 (ótimo). Assim, os vinte empregados da RERET preenchem o questionário, enviam por correio eletrônico a um colega, vinculado a RERET, que faz a tabulação dos dados e os entrega à gerente.

5 ANÁLISE DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DAS UNIDADES DE RETAGUARDA DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Na descrição de um programa, conforme Rossi, Freeman e Lipsey (2004), deve estar presente a seqüência causa-efeito das atividades executadas. Analisando o programa de avaliação das retaguardas sob esse ponto de vista, pode-se verificar que as atividades relacionadas à Gestão do Risco Operacional se refletem na satisfação do cliente, no caso da regularização de TED; e na diminuição do risco financeiro, no caso da verificação da conformidade.

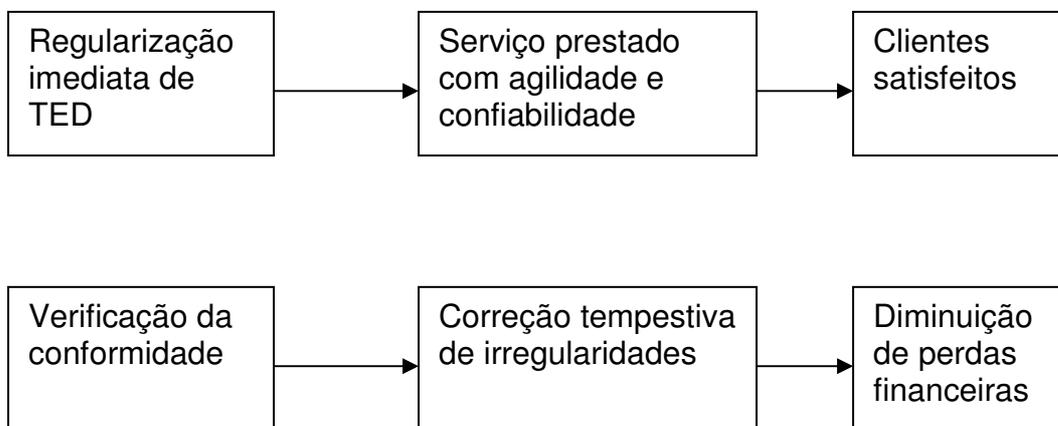


Figura 2 – Fluxograma da seqüência causa-efeito na Gestão do Risco Operacional

Na Gestão do Fluxo de Numerário ficam evidentes os efeitos decorrentes do efetivo controle da quantidade de dinheiro no PV. A manutenção do volume de dinheiro no patamar adequado ao atendimento dos clientes traz agilidade para o serviço prestado no PV. Além disso, quando a quantidade de valor disponível não ultrapassa os limites estabelecidos, os riscos de perdas são reduzidos, pois os PV's se tornam menos atrativos para a ocorrência de assaltos, trazendo uma maior segurança para clientes e empregados.

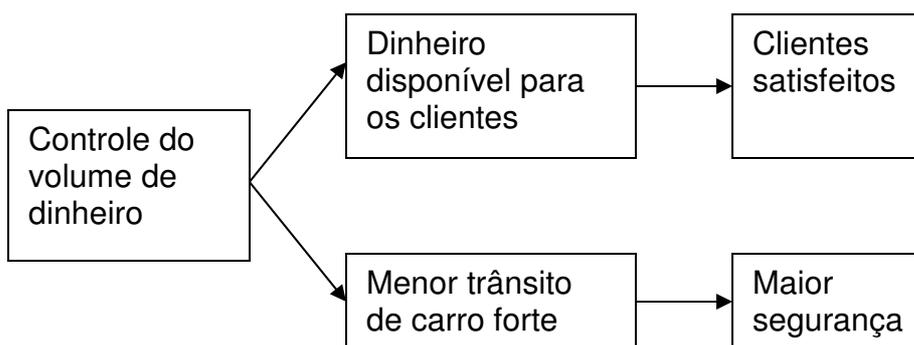


Figura 3 – Fluxograma da seqüência causa-efeito na Gestão do Fluxo de Numerário

O plano de utilização do serviço do programa de avaliação nas unidades de retaguarda da Caixa, que está associado ao alcance e efetividade do programa, envolve tanto o PV quanto a RETPV. Isso porque existe um indicador que vale para os dois setores, que é o caso da Gestão da Conformidade. Dessa forma, criam-se mecanismos para que ambos atuem na busca do resultado, independente das atividades ligadas à conformidade serem de competência do PV. Com o envolvimento da RETPV, nesse processo, pode ser verificado um ganho substancial na redução da inconformidade, principalmente porque os empregados dessas unidades atuam como se fossem uma área de suporte do PV, prestando o auxílio necessário para a realização dos negócios.

Já o plano organizacional é o programa em si. Abrange as funções, atividades e recursos utilizados. Como pôde ser visto, consiste basicamente no acompanhamento de algumas atividades e rotinas específicas que são consideradas relevantes para empresa e que são de responsabilidade das RETPV's. Existem rotinas que são realizadas com o uso dos sistemas corporativos, como é o caso da Gestão do Risco Operacional; e outras que dependem da atuação da retaguarda junto ao PV, como é o caso da Gestão da Conformidade. A Gestão do Fluxo de Numerário se diferencia um pouco porque, além da execução da atividade propriamente dita, abrange a capacidade de organização e planejamento para que o estoque de dinheiro fique nos patamares desejados. O principal recurso utilizado é o sistema de avaliação, AVSURET, que fica disponível na intranet e que captura e exhibe as ocorrências e índices alcançados pelas RETPV's.

