

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA

Aline Vasconcelos Vieira

UMA ANÁLISE CRÍTICA DA CONTA POUPANÇA SOCIAL DIGITAL
DESENVOLVIDA PELA CAIXA SOB A ÓTICA DA COPRODUÇÃO

Belo Horizonte

2021

Aline Vasconcelos Vieira

**UMA ANÁLISE CRÍTICA DA CONTA POUPANÇA SOCIAL DIGITAL
DESENVOLVIDA PELA CAIXA SOB A ÓTICA DA COPRODUÇÃO**

Monografia de Especialização apresentada ao Centro de Programa de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica – área: Gestão de Negócios.

Orientador: Professor *PhD* Noel Torres Júnior

Belo Horizonte

2021

Ficha catalográfica

V658a
2021

Vieira, Aline Vasconcelos.
Uma análise crítica da conta poupança social digital desenvolvida pela caixa sob a ótica da coprodução [manuscrito] / Aline Vasconcelos Vieira. – 2021.
34 f.: il.

Orientador: Noel Torres Júnior.

Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia (f. 33-34).

1. Administração financeira. I. Torres Júnior, Noel. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Leonardo Vasconcelos Renault CRB-6/2211

Biblioteca da FACE/UFMG. – LVR/047/2021

Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO da Senhora **ALINE VASCONCELOS VIEIRA**, matrícula nº **2019706770**. No dia 30/03/2021 às 10:00 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "*Uma análise crítica da conta Poupança Social Digital desenvolvida pela Caixa sob a ótica da coprodução*", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Prof. Noel Torres Júnior, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra a aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas da aluna. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da aluna e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

(X) APROVADO



() NÃO APROVADO

90 pontos (Noventa Pontos), trabalhos com nota maior ou igual a **60** serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente a aluna pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 30/03/2021.

Prof. Noel Torres Júnior
(CEPEAD/UFMG - Orientador)

Raul da Costa Diniz
(Doutorando do CEPEAD/UFMG)

RESUMO

A pandemia do coronavírus fez com que muitos prestadores de serviços realizassem inovações em seus processos. Essas inovações permitiram a criação de novos serviços com o objetivo de aumentar a sua eficiência e responsividade. Neste contexto, a Caixa lançou a conta poupança social digital para pagamento do auxílio emergencial que possibilitou um acesso amplo e rápido aos seus beneficiários. Este novo serviço exigiu um papel mais ativo dos seus usuários que passaram a serem coprodutores deste processo. A coprodução existente neste serviço foi analisada criticamente por meio do Método *Process-Chain-Network* (PCN). Este estudo possibilitou identificar algumas dificuldades que se fizeram presentes durante a implementação deste serviço que denotaram problemas na adoção de estratégias preconizadas pela literatura para a adequada coprodução das atividades pelos seus clientes. Além disso, alguns desafios para adoção da coprodução neste setor foram identificados.

Palavras-chave: Coprodução. PCN *Analysis*. Poupança Social Digital. Inovação de Serviços.

ABSTRACT

The COVID-19 Pandemic led many service providers to carry out innovations in their processes. These innovations enabled the creation of new services intending to increase their efficiency and responsiveness. In this context, the Caixa launched the digital social savings account for the payment of emergency aid that enabled broad and fast access of this product to its beneficiaries. This new service demanded a more active role from its users, who became coproducers in this process. The coproduction of this service was critically analyzed using the Process-Chain-Network Method (PCN). This study identified some difficulties in implementing this service that denoted a lack of implementation of recommended literature strategies. Furthermore, some challenges to the adoption of coproduction in this sector were identified.

Keywords: Coproduction. PCN *Analysis*. Digital Social Savings. Service Innovation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 A participação dos clientes nos serviços	9
2.2 Coprodução em Serviços	10
2.3 Inovação em Serviços Bancários	12
3 MÉTODO E TÉCNICA DE PESQUISA	13
4 RESULTADOS	19
4.1 Caracterização da organização analisada	19
4.2 Benefícios Sociais – pré-pandemia	20
4.3 A conta poupança social digital – versão idealizada	21
4.4. A conta poupança social digital – Real	24
5 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS	33

1 INTRODUÇÃO

A pandemia do coronavírus (COVID-19) suscitou diversas ações de enfrentamento por parte do governo federal para lidar com os seus efeitos adversos. Entre as diversas medidas adotadas pelo governo federal pode-se destacar o pagamento do benefício social denominado auxílio emergencial, instituído pela Lei nº 13.982, de 2020, para minimizar os impactos econômicos e sociais advindos dessa crise internacional sanitária.

O Auxílio Emergencial é voltado para parte mais vulnerável da população, entre eles os beneficiários do Programa Bolsa Família (PBF) e os inscritos no Cadastro Único para programas sociais do governo federal (CadÚnico), e cidadãos que já tinham algum tipo de relacionamento com políticas de assistência social. Além desses, o benefício abrange também trabalhadores informais, autônomos e microempreendedores individuais (MEI) (CARDOSO, 2020). Segundo dados da Caixa, o auxílio emergencial representou o maior pagamento de benefício social na história do Brasil, com o potencial de pagamento de atingir 131 milhões de brasileiros (CAIXA, 2020a).

Para proporcionar um acesso mais inclusivo aos beneficiários e também para atender as medidas de distanciamento social, por meio da medida provisória MP nº 982/2020, publicada em 13/06/20, houve a regulamentação da abertura de contas de poupança social digital para pagamento de benefícios sociais durante a pandemia do coronavírus e para algumas possibilidades de saques do FGTS (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço).

Ainda que os bancos privados já tenha implantado inovações no setor, a iniciativa da conta poupança social digital representou uma relevante inovação para o setor de bancos públicos, principalmente na área de pagamentos de programas sociais, pois possibilitou um acesso amplo e rápido aos beneficiários por meio do site ou pelo aplicativo da CAIXA (CAIXA, 2020a). Por outro lado, o acesso e uso deste novo serviço exigiu um papel mais ativo dos seus usuários que passaram a serem coprodutores deste processo.

A coprodução pode ser entendida como o processo através do qual os insumos usados para fornecer um bem ou serviço são entregues por indivíduos que não estão na mesma organização (OSTROM, 1996). À medida que as empresas intensificam a coprodução nos seus serviços, vários benefícios podem ser obtidos. Economias de custo significativas são conseguidas pela transferência de trabalho antes realizado pela organização para os clientes (MILLS; MORRIS, 1986). Além disso, pode-se obter uma maior satisfação do cliente que

advém da autodeterminação (HONEBEIN; CAMMARANO, 2005). Deve-se considerar que a inclusão de clientes nas fases de produção e entrega do serviço melhora a percepção da qualidade do serviço, favorece às recompras e promove a indicação do serviços pelos clientes (CERMAK et. al., 2011; DABHOLKAR, 1990). Apesar dos ganhos pela adoção desta prática, a coprodução também demanda da organização várias ações gerenciais e apresenta diversos desafios para que seja bem sucedida (HONEBEIN; CAMMARANO, 2005).

Diante da relevância social da conta poupança social digital adotada pela Caixa e dos desafios que a coprodução impõe para este serviço, este trabalho visa melhor compreender as implicações e os desafios para a gestão de operações de serviços de iniciativas deste tipo que se apoiam fortemente na coprodução como uma estratégia para a entrega de novos serviços.

Para tanto, este trabalho compara criticamente a conta poupança social digital com o serviço de pagamento dos programas sociais do governo federal realizado tradicionalmente pela CAIXA, em modo presencial. Esta análise crítica é realizada por meio do Método *Process-Chain-Network* (PCN) que posiciona as etapas dos serviços e as entidades envolvidas em determinadas regiões ou domínios de processos. Estas regiões do PCN seguem uma lógica estruturada, à luz de diversos princípios de gestão de operações em serviços, que possibilita uma análise do processo existente levando-se em conta a forma que a operação interage com o cliente e as implicações desta forma de interação para a eficiência operacional e qualidade do serviço (SAMPSON, 2014, 2012).

Este estudo possibilitou identificar várias dificuldades que se fizeram presentes durante a implementação deste serviço. Muitas delas denotaram que a organização analisada falhou na adoção de algumas estratégias preconizadas pela literatura para a adequada coprodução dos serviços pelos seus clientes. Apesar do grande sucesso de serviços desta natureza, vários desafios se ainda se fazem presentes e devem ser enfrentados pelo setor.

O restante deste artigo está organizado como a seguir. Primeiramente, na seção do referencial teórico, os autores discutem sobre a influência da participação dos clientes nos processos de serviços, as características e estratégias para a implementação da coprodução, e apontam as inovações de serviços no setor bancário. Em seguida, na seção de métodos de pesquisa, a estratégia metodológica empregada é descrita. Nesta seção, o método PCN, utilizado na análise crítica dos dois casos abordados, é também descrito. Em sequência, tem-se a seção dos resultados da pesquisa de campo que descrevem os serviços analisados e suas características. Finalmente, tem-se a seção final que contempla uma discussão dos resultados e suas implicações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção discute alguns conceitos importantes para se entender a ocorrência e os desafios da cocriação nos serviços.

2.1 A participação dos clientes nos serviços

Pode-se afirmar que os serviços se caracterizam pela existência de “inputs” significativos provenientes dos clientes nos processos de produção ou entrega dos produtos (SAMPSON; FROEHLE, 2006). Sob esta lógica, a participação do cliente se faz sempre presente, em maior ou menor grau (JO BITNER et al., 1997). Portanto, torna-se vital compreender a influência desta participação nos serviços.

