



Universidade de Brasília  
Instituto de Psicologia  
Departamento de Psicologia Social e do Trabalho – PST  
Núcleo de Estudos em Ergonomia, Cognição e Saúde nas Organizações – ECoS

# Avaliação de Desempenho, Atividade de Atendimento ao Público e Custo Humano no Trabalho em uma Empresa Pública no Distrito Federal.

Dissertação apresentada ao  
Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília  
como requisito parcial ao título de  
Mestre em Psicologia.

**Reginaldo Torres Alves Júnior**

Brasília (DF), agosto de 2005



Universidade de Brasília  
Instituto de Psicologia  
Departamento de Psicologia Social e do Trabalho – PST  
Núcleo de Estudos em Ergonomia, Cognição e Saúde nas Organizações – ECoS

# Avaliação de Desempenho, Atividade de Atendimento ao Público e Custo Humano no Trabalho em uma Empresa Pública no Distrito Federal.

## **Banca Examinadora:**

Prof. Dr. Mário César Ferreira – Presidente (Universidade de Brasília)

Profa. Dra. Gardênia Abbad – Examinadora (Universidade de Brasília)

Prof. Dr. Francisco de Paula Antunes Lima – Examinador (Universidade Federal de Minas Gerais)

Profa. Dra. Maria das Graças Torres da Paz – Suplente (Universidade de Brasília)

**Reginaldo Torres Alves Júnior**

Brasília (DF), agosto de 2005

*Aos profissionais do atendimento ao público em  
que se realizou esta pesquisa.*

## **Agradecimentos**

À minha esposa Adriane e às minhas filhas Júlia e Helena que me premiam todos os dias, compartilhando nossas vidas (perdoem-me pelas horas roubadas).

À minha mãe Afra, pelas orações, e às minhas irmãs, obrigado Cybelle pelo apoio na pesquisa. Juliana, obrigado.

Agradeço ao Sr. Clóvis Roque e à Sandra Rezende que compartilharam as suas sugestões para a melhoria deste trabalho.

Aos profissionais da instituição que facilitaram o meu trajeto de pesquisa, ao Moacir (sempre disposto a me ouvir), Roberta, Tereza Rondon, Soleny, Sandra Paz, Elizabeth, Ciréia, Euna.

Ao Prof. Mário César pelas orientações que me trouxeram até aqui.

Ao Cleverson: este trabalho mantém uma "relação de dependência significativa" com o seu apoio e as suas sugestões.

À Prof. Ana Magnólia e à Prof. Júlia Abrahão (que desafiava minhas idéias com seus questionamentos).

À minha companheira de MS Messenger, Valeska, pelos momentos em que você lá e eu cá nos incentivávamos para dar as últimas braçadas para chegar "na praia"!

E finalmente aos colegas do Núcleo de Estudos em Ergonomia, Cognição e Saúde nas Organizações que compartilharam o crescimento das idéias presentes neste texto.

## Sumário

<b>Lista de Anexos</b> .....	<b>6</b>
<b>Lista de Figuras</b> .....	<b>6</b>
<b>Lista de Quadros</b> .....	<b>7</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>10</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>11</b>
<b>Introdução</b> .....	<b>12</b>
A Demanda: "Acabem com a Avaliação de Desempenho!".....	<b>15</b>
Características da produção e indicadores de eficácia: Que empresa é esta? .....	<b>17</b>
Perfil dos empregados: Quem são os Avaliados?.....	<b>18</b>
Perfil dos clientes/usuários: Quem são os que querem ser "bem atendidos"? .....	<b>19</b>
Recorte da situação de pesquisa: Estudar o desempenho em qual atividade? .....	<b>20</b>
<b>Capítulo 1: Quadro Teórico de Referência</b> .....	<b>23</b>
1.1. O que é Avaliação de Desempenho (AD)?.....	<b>23</b>
1.2. O que é Atividade de Trabalho (AT)?.....	<b>25</b>
1.3. O que é Custo Humano do Trabalho (CHT)?.....	<b>27</b>
1.4. Como tem sido estudada a Avaliação de Desempenho?.....	<b>28</b>
1.4.1. Críticas encontradas na literatura sobre as práticas da AD.....	<b>28</b>
1.4.2. Características Gerais da Literatura sobre a AD.....	<b>30</b>
1.4.3. Os problemas da AD estariam nos instrumentos que utilizo para acompanhar o desempenho dos meus funcionários? .....	<b>32</b>
1.4.4. Minhas características pessoais podem intervir na avaliação?.....	<b>35</b>
1.4.5. Então o problema está na falta de treinamento? .....	<b>38</b>
1.4.6. Onde está o problema então? Vamos perguntar aos envolvidos com a AD.....	<b>39</b>
1.5. O olhar da Ergonomia da Atividade sobre a queixa dos trabalhadores sobre a AD.....	<b>43</b>
1.6. Como a AD será estudada? Relações teóricas entre a AD, AT e CHT.....	<b>44</b>
1.7. Estudos teóricos e empíricos que dão suporte à hipótese da relação entre a atividade, desempenho e o custo humano no trabalho.....	<b>48</b>
<b>Capítulo 2: Método</b> .....	<b>56</b>
2. Coleta de dados: Fases e Objetivos.....	<b>56</b>
2.1. Fase I: Instrumentos – Como obtivemos a avaliação dos participantes sobre o contexto e o custo humano do trabalho de atendimento?.....	<b>57</b>
2.1.1. Escala de Avaliação das Condições, da Organização e das Relações Sociais de Trabalho – ECORT Versão II: Dados de Validação.....	<b>58</b>
2.1.2. Escala de Custo Humano do Trabalho – ECHT.....	<b>59</b>
2.1.3. Os procedimentos da Fase I: Como os instrumentos foram utilizados?.....	<b>60</b>
2.1.4. Perfil dos participantes da Fase I: Quem são os empregados do atendimento ao público que responderam ao Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA)?.....	<b>63</b>
2.2. Os procedimentos da Fase II: A análise do trabalho prescrito - "façam o que digo...".....	<b>64</b>
2.2.1. Documentos oficiais utilizados para a análise do prescrito.....	<b>64</b>
2.2.2. Análise dos fatores comportamentais da AD.....	<b>65</b>
2.2.3. Análise das classes temáticas que estruturam o texto dos "Planos de Trabalho".....	<b>65</b>
2.3. Fase III: Análise do Trabalho Real – Critérios para seleção das unidades: "Ninguém sabe o que acontece aqui...".....	<b>69</b>
2.3.1. Perfil dos Participantes da Fase III – Análise da Atividade.....	<b>71</b>
2.3.2. Instrumentos e Procedimentos para Análise do Trabalho Real.....	<b>72</b>

2.4. Fase IV – As entrevistas de Validação dos Dados: Os resultados fazem sentido a quem melhor conhece o trabalho?.....	<b>78</b>
<b>Capítulo 3: Resultados e Discussão.....</b>	<b>81</b>
3.1. Como se caracteriza a avaliação de desempenho na empresa estudada?.....	<b>81</b>
3.1.1. Caracterização da AD pela análise dos normativos: A regra é essa!.....	<b>81</b>
3.1.2. Caracterização da AD pela análise do instrumento: As Classes Temáticas dos “Planos de Trabalho”....	<b>92</b>
3.1.3. Caracterização da AD pela análise do perfil de competências profissionais dos atendentes.....	<b>98</b>
3.1.4. Caracterização da AD pela estrutura do discurso dos participantes: “Aqui as coisas são diferentes...”..	<b>102</b>
3.2. Como se caracteriza a Atividade de Trabalho no Serviço de Atendimento ao Público?.....	<b>106</b>
3.2.1. Caracterização da Atividade de Trabalho: A avaliação do contexto de trabalho.....	<b>106</b>
3.2.2. Caracterização da Atividade de Trabalho: O trabalho real.....	<b>110</b>
3.2.3. Obstáculos para a atividade de trabalho: interrupções do atendimento e estratégias de mediação.....	<b>115</b>
3.3. Como se caracteriza o custo humano na empresa estudada?.....	<b>118</b>
3.3.1. Caracterização do Custo Humano: Estrutura Temática do Discurso.....	<b>121</b>
3.3.2. Relações de Dependência entre o Custo Cognitivo e demais dimensões medidas pelo ITRA.....	<b>127</b>
3.3.3. “Zoom in” na atividade de atendimento ao público: serviços postais x serviços bancários e implicações para o custo cognitivo.....	<b>132</b>
3.3.4. Relações de Dependência entre Custo Afetivo e Indicadores da Observação Sistemática.....	<b>140</b>
3.3.5. Relações de Dependência verificadas com o Custo Físico e Indicadores da Observação Sistemática....	<b>147</b>
<b>Conclusão.....</b>	<b>157</b>
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>165</b>

**Lista de Anexos:**

Anexo I: Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento.....	<b>171</b>
Anexo II: Carta de Apresentação do Pesquisador.....	<b>173</b>
Anexo III: Validação do Suporte do CPBS e implicações para o CHT.....	<b>174</b>
Anexo IV: Planilha de Observação Sistemática.....	<b>178</b>
Anexo V: Termo de Consentimento Informado.....	<b>180</b>
Anexo VI: Roteiro da Entrevista Coletiva Semi-Estruturada.....	<b>181</b>

**Lista de Figuras:**

Figura 1: Involução do percentual de empregados com “Baixo Desempenho”.....	<b>16</b>
Figura 2: Evolução da Receita e da Despesa na empresa estudada.....	<b>16</b>
Figura 3: Interação Indivíduo-Ambiente, mediada pela Atividade.....	<b>26</b>
Figura 4: Relações entre Traços de Personalidade e Desempenho no Trabalho, segundo Tett e Burnett (2003).....	<b>36</b>
Figura 5: Modelo de Treinamento QDR para a melhoria do comportamento de avaliar (Goodstone e Lopez, 2001).....	<b>39</b>
Figura 6: Modelo explicativo de Abbad (1991) sobre a utilidade da AD em função da Percepção de Justiça e Tendenciosidade.....	<b>41</b>
Figura 7: Modelo de Erdogan (2002) sobre os antecedentes e as conseqüências da percepção de justiça na AD.....	<b>42</b>
Figura 8: Esquematização teórica das relações entre as dimensões analíticas do estudo: AD, AT e CHT (Adaptação de Ferreira e Mendes, 2003).....	<b>46</b>
Figura 9: Esquematização de Guérin e cols. (2001) sobre a relação entre desempenho, atividade e conseqüências para a saúde.....	<b>49</b>