5.1 OBJETIVOS DA CAIXA COM A AVALIAÇÃO

5.1.1 Avaliação do Risco Operacional

O risco operacional, conforme definição do Banco Central explicitada na Resolução 3.380 de 29 de junho de 2006, é a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos. Já o relatório divulgado pelo comitê reunido na Basileia, conhecido como acordo da Basileia II, acrescenta, na definição de risco operacional, o risco jurídico e deixa de fora o risco estratégico e de reputação. Com o intuito de reduzir esses riscos, a empresa os colocou como item de avaliação das unidades de retaguarda.

A Caixa, enquanto instituição financeira, deve seguir as orientações e normas estabelecidas pelos órgãos competentes. Muitas dessas normas têm a função de padronizar e tornar operacional os serviços financeiros. A TED se enquadra nessas características e sofre uma regulamentação muito rigorosa por impactar na liquidez diária dessas instituições.

O serviço de TED é efetuado via Sistema de Transferência de Fundos (SITRAF), sistema através do qual os bancos podem trocar entre si mensagens eletrônicas de pagamentos. O envio de tais mensagens pelos bancos gera obrigações de pagamento que são compensadas e liquidadas de forma multilateral e diferida diretamente na conta de liquidadação da Câmara Interbancária de Pagamentos (CIP), gestora do sistema SITRAF, no Banco Central.

A CIP, através de seu informativo de 16 de março de 2004, estabeleceu que o horário de funcionamento do SITRAF é até as 17h00, o que também pode ser verificado no regulamento operacional do SITRAF. Além disso, nesse regulamento existe uma série de exigências dentre as quais destaca-se a necessidade de os bancos efetuarem depósito, diariamente, no valor bruto das mensagens de pagamentos pendentes. O não cumprimento das exigências estabelecidas sujeita o banco às penalidades previstas na legislação, que vão desde o recebimento de advertências até a aplicação de multas e suspensões.

O objetivo da Caixa, então, colocando a regularização de TED's como item a ser avaliado, é garantir que o serviço seja realizado conforme o previsto, evitando que o Banco sofra sanções e perdas financeiras pela não regularização de pendências em tempo hábil.

Da mesma forma que a TED, a atualização do cadastro de emitentes de cheques sem fundos (CCF) é fortemente regulamentada pelo Banco Central. A Resolução 1.631 e a Circular 1.528 do Banco Central, datadas de 24/08/1989, estabelecem algumas regras que regem o funcionamento do CCF.

Toda instituição financeira, no ato da abertura de conta corrente, deve advertir o cliente, por meio contratual, que no caso de emissão de cheque sem fundos, ele poderá ter seu nome incluído no CCF, podendo, ainda, ter a conta encerrada. O nome do cliente será incluído nesse cadastro quando o cheque for devolvido devido à segunda apresentação de cheque sem fundos, quando for apresentado cheque de conta encerrada e na ocorrência de prática espúria. O banco pagador é o responsável pela inclusão do correntista no CCF e deve cessar a disponibilização de talonário de cheques ao correntista e/ou seu procurador.

Além disso, o banco deve fornecer, gratuitamente, a cada instituição financeira inscrita no Serviço de Compensação de Cheques e Outros Papéis um exemplar do CCF sob a forma de microfichas ou meios magnéticos. Isso permite que todos os bancos tenham conhecimento das pessoas físicas e jurídicas que possuem essa restrição cadastral e, sabendo disso, não efetuem abertura de contas para essas pessoas, conforme orientado na Circular e Resolução acima.

Estando a regularização do cadastro de emitentes de cheques sem fundos na avaliação da RETPV, existe a garantia de que haverá uma atenção especial para tarefa. Com isso, a Caixa busca evitar que a regulamentação imposta pelo Banco Central seja descumprida por descuido das unidades responsáveis. Similar ao que acontece com as TED's, as penalidades decorrentes do descumprimento dessa obrigação são reduzidas, sendo esse o objetivo da Caixa.

A compensação de cheques consiste no acerto de contas entre bancos, referente aos cheques depositados e/ou utilizados como pagamento de bloqu岸os em estabelecimentos diferentes dos sacados. É um serviço prestado pelo Banco do Brasil, no papel de executante da centralizadora de compensação de cheques e outros papéis, e tem como participantes os bancos com carteira comercial e a Caixa Econômica Federal. Como não poderia ser diferente, a regulamentação do serviço fica a cargo do Banco Central.

Como é considerado um serviço essencial, possui uma quantidade extensa de regras que têm por objetivo garantir o funcionamento adequado do serviço de compensação bancária. Um dos pontos críticos do serviço é o cumprimento de

prazos e horários, de tal forma que a Circular 772 do Banco Central exige que as câmaras de compensação situem-se em local de fácil acesso e que sejam dimensionadas com vistas ao atingimento de rapidez na execução do serviço. Ainda na questão dos prazos, a Carta Circular 3.173 do Banco Central prevê penalidades para os participantes que retardarem o encerramento normal dos trabalhos ou que não comparecerem, na hora marcada, nas sessões de troca.

A tarefa da RETPV de enviar os cheques recebidos no PV é o primeiro passo para que todo o serviço inicie. Caso a RETPV perca o horário do transporte compartilhado de malotes, é provável que os cheques só sejam processados dois dias após o recebimento efetivo, comprometendo o cumprimento de prazos no serviço de compensação.