Uma consequência direta da participação do cliente nos processos de serviços é a introdução de incerteza para o sistema de prestação de serviço. Esta incerteza se manifesta de diferentes formas:

- Variabilidade de chegada. Nem todos os clientes querem o serviço ao mesmo tempo ou em horários necessariamente convenientes para a empresa.
- Variabilidade de demanda: Nem todo mundo pede a mesma coisa. Os pedidos dos clientes variam de pessoa a pessoa.
- Variabilidade de capacidade. As capacidades próprias dos clientes diferem. Seja por causa de maior conhecimento, habilidade, aptidões físicas ou recursos, alguns clientes executam tarefas facilmente e outros necessitam de ajuda. Esta variabilidade de capacidades claramente se torna mais importante quando os clientes são participantes ativos na produção e entrega de um serviço.
- Variabilidade de esforço. Quando os clientes desempenham um papel, cabe a eles o dispêndio de certo esforço na tarefa. Tal variabilidade de esforço tem um impacto sobre a qualidade e o custo do serviço.
- Variabilidade devido a preferência subjetiva. Os clientes também variam em suas opiniões acerca do serviço. Estas preferências pessoais também introduzem tanta imprevisibilidade quanto qualquer outra variável e tornam muito mais difícil atender de modo satisfatório a uma ampla base de clientes (FREI, 2006; FREI; MORRISS, 2013).

Pode-se pensar nestas formas de variabilidade de modo sequencial, pois elas refletem a sequência da grande maioria dos processos de serviços. Ou seja, o cliente chega, faz um pedido, desempenha um papel no processo que requer algum nível de capacidade e esforço e avalia a experiência de acordo com suas preferências pessoais. Quanto menor a variabilidade em qualquer um destes pontos, torna-se mais fácil para a organização obter eficiência operacional (FREI, 2006; FREI; MORRIS, 2013).

2.2 Coprodução em Serviços

Mais e mais empresas estão transferindo algumas tarefas existentes na entrega do serviço para os seus clientes. Este processo pode ser entendido como coprodução. O prefixo "co" indica que a empresa e o cliente encontram um certo equilíbrio na atribuição de responsabilidades pelas tarefas que ambos devem realizar para a concretização do serviço. Além disso, devemos ter em mente que este depende dos clientes aceitarem e desejarem cumprir adequadamente a função de coprodução (HONEBEIN; CAMMARANO, 2005).

O sucesso da coprodução depende do grau em que os clientes estão prontos para cumprir seu papel. Isto inclui a disposição, a clareza de papéis e capacidade do cliente em desempenhar seu papel (AUH et al., 2007). Nesta direção, as organizações devem desenvolver uma certa expertise dos seus clientes para com o processo de serviço que irão lidar. Portanto, o termo expertise significa que o cliente pode realizar tarefas relacionadas ao serviço com sucesso. Essa também depende do nível de familiaridade do cliente com o serviço. Assim, um cliente com mais experiência gasta menos esforço realizando as tarefas do serviço. O desenvolvimento desta competência, entretanto, não é fácil ou de baixo custo. As empresas devem fazer um investimento significativo para descobrir as necessidades de aprendizado de seus clientes, organizar o conteúdo que os clientes precisam e entregá-lo em um formato apropriado. Por outro lado, os clientes devem investir tempo para aprender novos conhecimentos e adquirir novas habilidades (HONEBEIN; CAMMARANO, 2005).

A coprodução suscita a estruturação de um programa que envolva diversas ações gerenciais para que os clientes tenham o expertise necessário para a execução de suas tarefas. Nesta direção, os autores Honebein e Cammarano (2005) sugerem seis ações a serem desenvolvidas pela organização. São elas:

- Recrutar - Selecionar os clientes com base na compatibilidade da competência e dos recursos que eles devem possuir para alcançar o êxito com os serviços.
- Orientar - Assegurar que os clientes conheçam adequadamente a empresa e a gama de serviços oferecidos.
- Treinar - Ensinar aos clientes as habilidades de que necessitam para alcançar o sucesso com os serviços. Isto pode incluir estruturas de apoio que complementam o treinamento em contextos do mundo real.
- Reconhecer - Informar pessoalmente ou publicamente os clientes quando estiverem atingindo as expectativas.
- Recompensar - Fornecer incentivos tangíveis quando os clientes alcançarem metas específicas.
- Reter - Ter um programa que recupere deserções e um processo para recolher ideias que melhorem a retenção dos clientes.

Importante compreender que a coprodução tem uma visão centrada na empresa para o envolvimento do cliente durante a produção de serviços. Busca-se primordialmente a melhoria da produtividade e maior satisfação do cliente. Nesta direção, a literatura aponta a coprodução como tendo as seguintes características: a empresa como o centro de criação de valor, despreza a importância da reciprocidade entre a empresa e os consumidores e ignora a dependência mútua da empresa e do consumidor como elemento para uma maior criação de valor. (CHATHOTH et al., 2013).

Coprodução e cocriação não podem ser entendidos como sinônimos. A coprodução tem uma abrangência menor que a cocriação pois esta última lida com o envolvimento do cliente no sistema de prestação do serviço de forma mais ampla e em várias etapas e funções da sua cadeia de valor. Além disso, o envolvimento do cliente pode se estender por todo o processo de inovação de um serviço, desde a geração da ideia até o uso final. Na coprodução, o papel do cliente é relativamente passivo. Na cocriação os clientes desempenham um papel mais importante tanto na criação quanto na prestação de um serviço, o que aumenta o valor para o cliente (CHATHOTH et al., 2013; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2013).

2.3 Inovação em Serviços Bancários

A prestação de serviços bancários tem sentido grandes modificações com as inovações disruptivas no mercado financeiro, beneficiando-se do desenvolvimento da internet no sistema fazendário, ao aperfeiçoar a oferta de valor ao cliente final, com serviços mais completos, assertivos e céleres (LEE; SHIN, 2018).

As instituições bancárias no Brasil vêm se atualizando de longa data, buscando cada vez mais recursos tecnológicos (MAINETTI JUNIOR et. al., 2014). Os caixas automáticos foram instalados inicialmente dentro das agências e, com sua aceitação, espalharam-se para ambientes externos, com a vantagem de funcionar, inclusive, fora do horário de atendimento dos bancos físicos. Além disso, sistema de cobranças eletrônicas, pagamentos automáticos em conta, cartões de débito, crédito, operações de pagamento e transferências bancárias pela internet constituem inovações realizadas no setor bancário (APPIO FRIZON et. al., 2020).

Nos últimos anos, o sistema bancário expandiu diversos serviços eletrônicos. Este utiliza o home banking como um importante serviço por atender às necessidades tanto do consumidor, pela sua praticidade, quanto pelo banco, ao proporcionar economia de custos na prestação de serviços. Além disso, o setor tem aumentado a utilização do mobile banking como uma estratégia de inclusão financeira no País, uma vez que a população brasileira ainda é desbancarizada (LIMA, 2016).

As experiências de inovação realizadas por gestores do setor público federal têm o importante papel de dar continuidade ao processo de modernização da esfera pública, tanto no que tange à adoção e utilização de tecnologias, quanto no que se refere ao desenvolvimento do conhecimento e capacitação de prestadores de serviço, usuários e parceiros das instituições públicas federais. Muitas das inovações neste setor se utilizam da coprodução (DOS-REIS; ISIDRO-FILHO, 2019).

3 MÉTODO E TÉCNICA DE PESQUISA

Para atingir o objetivo proposto de compreender as implicações e os desafios para a gestão de operações de serviços que se apoiam fortemente na coprodução, como a conta poupança social digital adotada pela Caixa, o presente trabalho optou por um estudo exploratório-descritivo com abordagem qualitativa e desenvolvido por meio de um estudo de múltiplos casos.

O estudo é descritivo pois têm como principal objetivo a descrição das características dos serviços bancários de uma instituição financeira. A metodologia de estudo de caso foi utilizada para identificar características da conta poupança social digital e do serviço de pagamento dos programas sociais do governo federal realizado tradicionalmente pela CAIXA, em modo presencial. Considerando o caráter exploratório desta pesquisa, o uso de uma abordagem de estudo de caso permite uma pesquisa mais aprofundada desse fenômeno (MEREDITH, 1998; VOSS et. al., 2002). Esta abordagem é apropriada quando um determinado comportamento não pode ser manipulado, e os limites do fenômeno de interesse e seu contexto não são claros. A abordagem de estudo de caso múltiplo permite extrair evidências de mais de uma unidade de análise, visando acrescentar profundidade e amplitude aos dados coletados (YIN, 2018).

As técnicas utilizadas na coleta de dados foram: análise documental e observação direta em uma agência da Caixa. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão (GIL, 2010). A observação direta tem um papel essencial no estudo de caso (GODOY, 1995). Os construtos são considerados válidos quando o pesquisador utiliza quatro princípios básicos: empregar múltiplas fontes de evidência (realizar a triangulação); criar uma base de dados do estudo de caso; manter o encadeamento de evidências; e ter cuidado no uso de dados de fontes eletrônicas (YIN, 2018). (Quadro 1)

Quadro 1: Método de coleta de dados.

Método de coleta dos dados	Descrição
Observação direta dos eventos	Visita a uma agência da instituição e observação na sala de autoatendimento onde é realizado o primeiro contato dos colaboradores com os clientes, direcionando as demandas desses clientes.
Pesquisa documental	Análise de sites, leis e medidas provisórias editadas pelo governo federal, cartilhas, relatórios institucionais e documentos oficiais da instituição Caixa.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 2 apresenta a relação dos documentos oficiais analisados na pesquisa documental e suas respectivas fontes de pesquisa.