Figura 10: Fatores Determinantes do Desempenho, segundo proposta de Govindaraju, Pennathur e Mital (2001).....	50
Figura 11: Relação entre o desempenho humano e a qualidade dos produtos e serviços (Govindaraju, Pennathur e Mital, 2001).....	51
Figura 12: Fatores Mediadores entre Motivação e Desempenho no Trabalho, segundo Gondim e Silva (2004).....	53
Figura 13: Esquematização do Percurso Metodológico da Análise Ergonômica do Trabalho – AET.....	57
Figura 14: Exemplo de resultado do programa Alceste.....	68
Figura 15: Unidades selecionadas para a Fase III em função da intensidade do Custo Humano percebido pelos empregados.....	70
Figura 16: Intensidade do Custo Humano no Trabalho na AG SHOP em julho de 2004 (n=3) e em março de 2005 (n=5).....	71
Figura 17: Registro de posturas pelo Método OWAS – <i>Ovako Working Posture Analyzing System</i> (Karku, Kansu e Kuorinka, 1977).....	75
Figura 18: Estrutura de Classes Temáticas dos “Planos de Trabalho”.....	93
Figura 19: Estrutura de Classes Temáticas: Representações dos participantes sobre as “Influências do contexto de trabalho sobre o desempenho” e as representações sobre a “Avaliação de Desempenho”.....	103
Figura 20: Serviços de atendimento observados nas agências selecionadas (N=609).....	111
Figura 21: Interrupções (N=110) registradas durante a atividade.....	116
Figura 22: Estratégias de Mediação (N=103) registradas durante a atividade.....	116
Figura 23: Estrutura de Classes Temáticas: Representações dos participantes sobre as influências do Contexto de Serviço sobre o Custo Humano no Trabalho.....	122
Figura 24: Esquematização empírica das relações de dependência encontradas entre o Custo Cognitivo e demais fatores da ECORT e ECHT.....	128
Figura 25: Fluxograma da atividade de trabalho – o serviço postal.....	136
Figura 26: Registro de troco antecipado.....	137
Figura 27: Fluxograma da atividade de trabalho – o serviço bancário.....	138
Figura 28: Categorias de observáveis para o Custo Cognitivo.....	139
Figura 29: Esquematização empírica das relações de dependência encontradas entre o Custo Afetivo e demais fatores da ECORT e ECHT.....	141
Figura 30: Cortesia e Condutas Adicionais dos Clientes.....	142
Figura 31: Pediu auxílio aos colegas/gestores?.....	143
Figura 32: Esquematização empírica das relações de dependência encontradas entre o Custo Físico e demais fatores da ECORT e ECHT.....	147
Figura 33: Tempo de Atendimento como Indicador de “Pressão Temporal”.....	148
Figura 34: Níveis de Impacto Biomecânico, segundo método OWAS.....	149

**Lista dos Quadros:**

Quadro 1: Perfil dos empregados da filial do Distrito Federal (N=2877).....	18
Quadro 2: Perfil dos clientes/usuários dos serviços da empresa (n=8335).....	20
Quadro 3: Perfil de consumo dos clientes/usuários dos serviços da empresa (n=8335).....	20
Quadro 4: Definição dos Erros de Avaliação.....	31
Quadro 5: Exemplo de Afirmativa da ECORT e opções de resposta na Escala <i>Likert</i> .....	58
Quadro 6: Itens dos Fatores da ECORT e Indicadores de Qualidade Psicométrica.....	59
Quadro 7: Itens dos Fatores da ECHT e Indicadores de Qualidade Psicométrica.....	60

Quadro 8: Interpretação da intensidade do CHT e do nível de avaliação do CPBS em função do resultado da média dos itens que compunham os fatores.....	<b>61</b>
Quadro 9: Construção das Tabelas para Análise das Relações Bidimensionais de Independência.....	<b>62</b>
Quadro 10: Perfil dos atendentes participantes da Fase I do Estudo (n=105; N=318).....	<b>63</b>
Quadro 11: Descrição dos documentos oficiais usados e ano de publicação.....	<b>64</b>
Quadro 12: Exemplo de três planos de trabalho para a análise pelo Alceste.....	<b>66</b>
Quadro 13: Definição das variáveis associadas aos planos de trabalho para análise no Alceste.....	<b>67</b>
Quadro 14: Perfil dos atendentes participantes da Fase III do Estudo (n=4; N=27).....	<b>72</b>
Quadro 15: Registro de posturas pelo Método OWAS – Ovako Working Posture Analyzing System (Karku, Kansu e Kuorinka, 1977).....	<b>75</b>
Quadro 16: Classe de impacto biomecânico em função das posturas de costas, braços, pernas e peso carregado, segundo método OWAS.....	<b>76</b>
Quadro 17: Critério de interpretação das Classes de Impacto Biomecânico.....	<b>77</b>
Quadro 18: Exemplo de codificação conforme método OWAS.....	<b>78</b>
Quadro 19: Perfil dos atendentes participantes da Fase IV do estudo (n=12; N=27).....	<b>79</b>
Quadro 20: Definição das variáveis associadas às entrevistas de validação para o Alceste.....	<b>80</b>
Quadro 21: Histórico dos Modelos de AD Identificados nos Documentos Oficiais.....	<b>82</b>
Quadro 22: Tarefas Prescritas ao Gestor em cada Fase da AD.....	<b>84</b>
Quadro 23: Competências Avaliadas para Gestores e Não Gestores.....	<b>85</b>
Quadro 24: Conteúdo Apresentado nos Relatórios Regionais (R) de Análise dos Dados da AD.....	<b>88</b>
Quadro 25: Exemplos de ações planejadas para usar os resultados da AD na instituição.....	<b>89</b>
Quadro 26: Variáveis Associadas às Classes Temáticas 1 a 3, em frequência e valor do qui-quadrado calculado.....	<b>95</b>
Quadro 27: Variáveis Associadas às Classes Temáticas 4 a 6, em frequência e valor do qui-quadrado calculado.....	<b>96</b>
Quadro 28: Análise dos Indicadores Comportamentais: Conhecimento Profissional e Iniciativa.....	<b>98</b>
Quadro 29: Análise dos Indicadores Comportamentais: Cooperação, Relacionamento e Interação com os Clientes.....	<b>99</b>
Quadro 30: Análise dos Indicadores Comportamentais: Comprometimento com resultados e Cumprimento de Normas e Regulamentos.....	<b>100</b>
Quadro 31: Relação entre as UCE (Unidades de Contexto Elementar) Típicas das classes temáticas e a discussão identificada com a literatura.....	<b>104</b>
Quadro 32: Avaliação Média ( $\chi$ , em escala de 1-100) e coeficiente de variação ( $\Delta$ , em %) sobre o Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS), segundo as respostas dos participantes no ITRA (n=105).....	<b>107</b>
Quadro 33: Resultado do teste Anova para identificar diferenças significativas entre CT, OT e RST.....	<b>108</b>
Quadro 34: Teste LSD para 2 graus de liberdade e intervalo de confiança de 95% para identificar diferenças na avaliação das dimensões do CPBS.....	<b>109</b>
Quadro 35: Frequências Reais, Esperadas, Parcelas e Resultado do Teste Qui-quadrado para avaliação de relação de dependência entre as Unidades e Serviços Registrados.....	<b>112</b>
Quadro 36: Avaliação Média ( $\chi$ , em escala de 1-100) e coeficiente de variação ( $\Delta$ , em %) sobre o Custo Humano no Trabalho, segundo as respostas dos participantes no ITRA/ECHT (n=105).....	<b>118</b>
Quadro 37: Resultado da Anova e do teste LSD para a intensidade do Custo Humano no Trabalho.....	<b>120</b>
Quadro 38: Principais diagnósticos relacionados ao afastamento de trabalho dos atendentes (N=318) na empresa estudada durante o período de 1/3/2000 a 7/2/2003.....	<b>120</b>
Quadro 39: UCEs (Unidades de Contexto Elementar) Típicas das Classe 1 e 5 (grifos acrescentados).....	<b>124</b>
Quadro 40: UCEs (Unidades de Contexto Elementar) Típicas da Classe 3.....	<b>125</b>
Quadro 41: Relações de Dependência entre Custo Cognitivo e Relações Sociais de Trabalho.....	<b>127</b>
Quadro 42: Relações de Dependência entre Custo Cognitivo e Idade.....	<b>129</b>

Quadro 43: Relações de Dependência entre as três modalidades do Custo Humano.....	<b>130</b>
Quadro 44: Relações de Dependência entre Custo Cognitivo e Condições de Trabalho.....	<b>131</b>
Quadro 45: Exemplos de telas dos sistemas informatizados de atendimento.....	<b>133</b>
Quadro 46: Natureza do processamento do objeto em função do serviço de atendimento.....	<b>134</b>
Quadro 47: Comparação entre as estratégias empregadas por atendentes da empresa estudada e por uma instituição financeira.....	<b>135</b>
Quadro 48: Relações de Dependência entre Custo Afetivo e Relações Sociais de Trabalho.....	<b>140</b>
Quadro 49: Análise de um trecho de diálogo com um cliente “descortês”.....	<b>145</b>
Quadro 50: Relações de Dependência entre Custo Físico e a Organização de Trabalho.....	<b>148</b>
Quadro 51: Caracterização Ilustrada do Suporte Disponibilizado.....	<b>150</b>
Quadro 52: Posturas de Classe I.....	<b>151</b>
Quadro 53: Elementos do Guichê que favorecem posturas Classe II.....	<b>152</b>
Quadro 54: Posturas de Classe II.....	<b>153</b>
Quadro 55: Posturas Classe III e IV.....	<b>154</b>

## **Resumo**

O estudo aborda as queixas dos implicados com a avaliação de desempenho em uma empresa pública no Distrito Federal: gestores e empregados. Com base na proposta da Ergonomia da Atividade (Guérin e cols, 2001), tais queixas sobre a Avaliação de Desempenho (AD) foram estudadas em relação à atividade de trabalho (AT) em situação real de atendimento ao público e em relação ao Custo Humano do Trabalho (CHT) nas dimensões afetiva, cognitiva e física (Ferreira e Mendes, 2003). Realizou-se a análise documental dos normativos oficiais sobre AD e AT e análise de conteúdo dos fatores de avaliação de 283 atendentes da empresa, com auxílio do programa Alceste. Utilizou-se o instrumento validado "Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento" – ITRA – (Ferreira e Mendes, 2004) para obter as representações do CHT de 105 atendentes, 29% da população alvo. Nas unidades em que se constataram diferenças significativas na percepção de Custo Humano do Trabalho realizaram-se a análise da atividade e entrevistas. Os resultados indicaram problemas relativos ao gerenciamento das conseqüências associado aos resultados da AD e a pouca aderência dos fatores avaliados com as características da AT. Houve predomínio de CHT cognitivo, significativamente maior que o CHT afetivo e físico. O estudo apontou relações de dependência significativas entre dimensões do CHT e idade, adequação das condições de trabalho, organização do trabalho e relações sociais de trabalho. A Análise Ergonômica do Trabalho (AET) apontou que elementos do contexto de trabalho (ex. o posto de atendimento, *usabilidade* dos sistemas informatizados, contato com os clientes) podem explicar os resultados relativos à intensidade do CHT e a dificuldade de obtenção dos desempenhos esperados na AD. Os problemas relativos ao suporte organizacional necessário para a ocorrência do desempenho esperado limitam a eficácia gerencial do instrumento de avaliação de desempenho e interferem na intensidade do CHT. Os resultados fornecem pistas para o aprimoramento do sistema de AD: a necessidade de aproximar os fatores avaliados com as características da AT e melhoria do contexto de serviços, necessário à ocorrência dos desempenhos esperados que conduzem à redução do Custo Humano do Trabalho.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, Atividade de Atendimento ao Público, Custo Humano no Trabalho, Análise Ergonômica do Trabalho.