O objetivo da Caixa se repete nesse item de avaliação. Mais uma vez a grande preocupação da Caixa é que a regulamentação estabelecida pelo Banco Central seja cumprida com a maior precisão possível. Isso implica, conseqüentemente, na redução de desembolsos decorrentes de multas aplicadas por falhas na execução do serviço.

A Resolução 2.554 do Banco Central define como responsabilidade da diretoria das instituições financeiras a implementação de controles internos. Dentre esses controles, exige-se a segregação das atividades atribuídas aos integrantes da instituição de forma a que seja evitado o conflito de interesses, bem como meios de minimizar e monitorar adequadamente áreas identificadas como de potencial conflito da espécie. Essa questão é tão importante para o Banco Central ao ponto que, no caso de existir aplicação de controles insuficientes, a instituição pode sofrer limites operacionais mais restritos, bem como ser obrigada a adotar controles adicionais nas suas operações.

A tarefa de verificação da conformidade das operações é, sem dúvida, um aspecto extremamente importante dos controles internos. Ela mitiga os riscos oriundos das operações de crédito, pois separa a atividade de concessão da atividade de conferência.

Evidente que a verificação da conformidade não abrange todo o universo de eventos que compõem o risco operacional. Inclui-se, ainda, nesse grupo de eventos, conforme a Resolução 3.380 do Banco Central, as fraudes externas; demandas trabalhistas e a segurança deficiente do local de trabalho; práticas inadequadas relativas a clientes produtos e serviços; danos a ativos físicos próprios ou em uso

pela instituição; eventos que acarretem a interrupção das atividades da instituição; falhas em sistemas de tecnologia da informação; e falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição.

Esse item da avaliação tem como objetivo o cumprimento da regulamentação imposta pelo Banco Central. Mais que isso, a verificação da conformidade busca dar segurança às operações de crédito e, com isso, evitar perdas financeiras com o serviço em si, não apenas com eventuais multas aplicadas pelo órgão regulamentador.

5.1.2 Avaliação da Conformidade

A Caixa coloca como responsabilidade da RETPV a verificação da conformidade. Com isso ela busca identificar as operações que estão sendo realizadas de maneira equivocada. No entanto, a Caixa não busca somente indentificar as operações que estão inconformes, busca, principalmente, reduzir o número de falhas ou, até mesmo, eliminar por completo qualquer irregularidade que venha ocorrer.

Como a concessão e a formalização das operações junto aos clientes é de responsabilidade do PV, a unidade de retaguarda não possui, num primeiro momento, muita margem de atuação para reduzir a inconformidade, já que não participa do fato gerador da ocorrência. Diante disso, o objetivo da Caixa de colocar na avaliação de desempenho das RETPV's o quantitativo de operações inconformes não aparece de maneira clara, e sim implicitamente.

Nas entrevistas realizadas com os gerentes dessas unidades foram levantados alguns dos motivos pelos quais a Gestão da Conformidade aparece como indicador da RETPV. Certo gerente sugere que a idéia da Caixa é que a RETPV atue como um suporte do PV: "... o meu papel é assessorar o PV, eu sou um assessor da agência. Quando eles erram, e isso nem sempre acontece por desleixo, a retaguarda está lá para orientá-los." Outro gerente acredita que a RETPV possui mecanismos importantes para auxiliar o PV: " O gestor dividiu responsabilidades porque a RETPV é muito próxima e possui ferramentas que podem auxiliar na construção da meta da conformidade...". Foi sugerido, também, devido aos conflitos surgidos quando da implantação da RETPV, que colocando a avaliação dos dois lados impediria que a verificação da conformidade fosse utilizada como um

instrumento de retaliação junto ao PV: "... tendo a Caixa encontrado dificuldade na implantação da RETPV, foi colocado dessa forma para que o as RET's não utilizassem isso como vingança. Isso força uma análise criteriosa."

A partir dos relatos dos gerentes e do que se observa na forma de atuar das RETPV's pode-se dizer que a Caixa tem por objetivo impedir que a RETPV fique indiferente ao problema da inconformidade. Ela pretende criar um envolvimento entre essas unidades que possuem atividades segregadas, mas que devem correr atrás de um objetivo comum. O depoimento de outro gerente traduz bem essa idéia: "... a empresa pensa além, ela busca envolver e integrar a RETPV na solução das ocorrências de inconformidade."

5.1.3 Avaliação do Fluxo de Numerário

O numerário disponível nos PV's é um valor que tem a função de suprir as necessidades diárias de saques dos clientes. Considerando que um dos negócios da Caixa, enquanto instituição financeira, é a "venda" de dinheiro, os custos associados a manutenção de numerário nos PV's podem ser encarados de maneira similar aos custos atrelados a estoques.

Segundo Ross (2000), existem dois tipos de custos associados a estoque: Custos de Falta e Custos de Carregamento. Os Custos de Falta são os decorrentes de reabastecimento e os custos relacionados a estoque de segurança. Os Custos de Carregamento são todas as despesas diretas e custos de oportunidade, isso inclui:

- Custos de armazenamento e controle;
- Custos de seguros;
- Perdas devido a furto;
- Custo de oportunidade de capital aplicado em estoque.

A Caixa não possui seguro dos valores disponíveis nas agências, por isso existe uma maior exigência de que o volume de dinheiro esteja limitado ao necessário para o bom funcionamento do PV. Esse controle reduz as perdas por motivo de assalto e aumenta a segurança de empregados e clientes por deixar os PV's menos atrativos para os assaltantes.