Quadro 2: Relação de documentos oficiais

DOCUMENTOS	FONTES DE PESQUISA
Decreto Federal nº 10.412, de 30 de junho de 2020	https://www.in.gov.br/web/dou/-/decreto-n-10.412-de-30-de-junho-de-2020-264424956
Decreto Federal nº 10.488, de 16 de setembro de 2020	https://www.in.gov.br/web/dou/-/decreto-n-10.488-de-16-de-setembro-de-2020-277742753
Lei Federal nº 13.982, de 02 de abril de 2020	https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-13.982-de-2-de-abril-de-2020-250915958
Lei Federal nº 13.988, de 14 de maio de 2020	https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-13.998-de-14-de-maio-de-2020-256966878
Lei Federal nº 14.058, de 17 de setembro de 2020	https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.058-de-17-de-setembro-de-2020-278155040
Lei Federal nº 14.075, de 22 de outubro de 2020	https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.075-de-22-de-outubro-de-2020-284690181
Medida Provisória nº 959, de 29 de abril de 2020	https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-959-de-29-de-abril-de-2020-254499639
Medida Provisória nº 982, de 13 de junho de 2020	https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-982-de-13-de-junho-de-2020-261358435
Cartilha Aplicativo Caixa Tem	
Saque sem Cartão, de 28 de julho de 2020	https://www.caixa.gov.br/Downloads/aplicativo-caixa-tem/cartilha_CAIXATem_saque_sem_cartao.pdf
Cartão de Débito Virtual, de 03 de junho de 2020	https://www.caixa.gov.br/Downloads/aplicativo-caixa-tem/cartilha_CAIXATem_cartao_debito_virtual.pdf
Transferência de Dinheiro, de 01 de junho de 2020	https://www.caixa.gov.br/Downloads/aplicativo-caixa-tem/cartilha_CAIXATem_transferencia_dinheiro.pdf
Saldo e Extrato, de 01 de junho de 2020	https://www.caixa.gov.br/Downloads/aplicativo-caixa-tem/cartilha_CAIXATem_saldo_extrato.pdf
Como fazer compras pelo aplicativo, de 29 de maio de 2020	https://www.caixa.gov.br/Downloads/aplicativo-caixa-tem/Cartilha_CAIXA_Tem.pdf
Como fazer pagamentos de boletos e faturas, de 29 de maio de 2020	https://www.caixa.gov.br/Downloads/aplicativo-caixa-tem/cartilha_CAIXATem_pgto.pdf

Fonte: Elaborado pelos autores.

Continuação

Quadro 2: Relação de documentos oficiais

Continuação

DOCUMENTOS	FONTES DE PESQUISA
Cartilha de Saque Auxílio Emergencial, de 09 de maio de 2020	https://www.caixa.gov.br/Downloads/saqueauxilio_passo_a_passo.pdf
Cartilha de Saque Auxílio Emergencial, de 27 de abril de 2020	https://www.caixa.gov.br/Downloads/aplicativo-caixa-tem/saqueauxilio_passo_a_passo.pdf
Cartilha Poupança Social Digital, de 15 de abril de 2020	https://www.caixa.gov.br/Downloads/poupanca-social-digital/Poupanca_Social_Digital_passo_a_passo.pdf
Informações sobre o Auxílio Emergencial	https://www.caixa.gov.br/auxilio/Paginas/default2.aspx?utm_source=site_caixa&utm_medium=botao_home&utm_campaign=auxilio
Informações aplicativo Caixa Tem	https://www.caixa.gov.br/atendimento/aplicativos/caixatem/Paginas/default.aspx#como
Informações Poupança Social Digital	https://www.caixa.gov.br/voce/poupanca-e-investimentos/poupanca-social-digital/Paginas/default.aspx
Relatório de Apresentação de Resultados 1T20, de 21 de maio de 2020	https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/Apresentacao_de_Resultados_1T20.pdf
Relatório de Apresentação de Resultados 2T20, de 26 de agosto de 2020	https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/Apresentacao_de_Resultados_2T20.pdf
Relatório de Apresentação de Resultados 3T20, de 25 de novembro de 2020	https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/Apresentacao_de_Resultados_3T20.pdf
Relatório da Administração 1T20, de 21 de maio de 2020	https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/Relatorio_da_Administracao_1T20.pdf
Relatório da Administração 2T20, de 02 de setembro de 2020	https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/Relatorio_da_Administracao_2T20.pdf
Relatório da Administração 3T20, de 25 de novembro de 2020	https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/Relatorio_da_Administracao_3T20.pdf
Relatório de Análise de Desempenho 1T20, de 21 de maio de 2020	https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/Relatorio_de_Analise_do_Desempenho_1T20.pdf
Relatório de Análise de Desempenho 2T20, de 28 de agosto de 2020	https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/Relatorio_de_Analise_do_Desempenho_2T20.pdf
Relatório de Análise de Desempenho 3T20, de 25 de novembro de 2020	https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/Relatorio_de_Analise_do_Desempenho_3T20.pdf
Demonstrações Contábeis individuais e consolidadas intermediárias 1T20, de 21 de maio de 2020	https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/BrGaap_Demonstracoes_Contabeis_1T20.pdf
Demonstrações Contábeis individuais e consolidadas intermediárias 2T20, de 26 de agosto de 2020	https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/BrGaap_Demonstracoes_Contabeis_2T20.pdf
Demonstrações Contábeis individuais e consolidadas intermediárias 3T20, de 25 de novembro de 2020	https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/BrGaap_Demonstracoes_Contabeis_3T20.pdf
Relatório Institucional 1º semestre de 2020 - Ouvidoria, de 23 de outubro de 2020	https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-ouvidoria/Relatorio_Institucional_1_SEM_2020.pdf
Protocolo de Intenções nº 01/20, MPT/MPF/Caixa - adoção de boas práticas na prevenção de contaminação da Covid no acesso aos serviços bancários	https://contrafcut.com.br/wp-content/uploads/2020/06/protocolo-de-intenccca7occe83es-caixa-mpf-mpt-covid-assinada.pdf?x85106

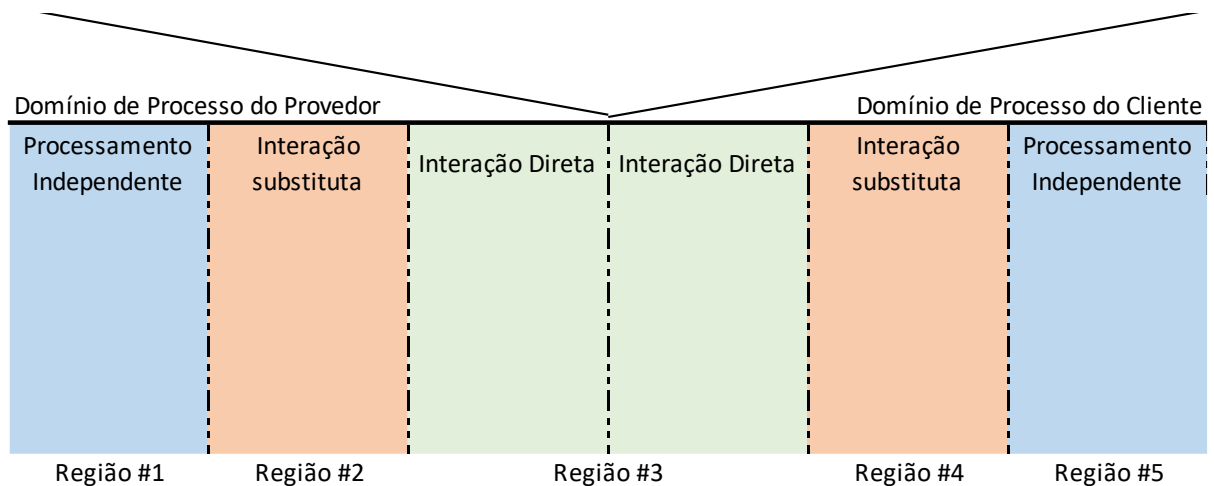
Fonte: Elaborado pelos autores.

Como documentação adicional, foram analisadas informações publicadas nas mídias sociais da instituição e em outros veículos como sites de notícias e dos sindicatos bancários que publicaram matérias sobre o serviço analisado. A observação direta ocorreu em novembro de 2020.

A coleta e análise dos dados coletados foi guiada pelo Método *Process-Chain-Network* (PCN). O termo PCN significa Cadeia de Processos em Rede. O PCN pode ser entendido como uma ferramenta gráfica que possibilita visualizar a forma em que as atividades de um processo são executadas levando-se em conta a região de interação utilizada. Com relação a região de interação, a literatura de operações identificou três grandes regiões:

- Região de interação direta - inclui etapas do processo que envolvem a interação de pessoa para pessoa. Esta interação direta significa que as pessoas de uma entidade estão interagindo com outras pessoas de outra entidade de alguma forma.
- Região de interação substituta - inclui etapas de processo em que uma entidade está a agir sobre os recursos não humanos de outra entidade, tais como os seus pertences, informação ou tecnologias.
- Região de processamento independente - inclui etapas em que a entidade está atuando nos recursos detidos e controlados por essa mesma entidade (SAMPSON, 2014).

Para construção do diagrama as regiões são dispostas em cinco colunas distintas, nas colunas das bordas laterais são posicionadas as regiões de processamento independente, sendo do lado esquerdo a região de domínio do provedor e a do lado direito a de domínio do cliente. Ao lado dessas é posicionada a região de interação substituta, sendo cada coluna correspondente ao quadrante de domínio. A coluna do meio é direcionada a região de interação direta, onde ocorre o encontro dos domínios, realizada tanto pelo fornecedor quanto pelo cliente. A Figura 1 mostra as regiões de processo existentes no diagrama PCN para um provedor e um cliente. Cada uma das 5 regiões tem implicações em termos de gestão para a operação do serviço.