## **Abstract**

The study deals with de complaints of the implied ones with the performance appraisal system in a government company in Distrito Federal - Brazil: managers and employers. Based on Ergonomics Analysis of Work – EAW – (Guérin e cols, 2001), such complaints on the Performance Appraisal (PA) has been studied in relation to Activity in real work settings (AT) and in relation to the Human Cost of Work (HCW) in the affective, cognitive and physics dimensions (Ferreira e Mendes, 2003). Documental analysis on official normative on PA and AT and content analysis with aid of the software “Alceste”, where performed on the PA factors of 283 employee on attendance to public. The validated questionnaire “Inventory of Work and Disease Risks” – IWDR – (Ferreira e Mendes, 2003) was used to obtain representations on HCW of a hundred and five attendants, 29% of target population. The analysis of activity and interviews had been carried through in the agencies where it has been evidenced significant differences in the perception of Human Cost of Work. The results had indicated relative problems to the management of consequences associated to the results of PA and problems discrepancies of the factors evaluated with the characteristics of AT. It had been found cognitive predominance of HCW, significantly higher than the affective and the physical HCW. The study showed significantly dependence relations between dimensions of the HCW and age, adequacy of the work conditions, social organization and human relations at work. The Ergonomic Analysis of the Work demonstrates how elements of the context of work (workspace, *usability* of the software and contact with the customers) could explain the results on the intensity of the HCW and the difficulties relative the occurrences of the expected performances on PA. The problem on the necessary organizational support for the occurrence of the expected performances limits the effectiveness of the instrument of PA and intervenes with the intensity of the HCW. The results contribute to the improvement of the system of PA: necessity to reduce the discrepancies between the factors evaluated with the characteristics of AT and improvement of the work conditions, necessary to the occurrence of the expected performances that will lead to the reduction of the Human Cost of Work.

Key words: Performance Appraisal, Attendance to Public, Human Cost of Work, Ergonomics Analysis of Work.

*"É impossível atingir a meta, se não tenho o que preciso... se eu não estou bem..."*

(Participante do estudo)

## **Introdução**

Prever, controlar e extrair o máximo do desempenho humano no trabalho tem sido uma preocupação das empresas em um contexto de globalização e competitividade acirrada, razão pela qual é comum o uso de ferramentas para gerir tal desempenho nas instituições. Essas ações normalmente apresentam-se como soluções ao problema clássico do capitalismo de se extrair mais produtividade da atividade, em geral pela monitorização, controle, acompanhamento e divisão do trabalho: *"one best way"*.

A conhecida frase faz referência ao tradicional uso de técnicas de definição e controle do desempenho humano no trabalho e remonta ao início dos processos de industrialização e das linhas de montagem.

A padronização das cadências de trabalho proposta por Taylor é precursora das práticas de se avaliar o quão eficientes e eficazes foram os trabalhadores na execução dos objetivos organizacionais (Taylor,1995/1911), em especial porque se favorecia a compreensão da discrepância entre o desempenho ideal e o desempenho ocorrido.

Desde os seus primórdios na segunda "revolução industrial" até as "modernas" formas de gerir o desempenho humano no trabalho, o uso de técnicas de gerenciamento do desempenho normalmente revela as estratégias usadas pela organização para lidar com a discrepância entre o desempenho previsto e o desempenho realizado. Tais estratégias procuram estabelecer contingências aos resultados obtidos, seja reforçando ou punindo comportamentos que se aproximam ou se distanciam dos padrões esperados via compensação financeira, treinamento ou mesmo substituição da força de trabalho.

Subjacente a estas práticas está a visão do homem como "variável de ajuste", porque este poderia ser moldado, modificado ou trocado por outro para garantir os interesses e as metas da organização.

É possível que tais visões de homem predominantes no pensamento empresarial sobre a avaliação de desempenho (AD) possam estar associadas às queixas freqüentes colocadas pelos que praticam e estudam a avaliação de desempenho: o uso de instrumentos de avaliação de desempenho humano contribui para a melhoria dos resultados empresariais? Tais ferramentas contribuem para o desenvolvimento dos empregados?

Os artigos de revisão de literatura sobre a AD apontam que estas e outras questões orientaram a produção científica nos últimos 30 anos (Arvey e Murphy, 1998; Fletcher, 2001; Levy e Williams, 2004; Rynes, Carhart e Perks, 2005) e ainda apresentam uma tendência dominante de se tentar resolvê-las via aprimoramento das escalas de medição do desempenho no trabalho.

Recentemente tal tendência, conforme será explicitado na revisão da literatura, cede espaço aos estudos que focalizam outras dimensões analíticas, como a influência de variáveis individuais como a motivação (Rynes, Carhart e Perks, 2005), e de variáveis do contexto social (Fletcher, 2001) sobre o desempenho no trabalho. Estas novas abordagens permitem o aparecimento de respostas que aproximam mais a literatura científica das práticas correntes de AD nas organizações, bem como a apresentação de estudos com discussões contextualizadas sobre a natureza do desempenho e do processo de avaliação no cenário em que ocorre.

Para a Ergonomia da Atividade (Guérin e cols, 2001), o estudo dos problemas e queixas encontrados no mundo organizacional se faz por meio da Análise da Atividade que permite compreender demandas tais como as queixas sobre a AD à luz da avaliação da distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real.

A Ergonomia da Atividade é uma abordagem científica que investiga a relação entre os indivíduos e o contexto de produção de bens e serviços (Ferreira e Mendes, 2003). Esta abordagem analisa as contradições existentes na referida inter-relação e as estratégias individuais e coletivas de mediação que são empregadas pelos trabalhadores para responder à diversidade de exigências existentes nas situações de trabalho.

A finalidade última da referida abordagem é reduzir a dimensão negativa do custo humano vivenciado pelos trabalhadores e obter uma solução de compromisso que atenda os interesses dos empregados, dos gestores e dos usuários/consumidores/clientes dos serviços. Tal solução decorre do processo de compreender o trabalho para transformá-lo, por meio de adaptação das condições e da organização de trabalho às características das pessoas (Guérin e cols, 2001).

Queixas sobre os problemas da AD podem ser estudadas sob o enfoque da Ergonomia o que, embora pouco comum, possibilita o resgate da Atividade de Trabalho (AT) como categoria analítica central. Avaliar a distância entre o prescrito na AD e a AT poderá favorecer respostas articuladas aos interesses dos atores envolvidos no contexto de trabalho.

Uma dessas queixas abriu esta seção em epígrafe. Trata-se do registro de uma verbalização de uma participante do estudo que será explorada para apresentar as

dimensões analíticas utilizadas para responder a demanda relativa às queixas verificadas sobre a avaliação de desempenho em uma empresa pública no Distrito Federal.

A análise das queixas apresentadas pelos trabalhadores, gestores, usuários/clientes/consumidores é o fio condutor para orientar o diagnóstico e a intervenção proposta sob o enfoque da Ergonomia da Atividade. Neste sentido, a queixa expressa no título de que é "impossível atingir a meta" indica a primeira dimensão analítica abordada neste estudo: a avaliação de desempenho (AD).

Nesta dissertação serão observados quais indicadores críticos do contexto de trabalho podem explicar a dificuldade da atendente em gerir a exigência de atender as metas de sua avaliação de desempenho.

A queixa de que o indivíduo não tem o que "precisa para trabalhar", indica a segunda dimensão analítica do estudo: elementos do contexto de trabalho que constroem a atividade de trabalho (AT) dos indivíduos.

A queixa de que o indivíduo não está "bem", indica a terceira dimensão analítica estudada; o custo humano do trabalho (CHT), que representa o grau das exigências percebidas no trabalho nas esferas afetiva, cognitiva e física (Ferreira e Mendes, 2003). Na fala da atendente, referir que não está "bem" é compreendido na abordagem da Ergonomia da Atividade como indicador das vias entre a saúde e o adoecimento no trabalho.

O objetivo desta dissertação, portanto, é estudar a relação entre as dimensões analíticas AD, AT e CHT como alternativa para atender de maneira contextualizada às queixas colocadas sobre o sistema de medição e acompanhamento do desempenho na empresa em questão.

Para que se possa melhor compreender tais queixas, faz-se necessário apresentar uma análise das características do trabalho, de modo a contextualizar o objetivo do estudo no cenário que deu origem à pesquisa. Como se caracteriza a demanda do estudo? Quais as características da empresa estudada? Quem são os avaliados? Quem são os clientes da empresa? Qual o "recorte" utilizado para a análise? Quais as questões norteadoras do estudo? As seções seguintes respondem estas questões.

## **A Demanda: "Acabem com a Avaliação de Desempenho!"**

A Ergonomia da Atividade, enquanto referencial teórico, e a Análise Ergonômica do Trabalho (AET), enquanto estratégia metodológica, focalizam demandas específicas ou situações-problema socialmente estabelecidas pela empresa ou pelos trabalhadores. No último caso, normalmente via sindicatos. Tomamos como demanda inicial as queixas expressas pelas pessoas implicadas com o programa oficial de avaliação de desempenho (AD) na empresa.

Para os gestores da área de recursos humanos (RH) da empresa, a queixa centra-se na leniência encontrada nos dados da AD e a pouca utilidade dos mesmos. Havia a suspeita de que a excessiva quantidade de desempenhos adequados, que define a leniência (os percentuais nos últimos anos variam entre 85% a 89%), não discriminava adequadamente indivíduos acima ou abaixo do padrão de desempenho esperado, de forma tal que limitava as possibilidades de acionar os sistemas de "ajustes do desempenho", tais como recompensas, treinamento, seleção e rotação de pessoas etc.

Além disso, os gestores de RH observaram que a queda de registros de desempenho abaixo do esperado desde a criação do novo sistema de avaliação, no ano de 2000, não acompanhava a evolução dos indicadores de resultado organizacional, que demonstrava tendências desfavoráveis no médio e longo prazo. As figuras 1 e 2 ilustram a queixa apresentada: a involução do percentual de empregados com "baixo desempenho" e o aumento do déficit financeiro final da empresa.