No entanto, se a manutenção de estoques adequados é feita por meio de utilização exagerada do serviço de transporte de valores, o Custo de Falta se torna muito caro. Embora não esteja implementado no AVSURET atualmente, os custos

relativos à transporte de valores (abastecimento e recolhimento) são informados as chefias das retaguardas para acompanhamento e controle. Além de aumentar os custos, a utilização indiscriminada desse serviço aumenta os riscos de assaltos por expor os PV's à ação de criminosos durante o abastecimento ou recolhimento de numerário.

Os objetivos da Caixa com a avaliação do Fluxo de Numerário é a redução de custos (principalmente os associados ao transporte de valores e perdas por assaltos) e o aumento da segurança nos PV's. A Caixa espera que as retaguardas efetuem planejamento e se organizem de maneira a garantir o volume de dinheiro adequado nos PV's sem grandes necessidades de abastecimento e recolhimento de numerário.

5.1.4 Avaliação dos Itens de Acompanhamento

Os itens de acompanhamento são atividades que possuem uma maior relevância dentro da matriz de atribuições da retaguarda, dentre as atividades não incluídas no AVSURET, no entendimento da Caixa. O fato de essas atividades serem colocadas como item de acompanhamento permite que se obtenha, facilmente, através do sistema, os registros de como estão sendo realizadas essas tarefas.

O primeiro item de acompanhamento, horário de abertura do SIAPV, impacta no horário de abertura do PV, sendo assim, é uma atividade que representa uma tarefa importante da retaguarda, influenciando diretamente no atendimento aos clientes. O item seguinte, conformidade de convênios, é similar ao que acontece com a Gestão da Conformidade, a RETPV não atua diretamente, mas atua de maneira a auxiliar o PV na resolução das inconformidades. A utilização do cofre eletrônico permite que o empregado da retaguarda tenha maior disponibilidade de tempo para efetuar outras tarefas. Além disso, a utilização desse dispositivo garante uma maior segurança aos empregados e menor risco de perdas pelo fato de manter o numerário dentro de um cofre. Por fim, a resolução de pendências em contas com transações *off-line* é uma atividade que pode gerar perdas financeiras e, por isso, deve ser prontamente resolvida, fato que não acontecia antes de haver esse controle mais próximo.

Dar destaque a algumas atividades da RETPV, esse é o objetivo da Caixa com os itens de acompanhamento. Não se quer dizer com isso que as demais atribuições da retaguarda não sejam importantes, apenas se ressalta algumas tarefas de maneira a serem priorizadas. Além disso, fazendo-se os registros dessas tarefas, os gestores têm as informações disponíveis de maneira facilitada, o que agiliza a tomada de decisão.

5.1.5 Objetivos da avaliação da RERET Metropolitana

A avaliação elaborada pela RERET metropolitana, de certa forma, supre uma parte da lacuna deixada pela avaliação realizada de forma institucional através do AVSURET. Como já foi dito, o AVSURET abrange um universo pequeno dentro do domínio de atividades das retaguardas.

Sendo a RERET um cliente interno das retaguardas, a partir da percepção dos empregados da RERET é possível avaliar pontos associados à relacionamento, os quais não estão contemplados no AVSURET. Não por acaso, dentre as perguntas citadas no questionário, constam questões de cortesia e presteza no atendimento.

Durante a entrevista, a gerente da RERET reforça seu posicionamento da importância da postura da equipe: "... os números não podem ser avaliados isoladamente, pra mim é fundamental saber como o resultado é construído."

Segundo a gerente, a avaliação efetuada pela RERET busca identificar falhas e pontos fracos da equipe para, a partir desse levantamento, efetuar ações de desenvolvimento. O questionário traz informações importantes e auxiliam no alcance de outro objetivo: "... o objetivo é ter uma equipe equalizada em termo de conhecimento, comprometimento e profissionalismo.". Assim, a avaliação realizada pela RERET é um complemento e serve de instrumento auxiliar para tomada de decisão no âmbito da RERET.

5.2 RESULTADOS OBTIDOS PELA CAIXA COM A AVALIAÇÃO

O modelo de avaliação implantado pela Caixa permite verificar se os objetivos propostos são alcançados quase que em sua totalidade. Um dos fatores que contribui enormemente para isso é o fato de o programa não ser muito abrangente, o

que auxilia tanto no entendimento, como na execução do programa. Isso possibilita, ainda, que as unidades de retaguarda mantenham o foco principal nas atividades a serem avaliadas.

A Gestão do Risco Operacional é o exemplo mais forte de que as atividades avaliadas são tratadas de forma diferenciada. Na atualidade, raríssimas são as ocorrências de TED, CCF, compensação ou verificação da conformidade que não possuem o tratamento adequado, o que não era tão rigoroso antes da implementação da avaliação. O depoimento de um dos entrevistados corrobora esse entendimento: "...se eu tiver que atrasar em um dia o tratamento dos ofícios da vara do trabalho para que eu consiga cumprir o horário do SIACN e da TED, é exatamente isso que eu farei."

O fato de ser dada prioridade para as atividades avaliadas não significa que as demais sejam deixadas de lado, conforme declara outro entrevistado: "Todas as atividades são importantes, desde o arquivo até os itens do AVSURET. Nosso trabalho tem que ser todo ele bem feito.". A avaliação não impede que as atividades restantes sejam executadas, ela apenas determina quais pontos devem ser priorizado nas situações atípicas e de contingência, retirando essa decisão do gerente da unidade.