Figura 1: Principais elementos na elaboração do PCN

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Região #1 (processamento independente pelo prestador) inclui etapas em que o prestador age independentemente do cliente e, portanto, tem grande controle do processo. Ou seja, o prestador pode executar as atividades presentes na Região #1 quando, onde e como desejar. Nesta região o produtor pode estocar os seus produtos. É a região de máxima economia de escala, tornando-a ideal para etapas de processo que requerem equipamentos caros e/ou conhecimentos especializados difíceis de serem obtidos. É também uma região de elevada eficiência. Normalmente, a qualidade dos serviços nesta região é definida por detalhadas especificações criadas pelo corpo técnico da empresa (SAMPSON, 2014).

A Região #2 (interação substituta do fornecedor) é o que a literatura de serviços designa por back-office ou bastidor. Mesmo que o cliente não esteja fisicamente presente nesta região a informação do cliente ou os seus bens podem estar presentes. A Região #2 tem uma eficiência operacional inferior à da Região #1. Esta região também apresenta uma menor utilização da capacidade diante da sua dependência dos recursos do cliente para a realização das atividades. O desempenho dos colaboradores e sistemas que operam na Região #2 concentram-se na rapidez e na precisão da resposta do serviço em atender aos requisitos do cliente (SAMPSON, 2014).

A Região #3 (interação direta) é também chamada de front-office ou palco, em contraposição a região 2 que é chamada de bastidor. A alta intensidade da interação entre ambos faz com que esta seja a região de menor eficiência operacional. Por outro lado, a maior interação existente na Região #3 permite uma maior customização do que as Regiões #1 e #2. Entretanto, essa maior interação entre as partes pode causar variação nos processos, reduzindo a economia

de escala. O desempenho dos colaboradores envolvidos na Região #3 é tipicamente baseado na capacidade de verificar e responder às necessidades dos clientes, mas isto, naturalmente, também depende de os clientes comunicarem adequadamente os seus requisitos e aceitarem as limitações existentes na oferta do fornecedor (SAMPSON, 2014).

A Região #4 (interação substituta do cliente). Nesta região, o cliente atua utilizando os recursos do fornecedor (seja a informação, instalação, ou outro recurso tecnológico qualquer). As atividades realizadas nesta região são chamadas de auto serviço ou self-service. Além disso, os clientes têm agora a oportunidade de controlar o processo e personalizá-lo conforme desejado. No entanto, a capacidade de desempenho nesta região é limitada pelas competências e motivação de cada cliente. Como as competências e motivações dos clientes são muito diferentes, podem existir problemas ou falhas na execução do serviço. Por conseguinte, os processos que operam na Região #4 precisam ser suficientemente robustos para lidarem com estas ocorrências. Além disso, é necessário que o fornecedor trabalhe algumas estratégias que possibilitem uma clara divulgação e compreensão do papel esperado pelo cliente no processo (SAMPSON, 2014).

A Região #5 (processamento independente do cliente) é onde o cliente adquiriu todos os recursos necessários para execução do serviço. É uma região caracterizada como faça você mesmo. Nesta região os clientes têm a maior capacidade para controlar o processo, implicando a oportunidade de uma grande personalização. No entanto, essa personalização pode ser limitada pela capacidade do cliente de executar as etapas do processo, uma vez que o cliente pode ter pouca experiência e habilidades (SAMPSON, 2014).

As regiões denotam algumas características operacionais que se fazem presentes em cada uma delas. Por exemplo, as maiores economias de escala ocorrem sob o domínio dos processos pelo fornecedor, ou seja, nas Regiões #1 e #2. As regiões #4 e #5 tem o maior potencial de customização, uma vez que o cliente tem maior controle sobre o processo. Além disso, ao sairmos da região de interação direta (região #3) aumenta-se a eficiência operacional do processo. Entretanto, a região de interação direta apresenta vários benefícios, pois ela se utiliza da experiência e competências do fornecedor, juntamente com a possibilidade do cliente influenciar o processo, o que favorece a personalização do serviço. Portanto, usualmente, serviços médicos, educação e aconselhamento funcionam predominantemente na região da interação direta. No entanto, as exigências de eficiência estão a pressionar os diversos serviços a saírem desta região (SAMPSON, 2014).

4 RESULTADOS

4.1 Caracterização da organização analisada

A Caixa atua como operador do governo federal, através do Decreto-Lei nº 759, instituído em 1969, onde a Caixa tornou-se uma empresa pública com obrigações e deveres, com foco em serviços de natureza social, promoção da cidadania e do desenvolvimento do país, intitulado como banco social (CAIXA, 2020d).

A Caixa é uma empresa pública que possui como missão a promoção do desenvolvimento sustentável do Brasil, gerando valor aos clientes e à sociedade como instituição financeira pública e principal agente de políticas de Estado. Sua visão é ser referência em eficiência, confiança e satisfação do cliente, assegurando rentabilidade em todos os negócios (CAIXA, 2020d). É um banco com importante papel social, estando presente em todas as regiões do Brasil, sendo o principal agente financeiro e executor dos programas sociais instituídos pelo governo federal, o qual é seu único controlador.

A Caixa goza de fontes de *funding* próprias asseguradas em lei, e além de fontes de recursos das suas operações bancárias típicas, tem no Tesouro Nacional a fonte final de aportes de capital, seja para fins de observância de mínimo regulatórios (como no ajuste a regras de regulação bancária como as regras da Basileia), seja para cobrir eventuais deficiências de capital, no caso de resultados econômicos negativos de suas atividades (VASCONCELOS, 2018).

Ela é responsável pela carteira de crédito imobiliário no Brasil, pelas loterias federais e suas principais funções está a de assegurar certos benefícios aos trabalhadores, como o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), o pagamento do Seguro-Desemprego, o financiamento de alguns programas sociais, como o Minha Casa Minha Vida e o Bolsa Família, além de efetuar cadastros de identificação social, como o Cadastro de Pessoa Física (CPF) (ABRÃO, 2018).

Com o advento da tecnologia, da especialização do setor de serviços bancários e do crescimento da interação cliente por meio de aplicativos digitais e internet, as instituições bancárias passaram a fornecer seus serviços nesses novos canais, ampliando e inovando o atendimento aos seus clientes. Atualmente há instituições financeiras que estão oferecendo somente serviços por meio digital, conhecidos como bancos digitais.

A Caixa seguiu essa inovação do mercado e possibilita a seus correntistas, trabalhadores e apostadores da loteria federal serviços realizados por meio digital, aderindo à oferta de serviços na era tecnológica. No entanto, ainda existe um predomínio da prestação de serviços presenciais, principalmente as ligadas aos programas sociais do governo federal para interações e pagamento dos benefícios sociais.

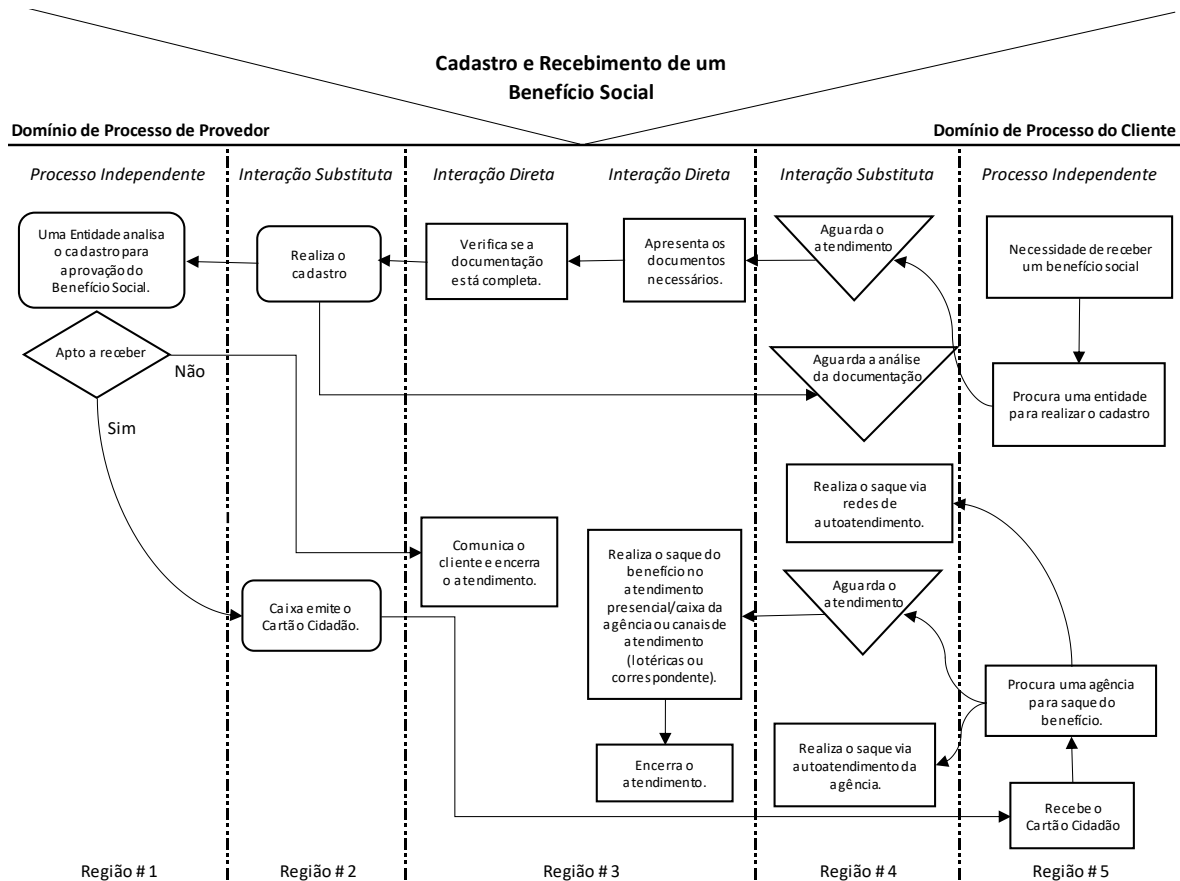
4.2 Benefícios Sociais - pré-pandemia

A Caixa tem procurado expandir as formas de atendimento implantando serviços no autoatendimento através do internet *banking*, aumentando assim sua capacidade de atendimento. Todavia, ainda tem uma grande demanda de atendimento presenciais. Os serviços relacionados aos programas sociais eram praticamente todos realizados na interação direta, exceto quando o beneficiário abre uma conta de movimentação no banco, que geralmente é uma poupança, em que seu benefício é creditado direto nessa conta. Além disso, o cliente pode realizar diversas transações bancárias (exemplos: pagamentos online, transferências bancárias e saque nas diversas redes de autoatendimento).