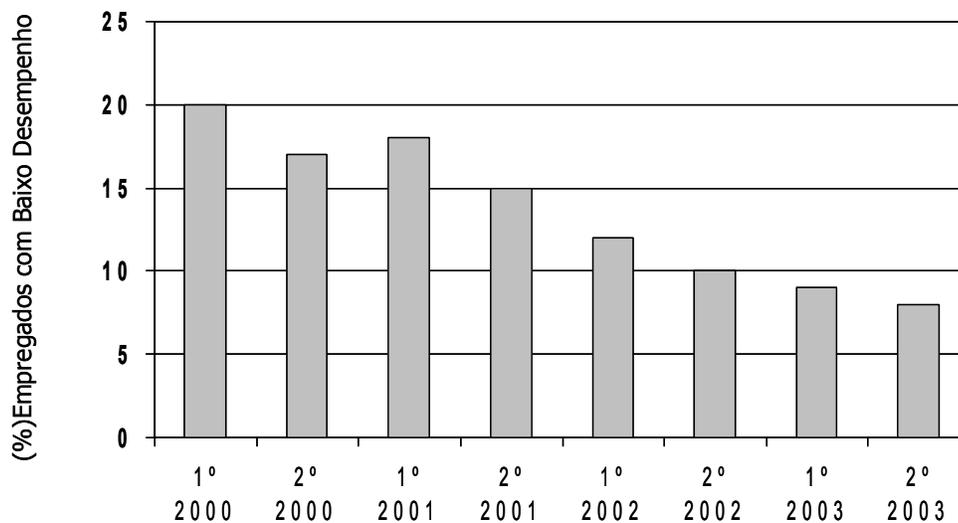
Para os trabalhadores, segundo representantes do sindicato da categoria, o instrumento é fonte de insatisfação pela maneira como o programa é conduzido pelos gestores de linha da empresa. Para exemplificar esta queixa, apresentamos o título de dois artigos do periódico mensal do sindicato denunciando as queixas dos trabalhadores sobre o sistema. O primeiro artigo tem o título "*Instrumento*<sup>1</sup> e a Avaliação Individual, violências 'sem sangue' nos setores", o segundo artigo nomeia esta seção: "Acabem com o *instrumento*". O sindicato defendia mudanças no primeiro artigo (Sintect/DF, 2002) e a extinção da AD no segundo (Sintect/DF, 2005).

---

<sup>1</sup> A palavra "*instrumento*" foi utilizada em substituição ao nome oficial dado ao programa de Avaliação de Desempenho para preservar a identidade da instituição, seguindo acordo entre o pesquisador e os gestores de empresa que permitiram a realização do estudo.

**Figura 1**

**Involução do percentual de empregados com "Baixo Desempenho"**

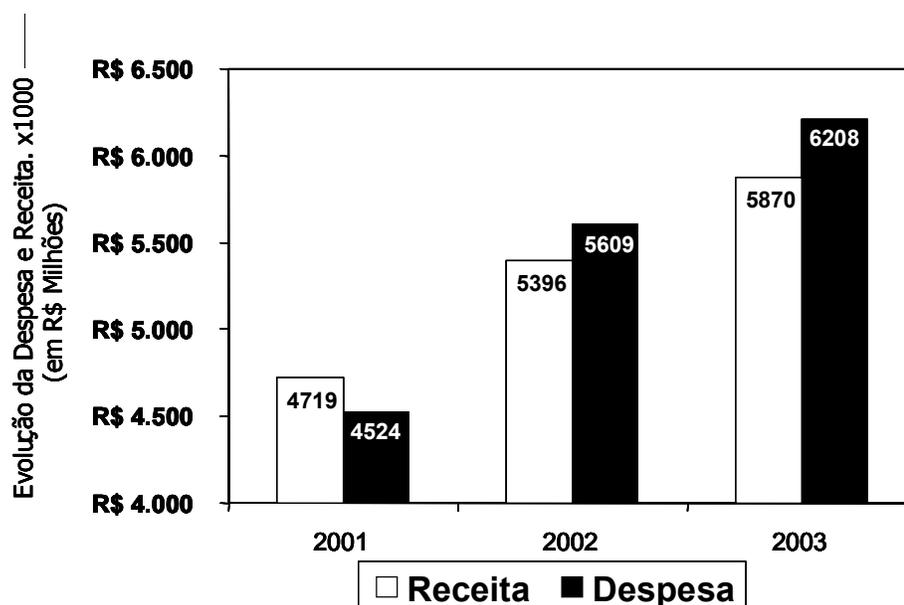


Fonte: Gerência de RH, Filial do DF.

Semestres avaliativos

**Figura 2**

**Evolução da Receita e da Despesa na empresa estudada**



Fonte: Relatório Social e Empresarial da empresa de 2003.

Para Guérin e cols. (2001), a formulação da demanda inicial é quase sempre descolada do contexto de produção da qual emerge. Normalmente são apresentadas como

*Reginaldo Torres Alves Júnior*

perguntas a responder ou problemas a resolver. O passo seguinte da AET, de acordo com o autor, tem como característica compreender a demanda à luz do contexto de trabalho que a produziu.

### **Características da produção e indicadores de eficácia: Que empresa é esta?**

A instituição define que sua missão é intermediar relações sociais e empresariais mediante a oferta de serviços de correios e qualifica que tal missão deve ser exercida com “(...) *ética, competitividade, lucratividade e responsabilidade social*”.

Trata-se de empresa pública que atua em todo território nacional e internacionalmente em seu negócio mediante convênios e acordos com instituições congêneres.

A empresa estudada é eminentemente do ramo de serviços com ênfase principal na captação, encaminhamento e distribuição de objetos postais, em regime de monopólio; e do mesmo processo para encomendas normais e expressas, em regime de mercado. A empresa também tem enfoque em venda de produtos diversos associados à sua marca, tais como filatelia, cartões postais, aerogramas, etc., e mediante sua rede de atendimento e distribuição atende aos projetos sociais do Governo Federal, por exemplo, o de distribuição de livros didáticos. Por meio de suas unidades de atendimento ao público, a empresa recentemente passou a operar serviços bancários para atender programas do Governo Federal de bancarização da população de baixa renda.

A empresa está organizada em áreas que correspondem a etapas de seu processo produtivo: a área de atendimento, responsável pela captação dos objetos postais; a área de tratamento, responsável pela triagem, acondicionamento e encaminhamento dos objetos postais; a área de distribuição, responsável pela entrega dos objetos postais.

Em razão de seu negócio principal envolver a logística de captação, encaminhamento e distribuição de objetos postais, os principais indicadores de eficácia organizacional envolvem a variável tempo e determinam as tarefas desempenhadas pelos empregados em cada etapa do processo produtivo. Os resultados financeiros também orientam as tarefas de priorizar venda de produtos e serviços com maior valor agregado e a ampliação da carteira de clientes corporativos para obtenção do lucro por volume.

## Perfil dos empregados: Quem são os Avaliados?

Em 2003 a empresa empregava em regime trabalhista da Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) 103.066 empregados e configurava a maior empregadora do país. O órgão regional, que atua na região do Distrito Federal e entorno, contava com 2877 empregados na ativa em julho de 2004. O quadro 1 apresenta o perfil dos empregados da filial regional que atua na região do Distrito Federal.

Trata-se de uma empresa composta em sua maior parte de homens, com o segundo grau de escolaridade. Há uma tendência de renovação de pessoas, tendo em vista que há um discreto aumento de empregados com até 5 anos de casa. No entanto, a idade dos empregados ainda está bem distribuída entre as quatro faixas etárias. O empregado mais jovem tem vinte anos de idade e o mais antigo, 83 anos.

### Quadro 1

#### Perfil dos empregados da filial do Distrito Federal (N=2877)

Estatísticas	Gênero		Escolaridade			Tempo de empresa (anos)				Idade (anos)			
	Mas	Fem	1º Grau	2º Grau	3º Grau	1-5	6-10	11-19	20-60	20-31	32-39	40-47	48-83
f	1977	900	282	2345	228	919	588	681	696	756	724	728	669
%	69%	31%	10%	81%	9%	32%	20%	24%	24%	26%	25%	26%	23%

Estatísticas	Nível do Cargo			Nível Hierárquico		Lotação por Área do Processo Produtivo			
	Básico	Técnico	Superior	Não Gestor	Gestor	Atendimento	Tratamento	Distribuição	Administrativa
f	2585	201	89	2592	285	632	775	1022	448
%	90%	7%	3%	90%	10%	22%	27%	35%	16%

Fonte: Gerência de RH, Filial do DF. Dados segundo cadastro de pessoal de julho de 2004

A maior parte dos empregados está lotada em cargos de nível básico, que são remunerados por salário bruto na faixa de até 2,5 salários mínimos. O perfil da hierarquia aponta para uma maioria sem função de gestão. Vinte e dois por cento dos empregados estão lotados nas unidades de atendimento ao público, que são responsáveis pela maior parte da captação dos objetos postais; 27%, nas unidades de tratamento, que são responsáveis pelo agrupamento e encaminhamento para entrega, remessa e distribuição dos objetos postais; 35% estão lotados nas unidades de distribuição dos objetos postais, dos quais a maior parte destes são carteiros e 16% dos empregados estão lotados nas unidades administrativas de suporte e de negócio da empresa.

Esses dados indicam uma empresa com vocação operacional e com uma força de trabalho voltada para a implementação de seu negócio: a logística postal. A quem estes empregados atendem? Compreender quem são os usuários dos serviços que são "alvo" da avaliação permite situar as queixas apresentadas sobre a AD.

### **Perfil dos clientes/usuários: Quem são os que querem ser "bem atendidos"?**

Para os clientes/usuários, um "bom atendimento" é resultado de um desempenho esperado do empregado. Visando conhecer o perfil de seus clientes, a organização estudada realiza bianualmente pesquisa de opinião por meio de contratação de consultoria externa (FIA/USP, 2002).

Em 2002 tal pesquisa foi realizada nas capitais que possuem filiais da empresa, algumas dessas cidades com mais de 200 mil habitantes. O documento informa que as amostras foram definidas com métodos estatísticos, que permitiram nível de confiança de 95% e erro amostral de 5%. A amostra final obtida foi de 8335 entrevistados com mais de 16 anos, que responderam a questões sobre ambiente físico, apresentação pessoal do atendente, qualidade do serviço, tempo de espera, entre outros atributos.

Os quadros 2 e 3, a seguir, apresentam alguns extratos da pesquisa FIA/USP 2002 referente aos clientes/usuários das unidades de atendimento ao público.

### **Quadro 2**

#### **Perfil dos clientes/usuários dos serviços da empresa (n=8335)**

	Gênero		Idade (anos)				Nível de Renda						
	Masc	Fem	16-22	23-30	31-40	41	A1	A2	B1	B2	C	D	E
%	50%	50%	24%	24%	25%	27%	1%	8%	12%	20%	40%	18%	1%

Fonte: Pesquisa de Opinião FIA/USP, 2002

É possível que os dados de gênero e idade tenham sido proporcionais em razão do método empregado na pesquisa. Os demais dados apontam que as unidades de atendimento têm como principal cliente/usuário o cidadão de nível de escolaridade média, com renda mensal média/média-baixa.