No caso da Gestão da Conformidade, se há o entendimento que o objetivo é buscar o envolvimento das RETPV's na diminuição da inconformidade, fica difícil garantir, através do programa de avaliação, se isso de fato ocorre. O AVSURET exhibe apenas os números de maneira estática, a questão do relacionamento e integração entre as unidades não estão evidenciadas. Dessa forma, a redução ou aumento da inconformidade não permitem concluir se houve ou não envolvimento das RETPV's.

A RERET, enquanto chefia imediata da RETPV, consegue ter esse acompanhamento. Ela consegue verificar que esse envolvimento acontece de fato, embora as RETPV's não concordem muito com essa metodologia, entendendo que é uma maneira paternalista de ajudar o PV: "...o PV não vem aqui nos ajudar a cumprir as nossas metas, mas nós temos que ajudar a cumprir as metas deles. Tudo bem, isso fica em segundo plano pra mim, o que fica em primeiro lugar é o que a empresa precisa."

A Gestão do Fluxo de Numerário consegue detectar fielmente o volume de numerário que fica disponível no PV. No entanto, o custo para atingir esse resultado

não é muito claro. Além de não estar implementado no AVSURET na atualidade, os custos de transportes englobam não apenas os custos relacionados a abastecimento e recolhimento do PV, eles também são compostos pelo serviço prestado às unidades lotéricas e aos caixas eletrônicos vinculados ao PV. Apesar das RETPV's conseguirem manter o volume de numerário nos patamares estabelecidos ou muito próximo do esperado, a Caixa não tem, de maneira direta, a informação dos custos associados a essa atividade.

A Caixa consegue não apenas manter um controle mais próximo das atividades relacionadas nos Itens de Acompanhamento, como também consegue que as unidades de retaguarda atuem com maior atenção nas tarefas relacionadas. Antes de virar meta, ou item de acompanhamento, o RCC, por exemplo, era bem problemático, conforme cita um gerente de unidade: “ O RCC é uma porta enorme pra fraudes, quando não se tinha acompanhamento, havia lançamentos pendentes de dois anos e ninguém fazia nada...”. Hoje, existe uma preocupação muito grande para resolver esse tipo de pendência, mesmo que sejam de difícil solução e, na maioria das vezes, dependam de posicionamento do PV.

Mesma situação ocorre com o cofre eletrônico. Antes da avaliação, existia certa restrição na sua utilização, isso acontecia por questões culturais, ou seja, os empregados responsáveis pela tesouraria possuíam receio de mudar um procedimento que estavam acostumados a realizar de forma manual. A colocação do cofre eletrônico como Item de Acompanhamento forçou as retaguardas a trabalhar com o auxílio desse recurso. Hoje, o cofre eletrônico é visto como uma ferramenta importante tanto para retaguarda como para o PV: “ A utilização do cofre eletrônico é super importante para segurança. A rotina de utilização do cofre diminuiu o trabalho do tesoureiro, liberando-o para outras atividades, e facilitou o serviço dos caixas.”

A conformidade de convênios apresenta o mesmo dificultador que a Gestão da Conformidade, os números não descrevem, por si só, a questão do relacionamento. Nesse caso, existe ainda o agravante de que a verificação da conformidade não é efetuada pela RETPV. Assim a margem de atuação da unidade de retaguarda fica mais reduzida. Além disso, a RETPV não vê a conformidade de convênios como uma atribuição dela: “...nos convênios não caberia muita ação da retaguarda.”

O registro do horário de abertura e fechamento do SIAPV permite detectar possíveis descompassos nas atividades da retaguarda. Sucessivos atrasos na abertura do sistema podem sugerir dificuldades tecnológicas para que seja efetuada a carga do sistema ou impontualidade dos empregados da unidade. Já o atraso no fechamento pode indicar uma demanda elevada de serviço, realização de hora-extra ou mesmo desleixo por parte dos responsáveis. No entanto, o sistema não permite a identificação das causas, o que só pode ser visualizado analisando caso a caso. Como a maioria dos atrasos ocorrem devido a falhas tecnológicas, e isso não fica registrado, alguns gerentes de RETPV possuem restrição à esse controle. Assim, o respeito aos horários previstos de funcionamento do sistema acontece muito mais devido ao profissionalismo dos empregados da RETPV do que pelo fato de estar como Item de Avaliação.

A avaliação efetuada pela RERET permite que se identifique as unidades que estão com o desempenho aquém do esperado nos aspectos associados ao relacionamento e postura. É possível que aconteça de a RETPV não conseguir atender adequadamente a RERET por razões que independam de sua própria atuação. Como isso nem sempre é perceptível para os empregados da RERET, pode parecer injusto no caso de acontecer um resultado ruim na avaliação. No entanto, esse resultado ruim vai permitir que o gestor da RERET tome conhecimento desses eventuais dificultadores e, a partir disso, atue no sentido de auxiliar essa unidade, e não de puni-la. Dessa forma, a avaliação realizada pela RERET, tal como é feita, atinge os objetivos propostos.

CONCLUSÕES

A concepção do programa de avaliação das unidades de retaguarda da Caixa atinge o seu propósito. Ou seja, a partir do programa é possível verificar se os objetivos são alcançados, com exceção dos itens Gestão da Conformidade e verificação da conformidade de convênios.