Caso o beneficiário não tenha uma conta de movimentação no banco, mensalmente ele precisava ir presencialmente a uma agência da Caixa ou em um dos seus canais de atendimento (lotéricas ou correspondentes bancários) com seu cartão cidadão, emitido pela Caixa, para realizar o saque do benefício. Esse saque é dependente da ida presencial do cliente a um dos canais de atendimento, pois só pode ser realizado nos caixas ou no autoatendimento exclusivo das agências Caixa.

A Figura 2 retrata o diagrama PCN referente ao cadastro e recebimento de um benefício social qualquer, como Bolsa Família, antes da pandemia, demonstrando as ações de todas as entidades envolvidas e as interações necessárias.

Figura 2: Versão do Diagrama PCN para o cadastro e recebimento de um benefício social pago pela Caixa antes da pandemia



Fonte: Elaborado pelos autores.

Uma análise da Figura 2 revela que existia a necessidade do cliente se deslocar até uma agência da caixa ou em um dos canais de atendimento (lotéricas ou correspondente Caixa) para receber o pagamento do benefício. Assim, grande parte das atividades eram realizadas na Região# 3. Portanto, havia uma dependência de interação direta entre o provedor e os clientes para a execução do serviço. Essa dependência, por sua vez, limitava a capacidade e a qualidade do serviço prestado pela Caixa.

4.3 A conta poupança social digital – versão idealizada

Com a pandemia do novo coronavírus (COVID-19) e as medidas de restrição para evitar a contaminação e disseminação da doença, vários brasileiros tiveram perda ou diminuição da renda. Como medida protetiva para minimizar os impactos econômicos e sociais advindos dessa restrição, o governo federal implantou em abril de 2020 o benefício auxílio emergencial.

O auxílio emergencial é um benefício financeiro concedido pelo governo federal destinado aos trabalhadores informais, microempreendedores individuais (MEI), autônomos e desempregados, e tem por objetivo fornecer proteção emergencial no período de enfrentamento à crise causada pela pandemia do coronavírus – Covid-19. A Caixa é o agente operador desse benefício, sendo a origem dos recursos para pagamento do governo Federal, por intermédio do Ministério da Cidadania (CAIXA, 2020a).

O benefício pode ser solicitado pelo cidadão maior de 18 anos, ou mãe com menos de 18, que atendia os seguintes requisitos: estivesse desempregado ou exercia atividade na condição de MEI, contribuinte individual da Previdência Social e trabalhador informal; pertencente à família cuja renda mensal por pessoa não ultrapassasse meio salário mínimo (R\$522,50), ou cuja renda familiar total seja de até 3 (três) salários mínimos, R\$3.135,00 (CAIXA, 2020a).

O procedimento para recebimento do auxílio foi: quem já estava cadastrado no Cadastro Único (CadÚnico), ou recebia o benefício Bolsa Família receberia automaticamente, sem precisar se cadastrar; as pessoas não cadastradas no CadÚnico, poderiam se cadastrar no aplicativo ou site do Auxílio Emergencial (esse cadastro seria analisado e autorizado). Aos usuários aptos a receberem o auxílio foi criada uma conta Poupança Social digital pelo aplicativo CAIXA TEM (CAIXA, 2020a).

A criação da poupança social digital fora prevista na Lei nº 13.982, de 2020, e na medida provisória nº 959/2020, porém ainda não havia sido regulamentada, essas normas tratavam do pagamento de benefícios sociais durante o estado de calamidade pública provocado pela Covid-19. A conta digital foi o mecanismo previsto para viabilizar o pagamento, tendo em vista que muitos dos beneficiários não possuíam conta bancária.

A regulamentação da conta poupança social digital ocorreu em junho de 2020 com a publicação da Medida Provisória nº 982/2020, que determina as características da conta poupança social digital e da sua movimentação pelo usuário. Além disso, a medida provisória determina no artigo 3º, parágrafo III, inciso § 6º:

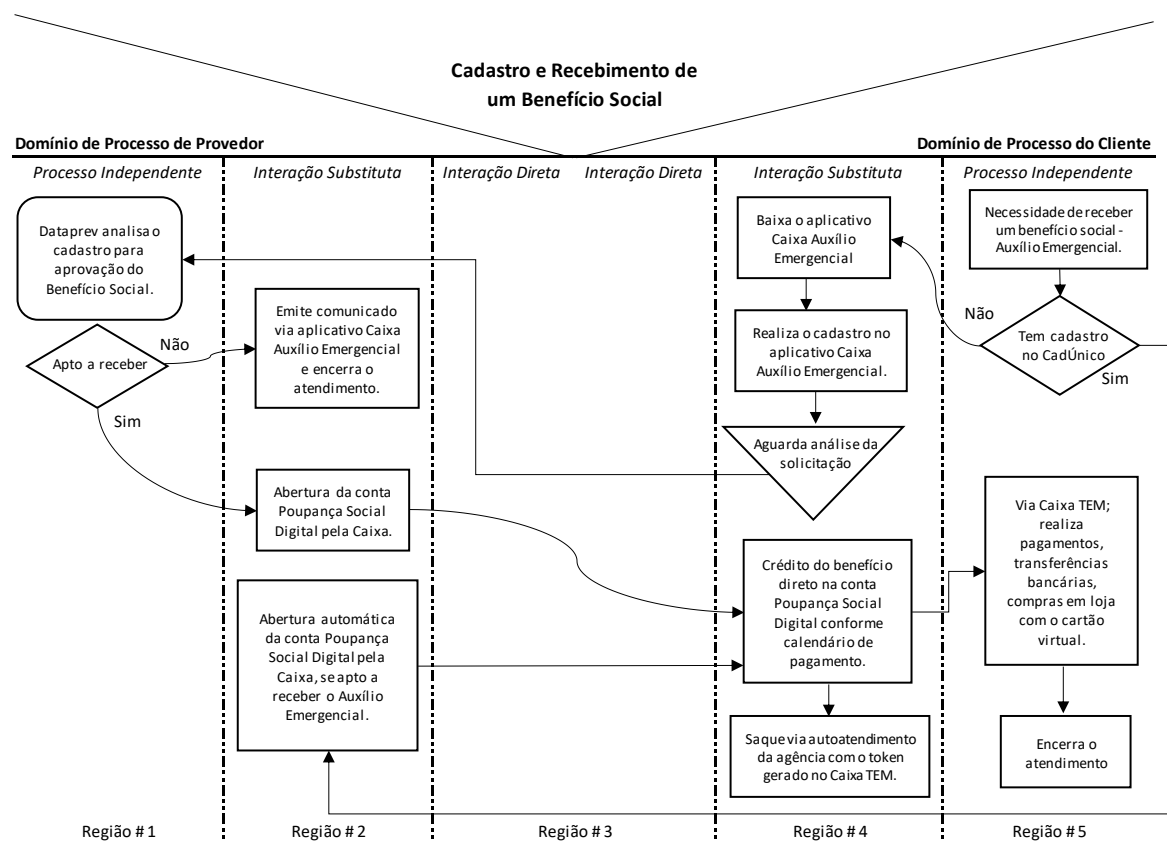
“§ 6º: Caberá à instituição financeira que efetuar a abertura automática de conta de poupança social digital disponibilizar ferramenta de consulta informatizada, por meio de sítio eletrônico e de aplicativo, que permita que o cidadão verifique a existência de conta do tipo poupança social digital aberta em seu nome, a partir de seu registro no Cadastro de Pessoas Físicas – CPF da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil do Ministério da Economia e de seus dados pessoais.”

A poupança social digital é isenta de tarifa mensal de manutenção, permite o pagamento de contas por meio do aplicativo como também de transferências bancárias, além disso, ao usuário é permitido a realização de transações por cartão virtual, como compras em estabelecimentos físicos e saque em cartão nos terminais de autoatendimento e nas loterias, a conta poupança social digital não dá direito a cartão físico ou cheques. Dessa forma, a conta poupança social digital representou uma relevante inovação para o setor de bancos públicos, principalmente na área de pagamentos de programas sociais, pois possibilitou um acesso mais rápido aos beneficiários por meio de ferramentas digitais aumentando a proposta de valor da oferta desse serviço.

A Caixa, responsável por operar e realizar o pagamento desses benefícios criou o aplicativo Caixa TEM, o qual o usuário tem acesso pelo computador ou telefone, sendo necessário apenas internet para acesso.

A Figura 3 demonstra a elaboração do diagrama no cadastro e recebimento do Auxílio Emergencial por meio da criação da conta Poupança Social Digital como inicialmente idealizado.

Figura 3: Versão idealizada do Diagrama PCN para o cadastro e recebimento do Auxílio Emergencial por meio da criação da conta Poupança Digital pela Caixa.



Fonte: Elaborado pelos autores.

É possível analisar a simplificação do processo quando comparado a Figura 2 que reflete o pagamento tradicional dos benefícios sociais dependentes de uma interação presencial entre o cliente e o provedor. Além de proporcionar uma maior responsividade, a implantação da poupança social digital diminuiu a dependência de interação que era necessária entre o cliente e o funcionário da Caixa, como também permitiu o acesso a novos serviços, como o pagamento de contas via aplicativo e o pagamento de compras em locais físicos apenas com o aplicativo. Além disso, outro ganho para o cliente é que ele teoricamente não precisa enfrentar filas para ser atendido, aguardando a disponibilidade de um funcionário no banco para atendê-lo para providenciar o pagamento do benefício.