### Quadro 3

#### Perfil de consumo dos clientes/usuários dos serviços da empresa (n=8335)

Frequência de ida à agência *			Serviços Utilizados *			Tempo aceitável de espera na fila (tempo em minutos)			
1 vez em 30 dias	1 vez em 7 dias	1 vez em 15 dias	Carta simples	Carta Registrada	Pagamento de Contas	t < 4 min	4min ≤ t < 10 min	10min ≤ t ≤ 14min	> 14min
27%	13%	9%	67%	34%	25%	6%	29%	34%	27%
Aspectos mais valorizados pelos clientes (%) *									
Rapidez		Tempo de Espera		Tratamento Dado ao Cliente		Conhecimento do Serviço			
16,4%		11,3%		11,2%		9,2%			

Fonte: Pesquisa de Opinião FIA/USP, 2002

(\*) Apresentam-se os itens mais frequentes.

A descrição do contexto de produção de bens e serviços permite identificar que as queixas sobre a avaliação de desempenho ocorrem em uma empresa com perfil eminentemente operacional, com uma maior parte de empregados voltados para a sua área fim e que atendem a um cliente que tem a “cara” do cidadão brasileiro médio. A pesquisa mostra que o cliente frequenta usualmente as unidades para realizar serviços de postagem simples e pagamento de contas e valoriza ser atendido com rapidez, com cortesia e eficiência.

#### Recorte da situação de pesquisa: Estudar o desempenho em qual atividade?

De acordo com a estratégia metodológica da AET, foi necessário eleger situações de trabalho para realizar a análise fina da atividade com o objetivo de atender à demanda do estudo. Escolheu-se analisar a atividade de atendimento ao público. Esta escolha orientou os demais instrumentos e procedimentos utilizados no estudo.

A escolha de realizar a pesquisa no atendimento ao público foi justificada em função da relevância deste serviço sob a ótica do usuário e do gestor e para o próprio atendente.

Do *ponto de vista do usuário*, o setor de atendimento é a porta de entrada da instituição e onde os usuários têm experiências que determinam as suas representações sociais sobre ela. Esse dado é importante, sob o *ponto de vista dos gestores*, visto que no atendimento se concentra a porta de entrada para captação dos recursos e melhorias implementadas podem ter benefícios tanto para a produtividade, quanto para a melhoria dos indicadores de gestão de pessoas, quanto para a satisfação dos usuários em relação ao serviço de atendimento ao público.

Do *ponto de vista do atendente*, co-produtor do conhecimento em Ergonomia, o recorte adotado permite evidenciar as contradições existentes entre as diferentes lógicas envolvidas na situação de atendimento, o que significa construir conhecimento para transformação do trabalho.

Além disso, razões de ordens metodológica, teórica e prática orientaram a escolha do estudo do desempenho no serviço de atendimento ao público.

Em relação à escolha de natureza metodológica, necessitou-se delimitar e recortar o universo de pesquisa a um segmento da empresa, de forma a viabilizar o cronograma da pesquisa e atender um pressuposto do método (Guérin e cols, 2001; Abrahão e Pinho, 1999).

Em relação à escolha de natureza teórica, ressalta-se a escassez de estudos em Ergonomia aplicada ao setor de serviços, o que faz com que esta dissertação potencialmente contribua com formulações teóricas e metodológicas na área (Ferreira, 2000b; Ferreira, 2002). Além disso, o autor está vinculado ao Núcleo de Estudos sobre Cognição e Saúde nas Organizações – *ECoS* – em que funciona um grupo de pesquisa sobre Ergonomia Aplicada ao Setor Público – *Ergopublic* – que conta com uma substancial produção teórica e empírica na validação do modelo teórico-metodológico para o estudo das situações de atendimento ao público.

Em relação à escolha de natureza prática, ressalta-se o investimento recente da instituição em sua rede de atendimento, com o oferecimento de serviços bancários e com a migração de programas informatizados para novos sistemas.

A pesquisa poderá contribuir para a instituição uma vez que apresenta dados científicos sobre o impacto dessas mudanças na atividade de atendimento ao público, bem como seus efeitos sobre o desempenho e sobre o custo humano no trabalho.

Neste sentido, os resultados desta dissertação poderão reverter em benefícios práticos ao possibilitar que os gestores da instituição implementem projetos que atendam as recomendações propostas. Ressalta-se também que a instituição recentemente contratou consultoria externa por meio de licitação para realizar Análise Ergonômica do Trabalho aplicada à rede de agências. Neste sentido, esta pesquisa, que não tem vínculo com o referido contrato, poderá contribuir para o projeto de melhoria das unidades de atendimento.

A estratégia empregada na pesquisa foi indutiva, visto que envolve a construção do conhecimento sobre o trabalho e sobre os fatores que afetam o desempenho humano e o custo humano no ambiente de produção com base na análise da atividade *in loco*.

Três pilares orientam o modelo descritivo empregado: o estudo (1) dos fatores prescritos na **Avaliação de Desempenho**, e as representações dos sujeitos sobre esta temática com o (2) cotejamento do suporte pressuposto no instrumento com o suporte disponibilizado no contexto de produção para **Atividade de Trabalho no Atendimento ao Público**, bem como a identificação das estratégias empregadas pelos trabalhadores para lidar com constrangimentos e as conseqüências para o (3) **Custo Humano no Trabalho**.

Procuramos contribuir com a temática de AD ao indicar o poder transformador de abordagens teórico-metodológicas pautadas na atividade como parâmetro para construção e utilização de ferramentas de gestão de desempenho.

O enfoque adotado para o estudo da AD permite discutir alternativas integradas dos fenômenos organizacionais, adaptadas às necessidades dos gestores, mais justas e pertinentes aos interesses dos empregados, e que de fato possam contribuir para o estabelecimento de resultados de trabalho que atendam às expectativas dos clientes e usuários dos serviços e produtos oferecidos pelas organizações.

Trata-se de apresentar um outro enfoque, ou *another way*, sobre o desempenho humano no trabalho, o que permitirá estabelecer um lugar do conceito de atividade na literatura sobre AD.

Três questões nortearam a pesquisa sob o referido enfoque:

- ✓ Como se caracteriza a Avaliação de Desempenho na empresa estudada?
- ✓ Como se caracteriza a Atividade de Atendimento ao Público na empresa estudada?
- ✓ Como se caracteriza o Custo Humano do Trabalho na empresa estudada?

Para responder a essas questões a dissertação é estruturada em três capítulos: O capítulo 1 refere-se ao quadro teórico utilizado para discutir a relação entre as três dimensões analíticas; o capítulo 2 refere-se à descrição do método adotado e o capítulo 3 apresenta os resultados e discussões à luz da literatura exposta no capítulo 2.

Na conclusão são retomados os objetivos e questões de estudo em função do percurso metodológico, apresentadas as principais recomendações no que se refere à demanda, bem como assinalados os limites e contribuições da pesquisa.

*"Parece que as pessoas que estipulam as metas estão fora da realidade. Colocam as metas, mas não sabem o que acontece nas agências."*

(Participante do estudo)

## **Capítulo 1**

### **Quadro Teórico de Referência**

Esta seção está orientada para a definição das dimensões analíticas estudadas: a avaliação de desempenho, a atividade de atendimento ao público e o custo humano no trabalho.

Uma breve revisão de pesquisas científicas sobre as referidas dimensões será apresentada enquanto suporte teórico para análise e interpretação do objetivo da pesquisa.

#### **1.1. O que é Avaliação de Desempenho (AD)?**

A AD é normalmente concebida tanto como um conjunto de práticas, quanto como um construto. Enquanto um conjunto de práticas, a AD se refere a uma ampla variedade de tarefas nas quais os atores organizacionais procuram avaliar empregados, desenvolver competências, aumentar o desempenho, distribuir recompensas, mover ou trocar pessoas (Fletcher, 2001).

Nesta mesma linha, Wilson (2002) se refere à AD enquanto um conjunto de práticas sistemáticas de coleta de dados delineados para facilitar o controle gerencial, em que os indivíduos recebem informações a respeito de "como estão indo" e o que "deveriam fazer diferente". Tal concepção de AD enquanto prática pressupõe que se tal informação for fornecida de maneira apropriada, por meio de *feedback*, os indivíduos poderão ser estimulados a desenvolver-se e a motivar-se. Neste sentido, pressupõe-se que com a AD adequada o desempenho tenderia a aumentar; sem ela, no entanto, o desempenho tenderia a diminuir.

Enquanto um construto, a AD se refere aos meios utilizados por diferentes atores nas organizações para se medir e acompanhar o desempenho das pessoas no trabalho, neste sentido a AD "carrega" as concepções sobre como a empresa define tal construto.

Para Wisvesvaran e Ones (2000) o desempenho no trabalho se refere às ações, comportamentos e resultados em que os empregados se engajam, ou trazem em maior ou menor grau, para alcançar os objetivos organizacionais.

Arvey e Murphy (1998) revendo a literatura sobre as definições de desempenho no trabalho, sinalizaram que a contribuição de Borman e Motowidlo (1993) e as pesquisas

posteriores sobre o tema, permitiram o relativo consenso em se definir o desempenho no trabalho como função tanto do desempenho orientado para a tarefa (*task-oriented performance; task-preformance*), quanto do desempenho orientado para o contexto (*contextual-oriented performance; contextual-performance*).

O desempenho na tarefa se refere à proficiência em que as pessoas desempenham as tarefas centrais para o exercício de suas funções no cargo/função/emprego; já o desempenho contextual se refere à proficiência propriamente nas tarefas, mas em ações que contribuem para a melhoria do ambiente psicológico, social e organizacional e que auxiliariam a organização a obter os resultados desejados. Arvey e Murphy (1998) identificaram que o desempenho contextual também é chamado na literatura como "comportamento de cidadania organizacional", "comportamento pró-social nas organizações" e "espontaneidade organizacional".

A análise das definições encontradas na literatura sobre a AD permite conceituar, à luz da Ergonomia da Atividade, tal construto enquanto prática organizacional, enquanto tarefa prescrita e enquanto uma ferramenta de trabalho.

Enquanto prática organizacional, a AD se refere às diferentes maneiras de se mensurar o grau de contribuição que indivíduos (ou grupos) dão para o alcance de padrões de desempenhos prescritos. Tais práticas organizacionais normalmente estão associadas a mecanismos compensatórios ou corretivos com o objetivo de viabilizar, manter ou aumentar a frequência dos desempenhos esperados (por exemplo, associando remuneração e benefícios ao resultado de avaliações favoráveis e/ou treinamento, rotação de pessoal e demissão, por exemplo, às avaliações desfavoráveis).

Enquanto "tarefa prescrita" a um ou mais indivíduos da organização, AD refere-se ao exercício de uma modalidade de relação social de trabalho que implica seus atores na obrigação de fazer uso dos instrumentos disponíveis para "checar" durante a atividade de trabalho dos indivíduos (ou grupos) a ocorrência dos padrões de desempenho solicitados no instrumento. Nas diferentes organizações é mais comum que tal relação de trabalho seja exercida de maneira hierárquica descendente, isto é, que superiores hierárquicos detenham a legitimidade de registrar o desempenho dos subordinados hierárquicos. Menos frequentes, embora em ascensão, estão as modalidades de AD que legitimam outros atores implicados com a ocorrência do desempenho, tais como superiores, pares, subordinados e, eventualmente, clientes e fornecedores, na chamada AD ou *feedback* 360°.