Conforme descrito no trabalho, esses dois itens têm como objetivo criar um envolvimento da RETPV no desafio de diminuir operações inconformes, e isso o sistema de avaliação não consegue, por si só, identificar com exatidão. É correto dizer, no entanto, que a RETPV atua sim na diminuição da inconformidade, embora isso só possa ser percebido com um acompanhamento mais próximo, o que é realizado pela RERET.

A identificação dos objetivos explícitos e implícitos da avaliação, outra finalidade do trabalho, foi alcançada. As entrevistas realizadas permitiram entender o porquê do indicador de desempenho, Gestão da Conformidade, refletir tanto na avaliação do PV, quanto da RETPV. Além disso, depois da identificação dos objetivos da avaliação, foi possível verificar, também, que grande parte desses objetivos são alcançados pelas unidades.

A estrutura disponibilizada para o programa de avaliação da Caixa se mostra adequada para o propósito da empresa. O sistema utilizado, AVSURET, para a avaliação apresenta alta confiabilidade, conforme relato dos gerentes: “O sistema é fiél, nunca ocorreu inconsistência nos registros relacionados a minha unidade.”, “...quanto a confiabilidade, o sistema é bom; quanto a funcionalidade, ele serve e é importante.”. Contudo, existem alguns ajustes que podem ser feitos tanto no sistema, como no programa de avaliação.

A verificação da conformidade, dentro da Gestão do Risco Operacional, é um item que poderia sofrer adaptações. Considerando que um dos objetivos desse item é a redução de perdas financeiras, seria mais efetivo que a verificação da conformidade fosse efetuada antes da concretização da operação. Efetuar os acertos previamente é muito menos oneroso, além disso, existem situações onde não há a possibilidade de reversão da operação. Já existem projetos dentro da organização com vistas a tornar esse processo mais qualificado, no entanto ainda está muito morosa a caminhada nessa direção.

Na Gestão do Fluxo de Numerário, a questão mais evidente é o fato de os custos envolvidos com transporte não estarem facilmente identificados no AVSURET. Assim, existe a necessidade de se fazer uma separação dos custos do PV, lotéricos, correspondentes bancários e caixas eletrônicos para que seja possível visualizar se as unidades estão gerenciando seus custos corretamente. Sem isso, o acompanhamento desse item fica muito prejudicado.

Ainda no Fluxo de Numerário, existe a recomendação de que as unidades utilizem o serviço de abastecimento/recolhimento rotineiro, que é o serviço de transporte feito com as solicitações pré-agendadas. Quando o transporte é feito dessa forma, o custo é menor em comparação ao serviço solicitado sem agendamento. A restrição existente nessa modalidade é que o horário para recebimento do caminhão não pode ser alterado e isso acaba afetando a questão da segurança num ponto crítico.

A melhoria sugerida nos Itens de Acompanhamento seria a constante revisão das atividades ali destacadas. O acompanhamento do cofre eletrônico, por exemplo, foi uma ação importante com intuito de motivar as pessoas a utilizar esse equipamento, no entanto, esse acompanhamento já não se mostra necessário tendo em vista que o objetivo já foi alcançado. A manutenção do controle nesse tipo de situação pode gerar descrédito dos empregados quanto a seriedade da avaliação.

O questionário utilizado pela RERET para realização da avaliação não garante o anonimato das respostas, que é justamente uma das vantagens do uso de questionário, segundo Gil (2004). De fato, as pessoas tendem a ficar mais confortáveis para expressar suas opiniões quando o sigilo está garantido. Embora a responsável pela RERET tenha alta credibilidade, junto aos empregados das RETPV's, quanto ao profissionalismo e caráter, um questionário eletrônico evitaria eventuais constrangimentos e, além disso, continuaria sendo eficaz, mesmo no caso de troca de responsável pela RERET.

Outra possibilidade de melhoria na avaliação da RERET, seria o fornecimento de retorno para as unidades avaliadas. Algumas unidades, por terem sido bem avaliadas e não necessitar de ações imediatas de desenvolvimento, acabaram ficando sem o devido retorno dos resultados da avaliação. Assim, todas as unidades avaliadas receberiam o *feedback* do seu desempenho.

Cabe frisar, no entanto, que a avaliação realizada pela RERET, assim como a avaliação feita através do AVSURET, permite verificar se os objetivos são

alcançados. Mais que isso, ela se mostra um instrumento importante para instigar ações de desenvolvimento nas unidades. É uma ferramenta que pode ser melhorada, mas que dá um incremento significativo no programa de avaliação.

É importante, ainda, dizer que o mérito dos objetivos do programa de avaliação não foi objeto de estudo. Não foi analisado a relevância dos itens avaliados. Dessa forma, é possível que existam atividades importantes dentro da matriz de atividades da RETPV que não estejam sendo avaliadas. O assunto tem grande valor e fica como sugestão para de futuros trabalhos.

Por fim, espera-se que a pesquisa contribua para a qualificação do programa de avaliação da Caixa e para o alcance dos seus objetivos. Seja pela correção das falhas identificadas, seja através da implementação das sugestões de melhorias.

REFERÊNCIAS

ROSSI, P. M.; LIPSEY, M. W.; FREEMAN, H. E. **Evaluation: a systematic approach**. 7. ed. Estados Unidos: Sage, 2004.

ROSS, S. A; RANDOLPH, W. W; BRADFORD, D. J. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PATTON, M. Q. **Qualitative research & evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks [Estados Unidos]: Sage Publications, 2002.