Alcançando 40 milhões de cidadãos não bancarizados e 36 milhões de pessoas que não estavam em nenhum cadastro do governo, a Caixa também fez o maior movimento de inclusão social, digital e financeira do Brasil, sendo possível somente pela utilização da tecnologia por meio do aplicativo do Auxílio Emergencial e pela plataforma Caixa TEM (CAIXA, 2020b).

4.4 A conta poupança social digital – Real (implantação emergencial)

Todavia, na prática, durante a fase de implantação emergencial, houve impactos em relação a implantação deste serviço, pois nem todos os brasileiros habilitados para recebimento do Auxílio Emergencial tinham acesso à internet ou até mesmo a recursos como computador e/ou celular. Outro ponto que teve impacto no serviço foi a instabilidade do sistema operacional do aplicativo Caixa TEM, que não suportou ao alto volume de acessos, ficando indisponível em vários momentos aos usuários.

Apesar dos esforços para digitalização do benefício, principalmente considerando as condições existentes advindas da pandemia, e, do curto prazo entre a liberação do governo federal do auxílio emergencial e a implantação da conta poupança social digital, o que se viu na prática após a liberação do saque em espécie foi o oposto do que se pretendia num período de pandemia, com aglomeração de pessoas em filas em agências da Caixa com o objetivo de realizar o saque do Auxílio Emergencial (CARDOSO, 2020).

O quadro 3 sintetiza a cronologia dos eventos que sucederam na implementação do auxílio emergencial e da conta poupança social digital.

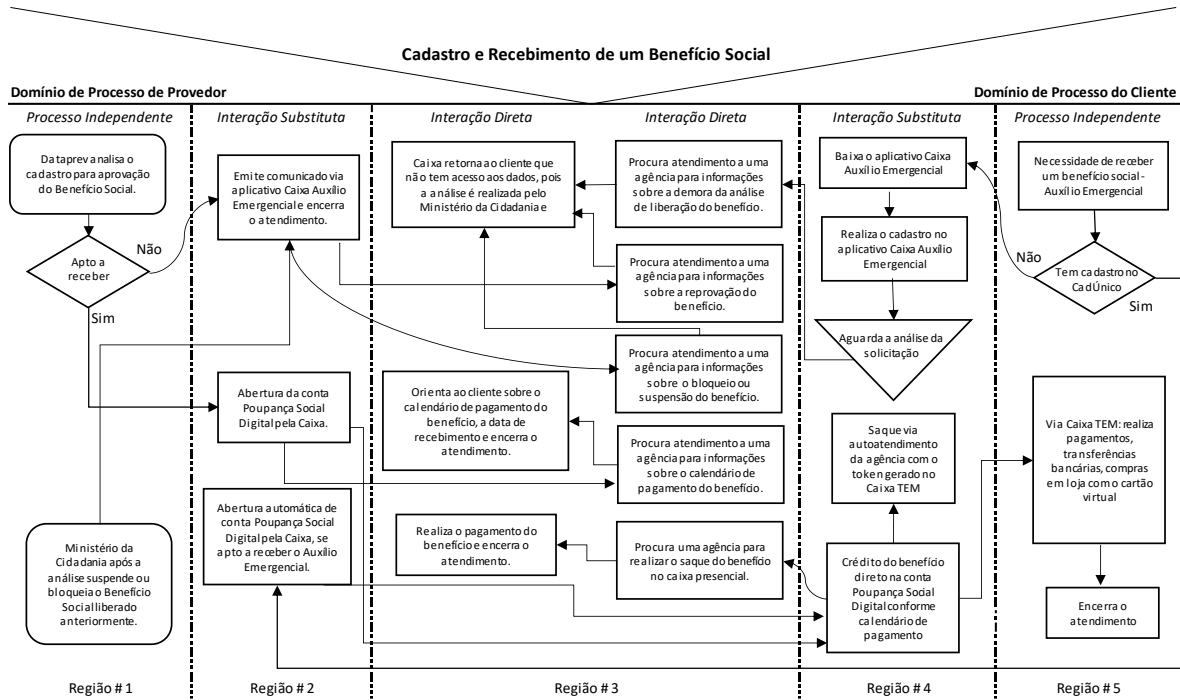
Quadro 3: Cronologia dos eventos que sucederam na implementação do auxílio emergencial e da conta poupança social digital

Principais Eventos	
11 de março	Organização Mundial da Saúde (OMS) declara pandemia do novo Coronavírus.
18 de março	Governo Federal anuncia intenção de criar um auxílio emergencial de R\$ 200,00 por três meses para trabalhadores informais.
20 de março	Governo Federal decreta estado de calamidade pública pela emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do Coronavírus (Covid-19) pelo Decreto nº 6, 20/03/2020.
30 de março	Congresso aprova auxílio emergencial sendo três parcelas de R\$ 600,00 a trabalhadores informais, autônomos, microempreendedores individuais e desempregados. Mães responsáveis pelo sustento da família terão direito a R\$ 1.200,00.
02 de abril	Publicação da Lei nº 13.982, de 02/04/2020, que institui o Auxílio Emergencial.
03 de abril	Caixa é escolhida para realizar os pagamentos do Auxílio Emergencial.
06 de abril	Lançamento do aplicativo Auxílio Emergencial pela Caixa para cadastro dos usuários que solicitarem o auxílio.
09 de abril	Receita Federal anuncia regularização automática das pendências de CPF devido dificuldades de cadastramento.
09 de abril	Início dos pagamentos via Caixa.
29 de abril	Publicação da Medida Provisória nº 959, de 29/05/2020 que estabelece a operacionalização do pagamento do Auxílio Emergencial.
14 de maio	Publicação da Lei nº 13.998, de 14/05/2020 que promove mudanças no Auxílio Emergencial.
13 de junho	Publicação da Medida Provisória nº 982, de 13/06/2020 que dispõe sobre a conta do tipo poupança social digital para depósito dos benefícios sociais concedidos pelo governo sem a cobrança de taxas de manutenção.
01 de julho	Publicação do Decreto nº 10.412, de 30/06/2020 que dispõe sobre a prorrogação do auxílio pelo Governo Federal por mais dois meses.
16 de setembro	Presidente prorroga auxílio emergencial por mais três meses, pelo Decreto nº 10.488, de 16/09/2020, que regulamento o auxílio emergencial residual.
18 de setembro	Publicação da Lei nº 14.058, de 17/09/2020, que estabelece a operacionalização do pagamento do Benefício Emergencial de Preservação do Emprego e da Renda e do benefício emergencial mensal.
22 de outubro	Publicação da Lei nº 14.075, de 22/10/2020 que dispõe sobre a conta do tipo poupança social digital. Conversão da MP nº 982, de 13/06/2020.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nem todas as atividades que foram planejadas para serem realizadas na região 4 se efetivaram da maneira planejada. A Figura 4 ilustra o processo de serviço real diante dos problemas de instabilidade e grande afluxo de clientes às agências.

Figura 4: Versão real verificada do Diagrama PCN para o cadastro e recebimento do Auxílio Emergencial por meio da criação da conta Poupança Digital pela Caixa



Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise documental e a observação direta realizada numa agência da Caixa revelaram vários problemas que surgiram durante a implantação deste serviço. O Quadro 4 demonstra esses problemas.

Quadro 4: Problemas que surgiram durante a implantação do serviço analisado

PROCESSOS	FONTES DE EVIDÊNCIA	FONTES DE PESQUISA
Falhas operacionais no acesso e nas ferramentas digitais dos aplicativos do Auxílio Emergencial e Caixa Tem operados pela Caixa	a) análise documental b) observação direta	https://spbancarios.com.br/05/2020/caixa-auxilio-emergencial-pandemia-coronavirus-populacao https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/noticias/2020/junho/auxilio-emergencial-governo-federal-firma-acordo-para-aperfeicoar-analises http://conselho.saude.gov.br/ultimas-noticias-cns/1204-auxilio-emergencial-cns-participa-de-reuniao-sobre-problemas-no-repasse-do-beneficio

Fonte: Elaborado pelos autores.