Enquanto ferramenta, a AD se refere aos instrumentos oficialmente utilizados para o registro dos padrões de desempenho prescritos, o que varia de organização para

organização. No entanto, observam-se dois grandes eixos que orientam o conteúdo das ferramentas de AD: as chamadas "avaliações por objetivos" e "avaliações por competências". Algumas organizações utilizam combinação dos dois conteúdos de avaliação.

O desempenho na tarefa apresentado anteriormente está mais associado ao conteúdo das "avaliações por objetivo", já o desempenho contextual está mais associado à "avaliação por competência" (Fletcher, 2001).

Na chamada "avaliação por objetivos" observa-se a adoção de indicadores quantitativos para o alcance de uma ou mais tarefas prescritas em função de determinado cargo ou função. Como exemplo, temos os instrumentos que registram referências monetárias de metas de vendas para um vendedor ou os que registram quantidades de peças a produzir em um período de tempo para um operário. Nestes casos, avalia-se o valor quantitativo obtido por um determinado indivíduo (ou grupo) em relação à meta. Além disso, o instrumento é supostamente adaptado para o registro do resultado final da atividade de trabalho engendrada pelos indivíduos (ou grupos) para atender às exigências do trabalho prescrito.

Na chamada "avaliação por competências", observa-se a adoção de um ou mais fatores comportamentais desejáveis e afins à cultura organizacional. Como exemplo, temos os instrumentos que registram o perfil de liderança, de comprometimento com o trabalho, de relacionamento com o cliente, etc. Nestes casos, avalia-se o grau de "adesão" de determinado indivíduo (ou grupo) em relação ao perfil comportamental previamente estabelecido. Além disso, o instrumento é supostamente adaptado para o registro dos "meios" ou das "estratégias" empregadas pelos indivíduos (ou grupos) durante a atividade de trabalho para atender às exigências do trabalho prescrito.

Partindo da conceituação de AD enquanto prática organizacional, tarefa prescrita e ferramenta de trabalho, examinam-se a seguir conceitos chaves que permitirão estabelecer relações teóricas com as dimensões analíticas estudadas, a saber: atividade e o custo humano no trabalho.

### **1.2. O que é Atividade de Trabalho (AT)?**

O conceito de atividade de trabalho é central para a Ergonomia da Atividade. Segundo Guérin e cols. (2001) o que distingue a atividade de trabalho das demais atividades humanas é a sua finalidade. A atividade de trabalho é de natureza social e, portanto, os indivíduos isoladamente não detêm o domínio e controle das condições e dos resultados esperados de sua atividade. É por esta razão que, segundo os autores, o trabalho se caracteriza por ser externo e imposto ao indivíduo.

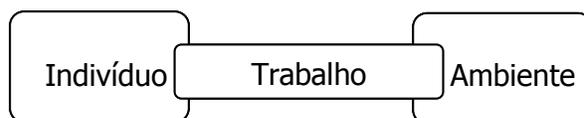
A atividade é o elemento central que organiza e estrutura a situação de trabalho e apresenta-se como resposta dos sujeitos aos constrangimentos determinados externamente ao trabalhador em função da finalidade social do mesmo.

Para Guérin e cols. (2001) a atividade resulta da interação entre as características específicas dos sujeitos: gênero, idade, constituição física, experiência, formação adquirida, estado momentâneo de fadiga, ritmos biológicos e vida fora do trabalho. Por outro lado, a atividade de trabalho posta em prática pelos indivíduos tem como objetivo lidar com o contexto de produção de bens e serviços dado pelas condições, pela organização e pelas relações sociais de trabalho.

Nesta mesma linha, Ferreira (2000a; 2003) afirma que a atividade de trabalho é função mediadora da interação indivíduo-ambiente. Para o autor, tal interação é exercida em uma via de mão dupla: pelo trabalho o indivíduo atua sobre o ambiente, transformando-o, "forjando-o"; pelo trabalho o ambiente impõe sua marca nos sujeitos, "forjando-os" pelo resultado de sua própria ação. Neste sentido é que se diz que o trabalho deixa "marcas" nos sujeitos.

A Figura 3 ilustra a função integradora do trabalho em relação ao contexto de produção em que opera. A função mediadora do trabalho entre o indivíduo e o ambiente em sentido amplo, ou o contexto de produção de bens e serviços, em sentido estrito, gera conseqüências para o indivíduo e para a organização.

**Figura 3**  
Interação Indivíduo-Ambiente, Mediada pelo Trabalho.



Fonte: Ferreira (2003)

Ferreira e Mendes (2003) definem contexto de produção de bens e serviços (CPBS) como o *locus* material, organizacional e social em que ocorre a atividade de trabalho e as estratégias individuais e coletivas que os trabalhadores mobilizam para interagir com a realidade de trabalho.

Trata-se de um conceito amplo que engloba três dimensões analíticas, a saber: a organização do trabalho (OT), as condições de trabalho (CT), e as relações sociais de trabalho (RST). OT se refere às características das tarefas, à divisão do trabalho, à produtividade esperada, às regras formais e à gestão do tempo, do ritmo e dos controles

organizacionais. CT se refere ao ambiente físico, aos instrumentos, equipamentos, matéria prima, suporte organizacional de informações e às práticas de remuneração e desenvolvimento de pessoas. RST se refere às relações sociais mantidas entre os trabalhadores com as chefias, com os pares e com os usuários/clientes/consumidores.

No que se refere à organização, a consequência da atividade de trabalho pode ser apresentada em termos de desempenho, isto é, um resultado concreto que pode ser um número de peças produzidas em um período de tempo ou valor final das vendas em um dia de trabalho. No que se refere ao indivíduo, a consequência da atividade de trabalho pode ser apresentada em termos de percepção de "custo" do trabalho. Examinaremos esta noção a seguir.

### **1.3. O que é Custo Humano do Trabalho (CHT)?**

O custo humano do trabalho expressa o que deve ser despendido pelos trabalhadores, individual e coletivamente, nas esferas física, cognitiva e afetiva. O dispêndio dos trabalhadores nestas três esferas é decorrente das contradições existentes no contexto de produção de serviços e podem se apresentar como obstáculos no trabalho, levando a um custo humano negativo, ou como desafios de trabalho, levando a um custo humano positivo.

O custo humano caracteriza-se por ser imposto externamente aos trabalhadores sob a forma de constrangimentos à atividade e por exigir dos indivíduos estratégias de mediação individuais e coletivas, podendo gerar experiências de bem-estar ou mal-estar no trabalho (Ferreira e Mendes, 2003).

As exigências físicas se referem ao custo corporal, em termos de dispêndio biomecânico, imposto aos trabalhadores pelas características do contexto de produção. O custo físico pode ser avaliado por meio das posturas, gestos, deslocamentos e emprego da força física para lidar com as exigências do trabalho.

As exigências cognitivas se referem ao custo mental, em termos de exigências das funções cognitivas complexas, imposto aos trabalhadores pelo contexto de produção. O custo cognitivo pode ser avaliado por meio da análise do grau de aprendizagem, memorização, atenção, resolução de problemas e tomada de decisões necessárias para lidar com as exigências do trabalho.

As exigências afetivas se referem ao custo emocional imposto aos trabalhadores pelo contexto de produção. O custo afetivo pode ser avaliado pela análise das respostas emocionais dos sujeitos (estado de humor) para lidar com as exigências de trabalho. As

respostas emocionais que caracterizam o custo afetivo são analisadas em relação aos constrangimentos impostos pelas condições de trabalho, pela organização de trabalho e pelas relações sociais de trabalho.

#### **1.4. Como tem sido estudada a Avaliação de Desempenho?**

A compreensão sobre a natureza do trabalho estabelecida pela Ergonomia da Atividade orientou a interpretação sobre a literatura em AD. Neste sentido, apresentam-se a seguir alguns autores que procuram compreender as críticas feitas aos sistemas de AD, de forma a verificar como queixas semelhantes às verificadas na demanda deste estudo foram estudadas por pesquisadores com enfoque teórico e metodológico distinto da Ergonomia.

##### **1.4.1. Críticas encontradas na literatura sobre as práticas da AD**

Gray (2002) interpretou as queixas dos gestores e empregados referentes à AD em função de problemas associados ao seu uso como instrumento para manipulação do comportamento humano no trabalho.

Para o autor a AD não seria um fator motivacional, ao contrário, os pressupostos colocados sobre o efeito do *feedback* na AD teriam pouco respaldo na prática (razão pela qual as críticas à AD). Para ele, informar ao empregado se seu desempenho foi ruim, médio, bom ou excepcional não necessariamente implica na manutenção e modificação do padrão de desempenho apresentado, mesmo fazendo uso de mecanismos de gerenciamento de conseqüências, por exemplo, associando o desempenho aos ganhos salariais.

Para o autor, os problemas relacionados à leniência são decorrentes do uso da AD para alimentar sistemas de recompensa e punição sem a consideração da complexidade envolvida nas relações sociais de trabalho estabelecidas.

Uma outra razão apontada pelo autor é que as práticas em AD não estão acompanhando a evolução do mundo dos negócios e dão sinais contraditórios aos empregados. Para ele, a despeito de se observar uma tendência que enfatiza o trabalho em equipe e a auto-responsabilização, a AD ainda normalmente é feita pelo superior hierárquico – e o que se pede ao empregado é a auto-responsabilização –. Além disso, enfatiza-se o desempenho individual – enquanto se põe a ênfase no trabalho em equipe como solução massificada para os problemas organizacionais.

Wilson (2002) analisou os pressupostos presentes nas práticas da AD em um ambiente universitário e evidenciou algumas dificuldades e dilemas encarados pelos avaliados e profissionais de RH. A autora sustenta que existe uma visão unilateralista na

pesquisa e na prática sobre o tema, que percebe as pessoas como recurso, ignora o contexto em que o desempenho ocorre e pode reforçar discriminação de minorias.

Segundo ela, a maioria da literatura em AD é de natureza prescritiva e se apresenta como técnicas racionais de melhoria do desempenho humano no trabalho e para motivar os empregados. Estas características, segundo a autora, são oriundas de concepção racionalista, tecnicista e supostamente neutra sobre AD. Normalmente tais concepções são apoiadas em resultados de pesquisas realizadas fora do contexto em que são aplicadas – no laboratório – e na maioria das vezes não trazem a experiência daqueles que são avaliados.

Essas críticas justificam o trabalho realizado pela autora sobre a experiência subjetiva das mulheres em situação de AD, cujo resultado demonstra o conflito de interesses entre avaliadores e avaliados. Esse conflito, para ela, se traduz em alguns dilemas, tais como os descritos a seguir:

- O avaliado precisa de julgamento ou aconselhamento?
- O avaliado precisa ser necessariamente avaliado pelo superior hierárquico?
- O avaliador deve discutir fraquezas ou necessidades de treinamento quando a AD é utilizada para promoção e demissão?
- O avaliado deve estabelecer seus próprios objetivos ou deve deixar que estes sejam estabelecidos para ele?
- Os dados da AD devem ser confidenciais e até que ponto podem ou devem ser públicos?