PATTON, M. Q. **How to use qualitative methods in evaluation**. 1. ed. Newbury Park: Sage, 1987.

STECHEER, B. M.; DAVIS, W. A. **How to focus an evaluation**. 1. ed. Newbury Park: Sage, 1987.

HARTZ, Z. M. de A. **Avaliação em saúde: dos modelos teóricos À prática na avaliação de programas e sistemas de saúde**. 1. ed. Salvador: EDUFBA; Rio de Janeiro: Fiocruz, 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de estabilidade financeira**. Brasília, 2002. 18 f. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/htmls/estabilidade/2002_novembro/ref200201c5p.pdf>. Acesso em: 13/04/2008.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução nº 2.554 de 24 de setembro de 1998**. Brasília, 1998. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?method=detalharNormativo&N=098186548>>. Acesso em: 13/04/2008.

CALMON, K. M. N. **A avaliação de programas e a dinâmica da aprendizagem organizacional**. Biblioteca Virtual do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/ppp/ppp19/Parte_1.pdf>. Acesso em: 18/04/2008.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Circular nº 1.528 de 24 de agosto de 1989**. Brasília, 1989. Disponível em:

<<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=089147573&method=detalharNormativo>>. Acesso em: 30/09/2008.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução n° 1.631 de 24 de agosto de 1989.

Brasília, 1989. Disponível em:

<<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=089147569&method=detalharNormativo>>. Acesso em: 01/10/2008.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Carta Circular n° 3.173 de 28 de fevereiro de 2005. Brasília, 2005. Disponível em:

<<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=105031047&method=detalharNormativo>>. Acesso em: 02/10/2008.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Circular n° 772 de 8 de abril de 1983. Brasília, 1983. Disponível em:

<<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=083000053&method=detalharNormativo>>. Acesso em: 02/10/2008.

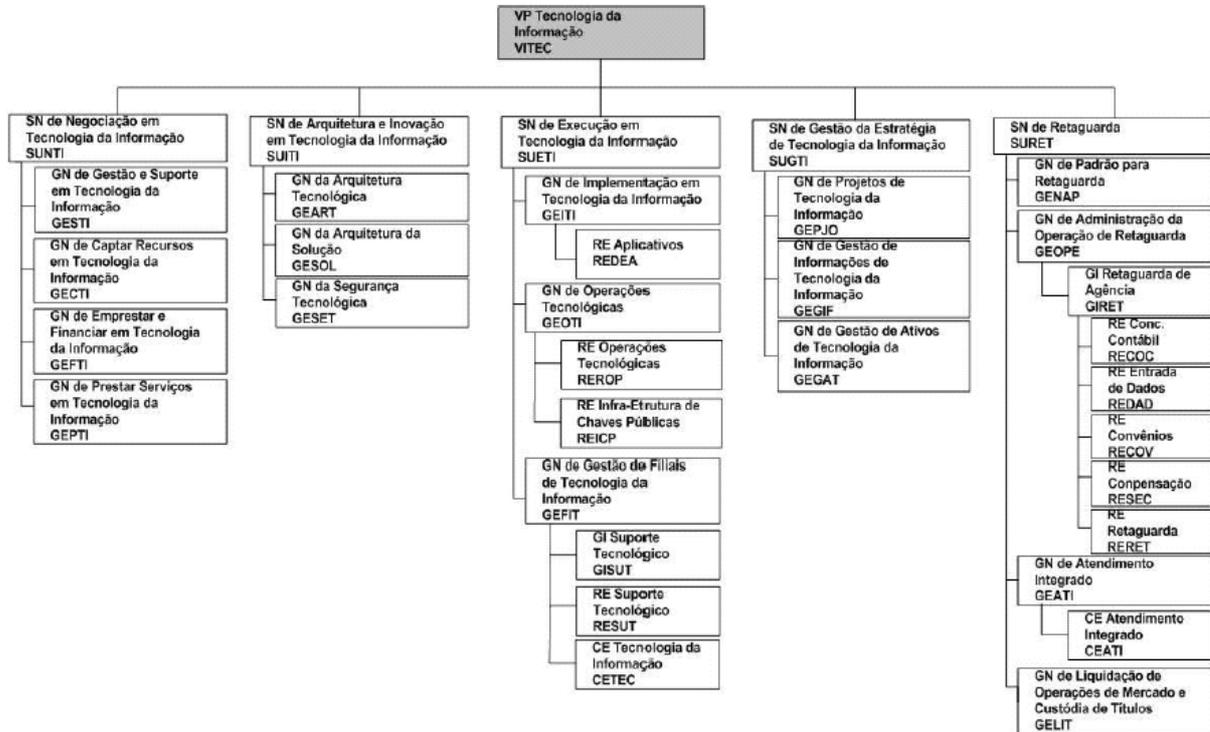
BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução n° 3.380 de 29 de junho de 2006.