Continuação

Quadro 4: Problemas que surgiram durante a implantação do serviço analisado

Continuação

PROCESSOS	FONTES DE EVIDÊNCIA	FONTES DE PESQUISA
Falta de acesso de uma parte da população a conexão para utilização dos aplicativos, o que impactou no aumento da demanda presencial nas agências. Segundo as divulgações feitas pelos órgãos o cadastro era exclusivamente por meio digital, e com exceções, poderiam ser feitas nas agências.	a) análise documental	https://contrafcut.com.br/noticias/em-meio-a-maior-operacao-bancaria-da-historia-empregados-da-caixa-reforcam-nao-va-ao-banco/ https://spbancarios.com.br/05/2020/bancarios-cobram-providencias-da-caixa-para-acabar-com-caos-das-filas https://www.fenae.org.br/portal/fenae-portal/noticias/pagamento-do-auxilio-emergencial-tem-filas-reduzidas-em-agencias-da-caixa-8A19A3047431C6A6017435A56B6A5DC5-00.htm https://www.procon.sp.gov.br/caixa-responde-sobre-pagamento-do-auxilio-emergencial/ https://www.sindbancarios.org.br/index.php/43-milhoes-estao-fora-do-auxilio-emergencial/ https://wwfbr.awsassets.panda.org/downloads/re-latorio_de_implementacao_do_auxilio_emergencial_renda_basica_que_queremos.pdf
Aplicativo lento e instável nos primeiros meses com muitas reclamações que travava. Caixa justificou que era devido ao número de acessos e que estava constantemente atualizando os aplicativos e aumentando a capacidade de acessos.	a) análise documental	https://www.cmfor.ce.gov.br/2020/04/30/proble-mas-em-receber-o-auxilio-emergencial-saiba-o-que-fazer/ https://www.fenae.org.br/portal/fenae-portal/noticias/pagamento-do-auxilio-emergencial-tem-filas-reduzidas-em-agencias-da-caixa-8A19A3047431C6A6017435A56B6A5DC5-00.htm https://www.fenae.org.br/portal/fenae-portal/noticias/federacao-alerta-sobre-consequencias-de-filas-virtuais-em-aplicativo-caixa-tem-8A19A3047368E79B01736D3F25CC730D-00.htm https://www.cnnbrasil.com.br/business/2020/04/22/caixa-tem-nao-funciona-usuarios-reclamam-de-aplicativo-do-auxilio-emergencial
Longo tempo de análise do cadastro e liberação do auxílio.	a) análise documental	https://bancariosbh.org.br/atraso-do-governo-com-calendario-de-pagamentos-e-falta-de-informacoes-claras-a-populacao-sobre-auxilio-prejudicam-trabalho-de-bancarios-da-caixa/ https://spbancarios.com.br/05/2020/acesse-agora-dataprev-lanca-site-para-consulta-do-auxilio-emergencial https://www.cmfor.ce.gov.br/2020/04/30/proble-mas-em-receber-o-auxilio-emergencial-saiba-o-que-fazer/ https://www.gov.br/agu/pt-br/comunicacao/noticias/acordo-estabelece-prazo-de-ate-20-dias-para-analise-de-pedidos-de-auxilio-emergencial--949636 https://wwfbr.awsassets.panda.org/downloads/re-latorio_de_implementacao_do_auxilio_emergencial_renda_basica_que_queremos.pdf

Fonte: Elaborado pelos autores.

Continuação

Quadro 4: Problemas que surgiram durante a implantação do serviço analisado

Continuação

PROCESSOS	FONTES DE EVIDÊNCIA	FONTES DE PESQUISA
<p>Inaptidão da população em entender as informações e passos para realizar o cadastramento e acesso nas ferramentas digitais, com isso houve impacto na demanda presencial de atendimento nas agências.</p>	<p>a) análise documental b) observação direta</p>	<p>https://bancariosbh.org.br/caixa-amplia-o-horario-de-atendimento-em-mais-de-1-100-agencias/ https://spbancarios.com.br/04/2020/auxilio-emergencial-nao-va-para-agencia-da-caixa-sem-necessidade https://spbancarios.com.br/04/2020/contraf-cut-fenaban-e-caixa-se-reunem-com-mpt-para-tratar-de-atendimento-nos-bancos https://www.fenae.org.br/portal/fenae-portal/noticias/entidades-cobram-da-caixa-mais-informacao-para-a-populacao-sobre-o-auxilio-emergencial-8A19A3047167C4A80171C678771817B7-00.htm https://www.procon.sp.gov.br/caixa-responde-sobre-pagamento-do-auxilio-emergencial/ https://www.fenae.org.br/portal/fenae-portal/noticias/aglomeracoes-na-caixa-viraram-problema-de-saude-publica-alerta-rita-serrano-8A19A3047167C4A80171C2AE67161FD1-00.htm https://wwfbr.awsassets.panda.org/downloads/relatorio-de-implementacao-do-auxilio-emergencial-renda-basica-que-queremos.pdf</p>
<p>Filas as agências bancárias devido a procura dos clientes para: i) Dúvidas e informações sobre o calendário de pagamento do auxílio emergencial; ii) Verificar o motivo do recurso ter sido negado, bloqueado ou suspenso. Sendo que no aplicativo havia um campo para solicitação de reavaliação; e iii) Regularização de dados divergentes efetuados no cadastro e dos dados constados nos programas do governo.</p>	<p>a) análise documental b) observação direta</p>	<p>https://contrafcut.com.br/noticias/mas-de-32-milhoes-de-pessoas-se-cadastraram-e-quase-tres-milhoes-ja-receberam-auxilio-emergencial/ https://contrafcut.com.br/noticias/contraf-cut-fenaban-e-caixa-se-reunem-com-mpt-para-tratar-de-atendimento-dos-bancos/ https://www.emfor.ce.gov.br/2020/04/30/problemas-em-receber-o-auxilio-emergencial-saiba-o-que-fazer/ https://www.fenae.org.br/portal/fenae-portal/noticias/auxilio-emergencial-site-da-dataprev-tambem-recebera-contestacao-para-quem-teve-pedido-negado-8A19A30473E7F40001740C5762E87379-00.htm https://www.gov.br/cidadania/pt-br/noticias-e-conteudos/desenvolvimento-social/noticias-desenvolvimento-social/documentos-pendentes-podem-ser-enviados-pelo-aplicativo-a-partir-desta-quinta-feira https://wwfbr.awsassets.panda.org/downloads/relatorio-de-implementacao-do-auxilio-emergencial-renda-basica-que-queremos.pdf</p>
<p>Problemas para efetuar transferência bancária via aplicativo Caixa TEM. Houve reclamações de clientes que nas tentativas de transferências em algumas contas além de não ocorrer a transferência a quantia não foi devolvida para a conta de origem. Problema este que foi sanado pela Caixa.</p>	<p>a) análise documental</p>	<p>https://www.idinheiro.com.br/transferencia-caixa-tem-nao-caiu-para-onde-vai-dinheiro/ https://tecnoblog.net/350641/picpay-explica-falha-ao-transferir-auxilio-do-caixa-tem/ https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2020/07/14/internas_economia.872062/caixa-tem-volta-a-dar-problema-com-relato-de-sumico-do-auxilio-emerge.shtml</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Continuação

Quadro 4: Problemas que surgiram durante a implantação do serviço analisado

Continuação

PROCESSOS	FONTES DE EVIDÊNCIA	FONTES DE PESQUISA
Problemas para efetuar transferência bancária via aplicativo Caixa TEM. Houve reclamações de clientes que nas tentativas de transferências em algumas contas além de não ocorrer a transferência a quantia não foi devolvida para a conta de origem. Problema este que foi sanado pela Caixa.	a) análise documental	https://www.idinheiro.com.br/transferencia-caixa-tem-nao-caiu-para-onde-vai-dinheiro/ https://tecnoblog.net/350641/picpay-explica-falha-ao-transferir-auxilio-do-caixa-tem/ https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2020/07/14/internas_economia.872062/caixa-tem-volta-a-dar-problema-com-relato-de-sumico-do-auxilio-emerge.shtml
De acordo com as publicações do Governo Federal o pagamento do auxílio emergencial era limitado a 2 (dois) membros da mesma família, o que gerou reprovações de solicitações e não entendimento dos usuários que ultrapassavam este limite.	a) análise documental b) observação direta	https://www.fenae.org.br/portal/fenae-portal/noticias/auxilio-emergencial-confira-os-prazos-para-contestacao-de-beneficios-indeferidos-cancelados-ou-bloqueados-8A19A304764E88B601764F492A970858-00.htm https://www.fenae.org.br/portal/fenae-portal/noticias/auxilio-emergencial-site-da-dataprev-tambem-recebera-contestacao-para-quem-teve-pedido-negado-8A19A30473E7F40001740C5762E87379-00.htm https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/05/05/auxilio-emergencial-saiba-quais-sao-os-principais-erros-de-cadastro-que-podem-provocar-demora-na-analise-do-beneficio.ghtml https://wwfbr.awsassets.panda.org/downloads/relatorio_de_implementacao_do_auxilio_emergencial_renda_basica_que_queremos.pdf
Excesso de acesso no aplicativo por dispositivos que não foram os inicialmente cadastrados, com isso, por suspeita de fraude as contas eram bloqueadas, fazendo com que houvesse aumento da demanda presencial nas agências para desbloqueio	a) análise documental b) observação direta	https://www.caixa.gov.br/atendimento/aplicativos/caixatem/peguntas-frequentes/Paginas/default.aspx https://fdr.com.br/2020/09/23/caixa-tem-aprenda-a-desvincular-varios-cpfs-cadastrados-em-unico-aparelho/

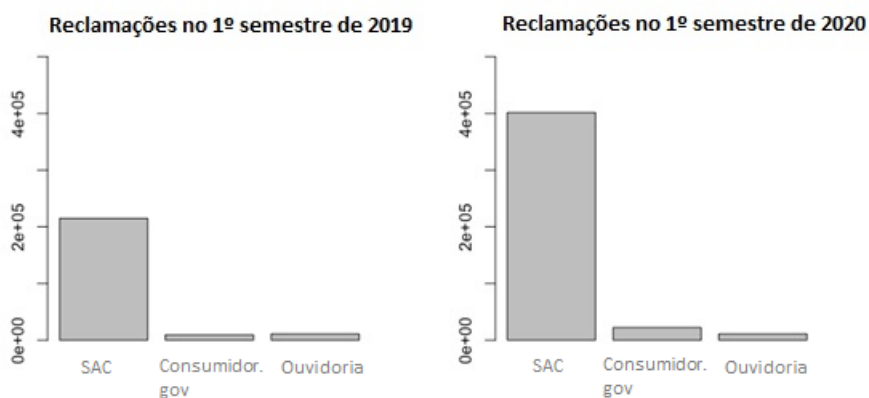
Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com o relatório de Ouvidoria da Caixa referente ao primeiro semestre de 2020, a quantidade de reclamações registradas nesse período cresceu 83,1% em comparação com o mesmo período do ano anterior, sendo quase 494 mil ocorrências acolhidas nos canais internos e externos atendidos pela Caixa. Nesse período, a base de clientes cresceu 25,2%. Além disso, 21% das reclamações eram referentes aos benefícios, programas e políticas sociais, representando um quinto de todas as ocorrências. As situações relacionadas ao pagamento do Auxílio Emergencial foram responsáveis pela maior parte das queixas. Segundo o documento, uma série de medidas foram tomadas para aprimorar o processo e reduzir os problemas (CAIXA, 2020c).