Os dilemas encontrados pela autora ao focar a perspectiva do empregado orientam respostas intimamente dependentes do contexto no qual a atividade se insere. A grande contribuição do trabalho da autora está em evidenciar que qualquer resposta aos dilemas enfrentados não pode ser dada via prescrição descontextualizada e deve ser analisada sob as reivindicações de mudanças nas práticas de AD.

Sulsky e Keown (1998) reviram a bibliográfica sobre a AD e concluíram que a maior parte dos artigos sobre o tema pouco estabelece uma compreensão integrada do significado do desempenho no trabalho. Os autores propõem que para se maximizar os efeitos desejados com a AD, deve-se considerar a natureza do desempenho humano no trabalho para se estabelecer critérios úteis às necessidades das empresas. O trabalho desses autores é essencialmente relevante porque abre caminho para a discussão da natureza do trabalho e, por conseguinte, o que se entende por desempenho.

Para os autores, estabelecer um referencial sob o qual se pode entender o desempenho como um conceito intimamente relacionado às mudanças observadas no

contexto de trabalho é a principal tarefa de estudos envolvendo com as demandas colocadas dos gestores e demais implicados com os resultados do desempenho: o trabalhador e os clientes que usufruem os produtos e serviços da atividade “checada” pela AD.

#### **1.4.2. Características Gerais da Literatura sobre a AD**

Boa parte dos estudos sobre a AD até a década de 90 se referiu ao aperfeiçoamento das escalas com o objetivo de reduzir os “erros de avaliação”. A leniência dos resultados da AD na empresa estudada seria uma modalidade destes erros: a tendência freqüentemente observada entre os avaliadores em avaliar condescendentemente os avaliados, atribuindo-lhes desempenhos elevados independentemente do “desempenho real” observado. A literatura mais recente, entretanto, tem superado esta ênfase e ampliado o campo de pesquisa para incluir dimensões relacionadas aos indivíduos e ao contexto social em que opera o desempenho (Abbad, 1991; Cascio, 1995; Arvey e Murphy, 1998; Sulsky e Keown, 1998; Fletcher, 2001; Levy e Willians, 2004; Raynes, Garhart e Perks, 2005).

É possível que a motivação dos pesquisadores em produzir repostas empíricas para lidar com os erros de avaliação parta da premissa de que o avaliador teria dificuldade em discriminar as diferentes dimensões da atividade com o objetivo “eliminar a subjetividade” nos julgamentos dos chefes sobre o desempenho dos empregados.

Outra premissa que parece orientar esses estudos é que a atividade no trabalho poderia ser redutível a uma escala. Parte-se, então, do pressuposto que uma “realidade” relativa à execução da atividade de trabalho dos subordinados seria diretamente acessível ao avaliador mediante o uso de instrumentos padronizados como as escalas de desempenho.

Desta forma, a análise dos antecedentes e variáveis que favorecem a ocorrência dos erros de avaliação teria grande aplicabilidade prática nas empresas. Isso porque essas variáveis poderiam ser manipuladas para lidar com os diferentes erros de avaliação descritos no quadro 4.

#### Quadro 4

##### Definição dos Erros de Avaliação

Erro de Avaliação	Definição
Severidade	O avaliador tende a registrar para seus avaliados os pontos mais baixos em uma escala crescente de desempenho.
Leniência	O avaliador tende a registrar para seus avaliados os pontos mais altos em uma escala crescente de desempenho.
Halo	O avaliador tende a generalizar o registro feito para um fator ou item para os demais itens ou fatores.
Tendência Central	O avaliador tende a registrar para seus avaliados os pontos médios em uma escala crescente de desempenho.
Contraste / Similaridade	O avaliador estabelece como parâmetro para o desempenho de seus avaliados o seu próprio desempenho.

A análise dos resultados da avaliação de desempenho permitiu a identificação de configurações estatísticas dos dados com as características descritas acima. Tais configurações têm sido usadas como parâmetro para avaliar a eficácia da AD (Levy e Williams, 2004), isto é, se a análise dos resultados apresentar padrões de respostas com as características descritas no quadro 4, a AD seria mais ou menos eficiente.

Em um levantamento realizado por Peck (citado em Souza, 2003) no início da década de 80 em 510 empresas norte-americanas, a informação obtida com a AD era, em sua maior parte, utilizada para se definir aumentos de salário (90%). O segundo maior uso da AD era para subsidiar ações de *feedback* aos empregados (86%), em seguida, elaborar planos de trabalho (78%), fornecer insumos para o treinamento e desenvolvimento (69%), identificar pessoas com potencial (67%) e, por último, para identificar competências (46%).

Este dado sobre o uso da AD principalmente como instrumento para se definir níveis de remuneração, pelo estabelecimento da relação pagamento-por-desempenho, parece ter implicações importantes na definição do principal enfoque da pesquisa norte-americana sobre AD: minimizar os erros de avaliação. Isto porque seria importante fazer com que o resultado da AD correspondesse de fato ao desempenho observado, ou seja, que a AD fosse fidedigna. Com isto a empresa não teria que desembolsar nem mais, nem menos, pelos resultados que o sujeito trazia à organização.

É possível que contestações judiciais e pressões sindicais, decorrentes do uso da AD como mecanismo para determinar ganhos financeiros, tenha contribuído para a determinação dos enfoques de pesquisa adotados (Souza, 2003).

A relação pagamento-por-desempenho pode ser entendida como uma decorrência natural dos mecanismos de compensação criados pelas organizações dentro da lógica de venda da força de trabalho humana ao capital. Se na lógica *taylor-fordista* e na lógica da burocracia a remuneração era o elemento que mediava a ausência de significado do trabalho, através dos processos de alienação, na AD temos, neste caso, e em especial nas *modernas* formulações de gestão de desempenho, uma possível candidata à sucedânea do salário na condição de mecanismo compensatório na relação entre o indivíduo e seu trabalho.

Neste sentido a AD representaria uma tentativa da organização de restabelecer o vínculo subjetivo, muitas vezes perdido, entre as pessoas e o trabalho que fazem.

A temática dos erros de avaliação orientou pelo menos quatro grandes linhas de pesquisa. Apresentam-se a seguir questões que poderiam ser feitas por um avaliador hipotético e curioso, interessado nos problemas dos erros de avaliação.

É possível que tal avaliador hipotético fizesse as seguintes perguntas: os problemas da AD estariam nos instrumentos que utilizo para acompanhar o desempenho dos meus funcionários? Minhas características pessoais podem intervir na avaliação? Tenho o treinamento necessário para avaliar? Será que devo perguntar aos meus avaliados quais são suas queixas com a AD? Tais perguntas serão utilizadas nas seções seguintes para apresentar como a AD tem sido pesquisada na literatura. As pesquisas apresentadas teriam como finalidade de auxiliar o gestor a lidar adequadamente com a tarefa que lhe foi prescrita de avaliar o desempenho de seus colaboradores.

#### **1.4.3. Os problemas da AD estariam nos instrumentos que utilizo para acompanhar o desempenho dos meus funcionários?**

Considerando que seria pouco provável que as configurações de respostas descritas no quadro 4 representassem de fato uma homogeneidade no desempenho humano, a conclusão lógica seria pesquisar e aperfeiçoar os instrumentos que estariam favorecendo a ocorrência desses dados.

Tal como um cientista ajusta o foco da lente em um microscópio para poder observar melhor uma lâmina, numerosos esforços em pesquisas foram empreendidos em AD no sentido de "calibrar" os instrumentos utilizados.

O enfoque de pesquisas sobre aperfeiçoamento das escalas de AD produziu basicamente dois tipos de instrumentos, no sentido de identificar quais deles poderiam favorecer as distorções na avaliação: as escalas BARS/BES ou as escalas BOS (Abbad, 1991).

As escalas BARS/BES – *behavioral anchored scales / behavioral expectation scales* – *escalas ancoradas no comportamento / escalas de comportamento esperado* – foram desenvolvidas através de procedimentos de análise de incidentes críticos que caracterizam os diferentes desempenhos possíveis em um posto de trabalho. Esses incidentes críticos representam referências em uma escala que varia do baixo ao alto desempenho. Com uma escala de AD do tipo BARS/BES, o avaliador deve ser capaz de verificar quais incidentes críticos, que representam os diferentes níveis de desempenho, correspondem aos desempenhos observados. O avaliador, em tese, poderia assim ser capaz de indicar objetivamente o grau em que se encontra o seu avaliado.

As escalas BOS – *behavioral observation scales* – *escalas de observação comportamental* – se assemelham às BARS/BES no que se refere aos procedimentos de análise de tarefas para o levantamento dos padrões de desempenho, isto é, quanto às técnicas de análise de tarefas por meio de incidentes críticos representativos do desempenho. As BOS são distintas das BARS/BES no procedimento que estabelece os níveis de desempenho. Nas escalas BOS existem referências comportamentais que indicam um padrão desejado e o nível de desempenho seria verificado quanto à frequência de ocorrência do comportamento que se avalia.

Vários autores (Arvey e Murphy, 1998; Wisvesvaran e Ones, 2000; Levy e Williams, 2004) apontam para a importância do trabalho de Landy e Farr (1980) sobre o problema do formato das escalas. Os referidos autores revisaram a vasta literatura sobre a eficácia e eficiência das BARS/BES vs. BOS, e afirmaram que se deveria decretar a moratória dos estudos sobre o formato/tipo de escala de AD e erros de avaliação. Para os autores, os dados empíricos indicavam que o resultado da avaliação não se alterava com o formato, ou quando muito os resultados das pesquisas sobre a superioridade de uma em relação à outra eram pouco consistentes.

Sulsky e Keown (1998) apresentam uma crítica no que se refere aos procedimentos adotados para a construção das escalas BARS e BOS. Os incidentes críticos utilizados para a construção das escalas são normalmente definidos por "*experts*". A falta de uma teoria que oriente a elaboração das dimensões de análise para se estabelecer os níveis de desempenho favorece o uso de estatísticas que podem mascarar os desacordos entre os avaliadores *experts*. Além disso, esse procedimento pode facilmente favorecer a omissão de aspectos importantes do desempenho se não forem estabelecidos incidentes críticos para esses domínios.

Esta crítica é essencialmente pertinente para disciplinas que têm foco no estudo de situações reais de trabalho. A análise das tarefas sempre reduz a variabilidade das situações de trabalho Guérin e cols. (2001) e a construção do conhecimento sobre as diferentes modalidades de desempenho pode estar espelhando muito mais uma concepção teórica, prévia e distante do real do que de fato uma representação do complexo de interações no contexto do trabalho que determina o desempenho.