Brasília, 2006. Disponível em:

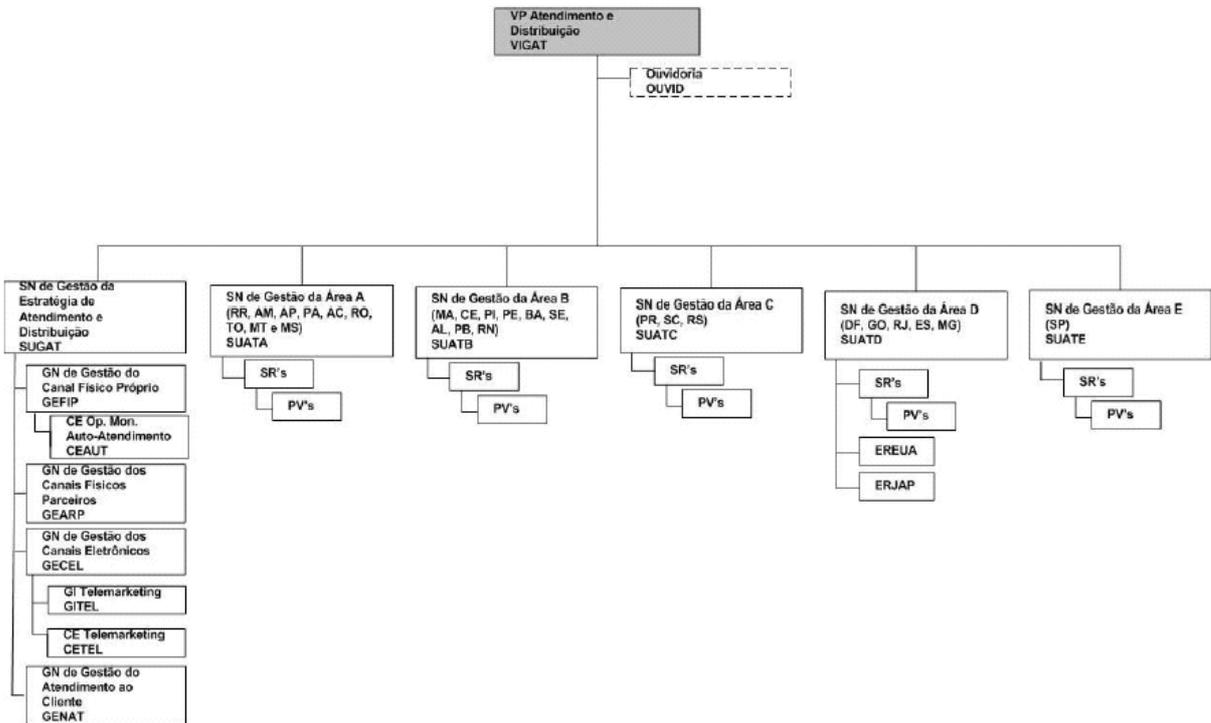
<<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=106196825&method=detalharNormativo>>. Acesso em: 02/10/2008.

CÂMARA INTERBANCÁRIA DE PAGAMENTOS. Informativo 2004/028 SUTepro de 16 de março de 2004. Brasília, 2004. Disponível em: <<http://www.cip-bancos.org.br/lista.aspx?Secao=22>>. Acesso em: 01/10/2008.

ANEXO A – ORGANOGRAMA DA VICE-PRESIDÊNCIA DE TECNOLOGIA



ANEXO B – ORGANOGRAMA DA VICE-PRESIDÊNCIA DE ATENDIMENTO



ANEXO C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

- Aspectos implícitos na avaliação realizada pela organização.
- Aspectos implícitos na avaliação realizada pela chefia imediata.
- Atividades importantes que não fazem parte da avaliação.
- Objetivos da Caixa com a avaliação.
- Confiabilidade dos instrumentos utilizados para realização da avaliação.
- Relação das atividades da retaguarda com os objetivos estabelecidos (Gestão da Conformidade).
- Relevância dos Itens de Acompanhamento.
- Impacto da avaliação na rotina da unidade.

ANEXO D – FÓRMULAS DE CÁLCULOS DOS INDICADORES

Gestão da Conformidade

Adiantamento a depositante
<p>Nota = 100 - D - F Onde: D = quantidade média de inconformidade do período * 50 F = valor médio do período</p>
Excesso sobre limite
<p>Nota = 100 - D - F Onde: D = quantidade média de inconformidade do período * 50 F = valor médio do período</p>
Saldo negativo operação 093
<p>Nota = 100 - D - F Onde: D = quantidade média de inconformidade do período * 50 F = valor médio do período</p>
Abertura de contas
<p>Nota = 100 - L - P Onde: L = K / período K = (quantidade de contas inconformes período / quantidade de contas abertas no período) * 100 P = O / período O = (quantidade de contas inconformes em estoque / qtde de contas avaliadas) * 100</p>
Garantias
<p>Nota = 100 - S - V Onde: S = X / período X = (quantidade garantias inconformes período / base de contratos ativos período) * 100 V = Z / período Z = (valor inconformidade período / base dos contratos ativos) *100</p>

Gestão do Fluxo de Numerário

Encaixe diário
Nota = $100 - (5 * \text{número de vezes que extrapolou no mês})$
Encaixe mensal
Nota = $100 - C$ Onde: $C = (\text{média de saldo da unidade} / \text{saldo autorizado da unidade})$

Itens de Acompanhamento

Horário de abertura e fechamento do SIAPV
Nota = $((D + H) / 2) * 100$ Onde: $D = 1 - \text{número de vezes que atrasou a abertura, se } D < 0 \text{ então } D = 0$ $H = 1 - \text{número de vezes que atrasou o fechamento, se } H < 0 \text{ então } H = 0$
Cofre eletrônico
Nota = $(1 - \text{quantidade de cofres inoperantes} / \text{quantidade de cofres}) * 100$
Conformidade de convênios
Nota = $(1 - \text{quantidade de convênios} / \text{quantidade de convênios inconformes}) * 100$