O Gráfico 1 reflete o impacto das reclamações nos canais oficiais de atendimento no 1º semestre de 2020, face ao 1º semestre de 2019 demonstrando o expressivo aumento das

reclamações recebidas pela instituição que atribuiu esse aumento a um conjunto de fatores, sendo a maior parte relacionado a expansão da base de clientes (pelos benefícios sociais) e ao papel ocupado pela Caixa nas ações de mitigação dos efeitos da pandemia (CAIXA, 2020c).

Gráfico 1: Número de ocorrências/reclamações registradas pela Caixa



Fonte: Elaborado pelos autores. Dados: Relatório Ouvidoria Caixa (CAIXA, 2020c)

A Caixa, mesmo com o curto prazo para digitalização desse serviço, realizou a maior movimentação de inclusão social, digital e financeiro do Brasil por meio da conta poupança social digital. Além disso, a Caixa desenvolveu várias iniciativas no sentido de habilitar e treinar os seus clientes para o uso deste novo serviço. Elaborou cartilhas, vídeos orientativos e disponibilizou diversas informações no seu site. Entretanto, apesar desses fatos, vários usuários buscaram o atendimento presencial para interagir e tirar dúvidas, sobrecarregando o atendimento nas agências que estavam com restrições de capacidade devido a Pandemia. Muitos usuários também, mesmo cientes dos serviços disponibilizados via aplicativo, procuravam as agências para realizar o saque via processo tradicional com o atendimento nos caixas.

5 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O serviço planejado pela conta Poupança Digital pela Caixa realizou uma mudança estratégica no processo ao deslocar as atividades que ocorrem na região de interação (Região #3) para a região de interação substituta do cliente (Região #4). (SAMPSON, 2014). Ver Figuras 2 e 3. Esta mudança aumentou em grande medida a eficiência do processo, pois possibilitou trabalhar as diversas formas de variabilidade introduzidas pelo cliente por meio da estratégia de acomodação de baixo custo preconizada por Frei (2006). A busca por maior eficiência se fez extremamente necessária diante da urgência e do grande contingente de beneficiários deste programa (CARDOSO, 2020).

Por outro lado, esta mudança aumentou significativamente o papel do cliente que passou a atuar como coprodutor deste serviço (OSTROM, 1996). No entanto, para exercer adequadamente o papel de coprodutor, o cliente deverá ter a expertise necessária e os recursos adequados para a execução de suas tarefas (HONEBEIN; CAMMARANO, 2005). Vários dos problemas encontrados na análise documental e observação direta remetem a dificuldade dos clientes em compreender e executar adequadamente as atividades preconizadas no serviço. Estes problemas lançam luz acerca da importância e da dificuldade de estruturação de um programa amplo e consistente de treinamento e assistência ao cliente para a execução do papel de coprodutor. Principalmente, quando a clientela não tem acesso a recursos tecnológicos (internet, computadores e smartphones) e apresenta um baixo nível de escolaridade. A consequência direta dos problemas reportados pelos clientes levou a existência de um novo processo (Figura 4) executado prioritariamente na região de interação direta (Região # 3). Este fato exemplifica um problema de difícil solução e demonstra que as soluções tecnológicas apoiadas na TI dependem da expertise dos seus usuários.

É fato que o sistema bancário expandiu diversos serviços eletrônicos aumentando consideravelmente a participação dos clientes. Este estudo dá indícios que a expansão desta estratégia para os segmentos de baixa renda da população exigirá um maior esforço por parte do setor para ser bem-sucedida.

As inovações ganham cada vez mais espaço na prestação dos serviços com finalidades de aumentar a eficiência e desempenho das organizações bem como oferecer uma melhor proposta de valor aos clientes. Para tanto, torna-se importante uma análise dos processos existentes nessa inovação, e dos papéis que cada entidade desenvolve para garantir os objetivos

esperados. Os autores deste trabalho acreditam que o uso da ferramenta PCN pode ser útil nesta análise.

Algumas limitações foram encontradas durante o desenvolvimento desse trabalho. A coleta de dados era dependente de fontes de dados secundárias. Nesta questão, é importante registrar que os autores entraram em contato com alguns gestores de agências da instituição e alguns canais de atendimento para a realização de entrevistas, mas não obteve retorno. Há que se considerar que a Pandemia impôs muitas limitações aos serviços prestados pela Caixa, impactando negativamente na disponibilidade da instituição em responder aos problemas relatados neste texto.

REFERÊNCIAS

- ABRÃO, N. **Direito bancário**. 18. ed. São Paulo: Saraivajur, 2018.
- APPIO FRIZON, J.; BRUM, F. F.; WELTER WENDT, G. COMO O AVANÇO TECNOLÓGICO AFETA O TRABALHO NO SETOR BANCÁRIO? UM ESTUDO EMPÍRICO. **Caderno de Administração**, v. 28, n. 1, p. 64–79, set. 2020.
- AUH, S. et al. Co-production and customer loyalty in financial services. **Journal of Retailing**, v. 83, n. 3, p. 359–370, ago. 2007.
- CAIXA. **Auxílio Emergencial**. Disponível em: <https://caixa.gov.br/auxilio/Paginas/default2.aspx?utm_source=site_caixa&utm_medium=bo tao_home&utm_campaign=auxilio>, 2020a.
- CAIXA. **Relatório da Administração 2T20**. Disponível em: <https://caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/Relatorio_da_Administracao_2T20.pdf>, 2020b.
- CAIXA. **Relatório de Ações da Ouvidoria**. Disponível em: <https://caixa.gov.br/Downloads/caixa-ouvidoria/Relatorio_Institucional_1_SEM_2020.pdf>, 2020c.
- CAIXA. **Sobre a CAIXA**. Disponível em: <<https://caixa.gov.br/sobre-a-caixa/apresentacao/Paginas/default.aspx>>, 2020d.
- CARDOSO, B. B. A implementação do Auxílio Emergencial como medida excepcional de proteção social. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 4, p. 1052–1063, ago. 2020.
- CERMAK, D. S. P.; FILE, K. M.; PRINCE, R. A. Customer Participation In Service Specification And Delivery. **Journal of Applied Business Research (JABR)**, v. 10, n. 2, p. 90, set. 2011.
- CHATHOTH, P. et al. Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context. **International Journal of Hospitality Management**, v. 32, n. 1, p. 11–20, 2013.
- DABHOLKAR, P. A. How to improve perceived service quality by improving customer participation. In: **Developments in Marketing Science**, Cullowhee: [s.n.], p. 483–487.
- DOS-REIS, M. C. A.; ISIDRO-FILHO, A. Inovação em Serviços e a Coprodução no Setor Público Federal Brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 12, 2019.
- FREI, F. X. Breaking the Trade-off Between Efficiency and Service. **Harvard Business Review**, n. November, p. 93–101, 2006.
- FREI, F. X.; MORRISS, A. **Feitas para servir: como lucrar colocando o cliente no centro do seu negócio**. São Paulo: HSM Editor, 2013.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. In Métodos e técnicas de pesquisa social. Atlas. 2010.

GODOY, A.S. **A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas.** Revista de Administração de Empresas, 35(4), 65-71, 1995.

HONEBEIN, P. C.; CAMMARANO, R. E. **Creating Do-It-Yourself Customers: How Great Customer Experiences Build Great Companies.** Mason: Thomson Higher Education, 2005.

JO BITNER, M. et al. Customer contributions and roles in service delivery. **International Journal of Service Industry Management**, v. 8, n. 3, p. 193–205, ago. 1997.

LEE, I.; SHIN, Y. J. Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. **Business Horizons**, v. 61, n. 1, p. 35–46, jan. 2018.

LIMA, A. C. Análise Prospectiva da Indústria Bancária no Brasil: Regulação, Concentração e Tecnologia. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 5, p. 546–567, 2016.

MAINETTI JUNIOR, S.; GRAMANI, M. C. N.; BARROS, H. M. Despesas Com Tecnologia Da Informação E Eficiência Organizacional: Novas Evidências Do Setor Bancário Brasileiro. **Review of Administration and Innovation - RAI**, v. 11, n. 1, p. 138, 2014.

MEREDITH, J. Building operations management theory through case and field research. *Journal of Operations Management*, 16, 441-454, 1998.

MILLS, P. K.; MORRIS, J. H. Clients as “Partial” Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 726–735, out. 1986.

OSTROM, E. Crossing the great divide: Coproduction, synergy, and development. **World Development**, v. 24, n. 6, p. 1073–1087, jun. 1996.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers.** [s.l.] Harvard Business Press, 2013.

SAMPSON, S. **Essentials of Service Design and Innovation.** 3rd. ed. Provo: Brigham Young University, 2014.

SAMPSON, S. E. Visualizing Service Operations. **Journal of Service Research**, v. 15, n. 2, p. 182–198, abr. 2012.

SAMPSON, S. E.; FROEHLE, C. M. Unified Services Theory. **Production and Operations Management**, v. 15, n. 2, p. 329–343, 2006.

VASCONCELOS, D. D. S.; KLAUMANN, A. P.; IPIRANGA, A. H. Bancos públicos e política anticíclica: uma análise exploratória com indicadores de alavancagem e liquidez da Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil e BNDES, no período de 2005 a 2014. **Textos de Economia**, v. 21, n. 2, p. 26–49, out. 2018.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLIC, M. Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 195-219, 2002.

YIN, R. K. **Case Study Research and Applications: Design and Methods.** 6. ed. London: SAGE Publications, 2018.