O texto de Abbad (1991) nos leva à conclusão de que o estudo dos erros de avaliação associados aos diferentes tipos de escalas foram bastante populares entre a década de 70 e 80. Hoje, no entanto, podemos observar que a temática que procura associar o erro de avaliação à metodologia empregada de AD ainda se faz muito presente, mesmo que com outros enfoques.

A revisão de Arvey e Murphy (1998) sobre a literatura em AD apontou que os estudos sobre as propriedades psicométricas das escalas de AD continuam presentes, embora o enfoque tenha migrado do tipo de escala para o construto de desempenho medido, tais como o desempenho na tarefa e o desempenho contextual.

Por exemplo, Johnson (2001) estudou a diferença entre a contribuição das dimensões específicas do desempenho contextual e do desempenho na tarefa para os julgamentos globais feitos pelos avaliadores sobre o desempenho de 2308 empregados de uma grande empresa. O autor descobriu que o desempenho contextual contribuiu significativamente para a avaliação dos supervisores sobre o desempenho global dos empregados.

A temática da medida pode ser encontrada na dita "inovadora" forma de gestão de desempenho: as avaliações 360°. O conceito envolvido nesse tipo de abordagem é que o dado do desempenho é obtido de diversas fontes: a auto-avaliação, a avaliação pelos pares, pelo superior hierárquico, pelos subordinados, pelos clientes e pelos fornecedores.

O objetivo de tal variante da AD se refere à obtenção de medidas independentes para se chegar a uma estimativa mais precisa do desempenho. Esse tipo avaliação tem ganhado força nas organizações visto que se tornaria alternativa eficaz para lidar com questões relativas à percepção de justiça e diminuir o suposto *erro* cometido pelo avaliador.

Por exemplo, Flint (1999) estudou a relação entre a percepção de justiça para explicar os resultados da AD 360°, indicando que as formas como os empregados reagem às avaliações tem influência no desempenho em especial quando há a percepção de que as mesmas foram conduzidas de forma justa.

Embora os estudos sobre AD 360º apareçam associados aos aspectos do contexto de trabalho, existe implícita a idéia de que essa forma de avaliar ainda se refira meramente aos problemas de medida e aos erros de avaliação.

Além disso, Fletcher (2001), ao rever a literatura sobre a AD 360º, não encontrou diferenças importantes entre a qualidade psicométrica deste tipo de avaliação em relação às formas tradicionais do tipo supervisor-empregado. Ou seja, ainda que a AD possa de fato contemplar alguns anseios de envolvidos no processo, em especial aqueles dos empregados, sua utilização de fato não mudou o enfoque dado à literatura em AD, que continua ainda circunscrito à temática da medida e do erro.

#### **1.4.4. Minhas características pessoais podem intervir na avaliação?**

Além das pesquisas que procuravam lidar com os erros de avaliações pela “calibragem” dos instrumentos, outro foco de interesse situa-se no estudo de variáveis relativas aos avaliadores e avaliados.

Destas, as variáveis relacionadas ao avaliador, em especial, têm sido uma das principais dimensões investigadas para se explicar os resultados e os erros de avaliação (Abbad, 1991). Podemos entender esse enfoque como decorrência lógica dos resultados sobre a eficiência e eficácia dos diferentes tipos de instrumentos de avaliação. Se o problema não está no instrumento, deve estar em quem o usa.

Uma das primeiras abordagens relacionadas ao estudo de variáveis relacionadas aos indivíduos implicados na AD envolveu teorias de traços de personalidade. As escalas de AD baseadas em comportamentos e traços de personalidade foram a regra na década de 50 (Bergamini e Beraldo, 1988), uma vez que parecia natural a associação entre padrões de comportamentos no trabalho desejados pela empresa e a teorias de personalidade (Fletcher, 2001).

Personalidade é normalmente definida em termos empíricos por meio de modelos estatísticos fatoriais que dão origem aos chamados traços (Hogan e Shelton, 1998). Uma das hipóteses que associam o uso de teorias da personalidade ao desempenho do trabalho é que uma boa medição de traços poderia prever o desempenho no trabalho. Conforme salienta Fletcher (2001), existe na literatura um ressurgimento do interesse na associação entre personalidade e desempenho embora essa relação tenha sido alvo de severas críticas no passado.

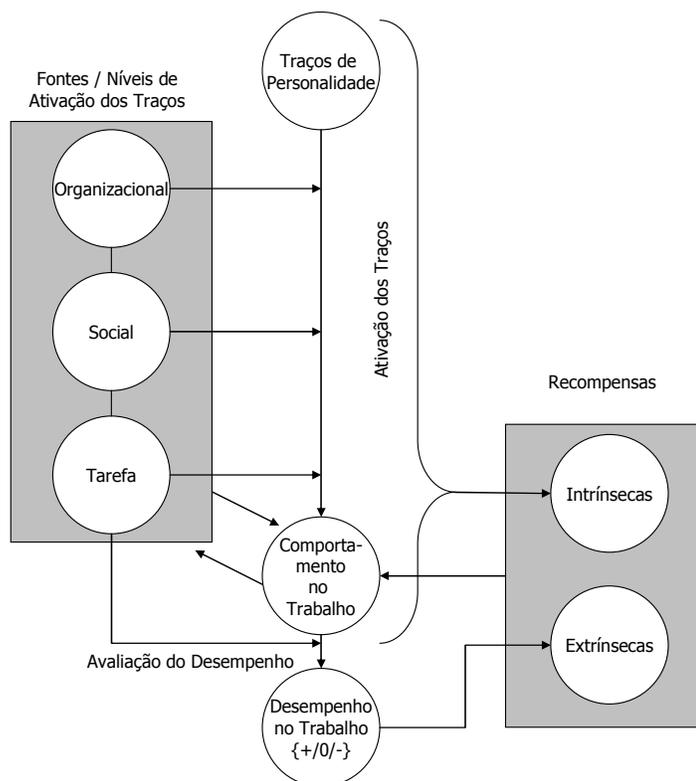
Por exemplo, Tziner, Murphy e Cleveland (2002) estudaram a relação entre atitudes, a AD e o comportamento de avaliar mediado por dimensões da personalidade do avaliador. Eles encontraram correlações significativas entre os escores atribuídos pelo avaliador e

algumas características de personalidade que mediavam tanto os comportamentos de avaliar, quanto as atitudes relativas ao sistema de AD vigente.

Tett e Burnett (2003) propuseram um modelo explicativo entre a personalidade e o desempenho no trabalho por meio de uma revisão meta-analítica dos estudos empíricos que abordavam estes temas. Para os autores, os traços de personalidade ativam determinados padrões de comportamento no trabalho como respostas às demandas da tarefa, demandas sociais e organizacionais.

Tais respostas se apresentariam como comportamentos no trabalho que, em função da avaliação ou dos comportamentos valorizados pela organização, seriam concebidos em termos do desempenho no trabalho. As recompensas extrínsecas e intrínsecas funcionariam no modelo para manter o comportamento e o desempenho no trabalho. A figura 4 apresenta o modelo proposto pelos autores.

**Figura 4**  
**Relações entre Traços de Personalidade e Desempenho no Trabalho,**  
**segundo Tett e Burnett (2003)**



A avaliação de desempenho no modelo de Tett e Burnett (2003) se refere a uma tarefa para os gestores que realizam a avaliação. Neste sentido, o processo de realizar AD constitui uma das fontes de "ativação dos traços" de personalidade, gerando

comportamentos de "avaliação", mantidos por recompensas extrínsecas e intrínsecas que podem aproximar-se ou não do desempenho esperado de um avaliador. Portanto, o processo de avaliar estaria sujeito aos traços de personalidade de quem avalia, potencialmente constituindo fonte de "erro" de avaliação.

Recentemente, com o avanço das ciências cognitivas, as teorias do processamento da informação têm sido evocadas para explicar a incidência dos erros de avaliação, em especial o erro de halo. O halo indica certa *perseveração* do julgamento de alguns critérios para as demais dimensões relevantes da AD. Entendendo o homem como um processador de dados e a AD como tarefa que exige um processamento cognitivo, procurou-se identificar que variáveis poderiam estar relacionadas com a falha no processamento que geraria esse padrão de resposta. A maioria dessas pesquisas utiliza metodologia experimental ou quase-experimental, em que os sujeitos são expostos às amostras de atividades em situação de trabalho ou acadêmicas, simuladas ou gravadas em vídeo, em que se manipula as variáveis de interesse.

Por exemplo, Schoorman (1988) manipulou informações disponíveis aos grupos para verificar que tipos de informações poderiam enviesar o resultado da avaliação, tais como a participação em situações de promoções ou demissões. Sanchez e De La Torre (1996) e Woer e Feldman (1993) verificaram a relação entre o tempo de exposição às amostras de comportamentos no trabalho com os resultados da avaliação. Benedict e Levine (1988) tentaram relacionar o uso de instrumentos de registro para anotar dados relativos ao desempenho, como cadernos e diários com os resultados da AD, espécies de ajuda à memória, e seus efeitos nos registros de desempenho. De Nisi, Robbins e Cafferty (1989) e De Nisi e Peters (1996) procuraram estabelecer relações entre a fonte de dados disponível para se definir o desempenho – observação ou monitorização computadorizada – e o resultado da AD, entre outros.

Embora esses estudos possam esclarecer algumas dimensões relevantes sobre o processo de avaliação, elas não necessariamente ajudam os implicados com a AD. Não se pode manipular os estilos de personalidade e os processos cognitivos do avaliador visando atender às necessidades dos gestores de gerenciar o desempenho. Nem esse tipo de consideração pode ajudar tornar a AD mais justa aos empregados, além de não necessariamente implicar em uma melhor qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos usuários e clientes.

#### **1.4.5. Então o problema está na falta de treinamento?**

Outro enfoque para lidar com os problemas da avaliação de desempenho foi o treinamento em técnicas de observação de comportamento, seguindo um princípio próximo à linha de pesquisa sobre o aperfeiçoamento dos instrumentos de AD.

A lógica por trás dessa abordagem é a seguinte: tendo o formato das escalas pouca influência na redução dos erros da AD e considerando que as escalas BARS/BES e BOS são essencialmente descrições de comportamentos, assim, o treinamento de avaliadores em técnicas de observação justificaria o enfoque a ser adotado em função da tarefa atribuída ao avaliador de avaliar – observar – o comportamento.

Um outro enfoque em treinamento foi o de abordar conceitualmente cada um dos chamados erros de avaliação. Nesta linha, os avaliadores eram informados de que alguns padrões de respostas que eles forneciam eram considerados “erros”. Em seguida se observava o efeito nos resultados posteriores da AD. A crítica levantada a essa abordagem de pesquisa (Abbad, 1991) é que, de fato, se poderia ter um manejo e redução estatística de padrões de respostas típicas dos erros de AD. No entanto, os avaliadores poderiam simplesmente evitar padrões de respostas “erradas”, a despeito de qualquer relação com o desempenho ocorrido “de fato”, o que situa claramente uma limitação da abordagem em AD como um problema ainda restrito à precisão psicométrica.

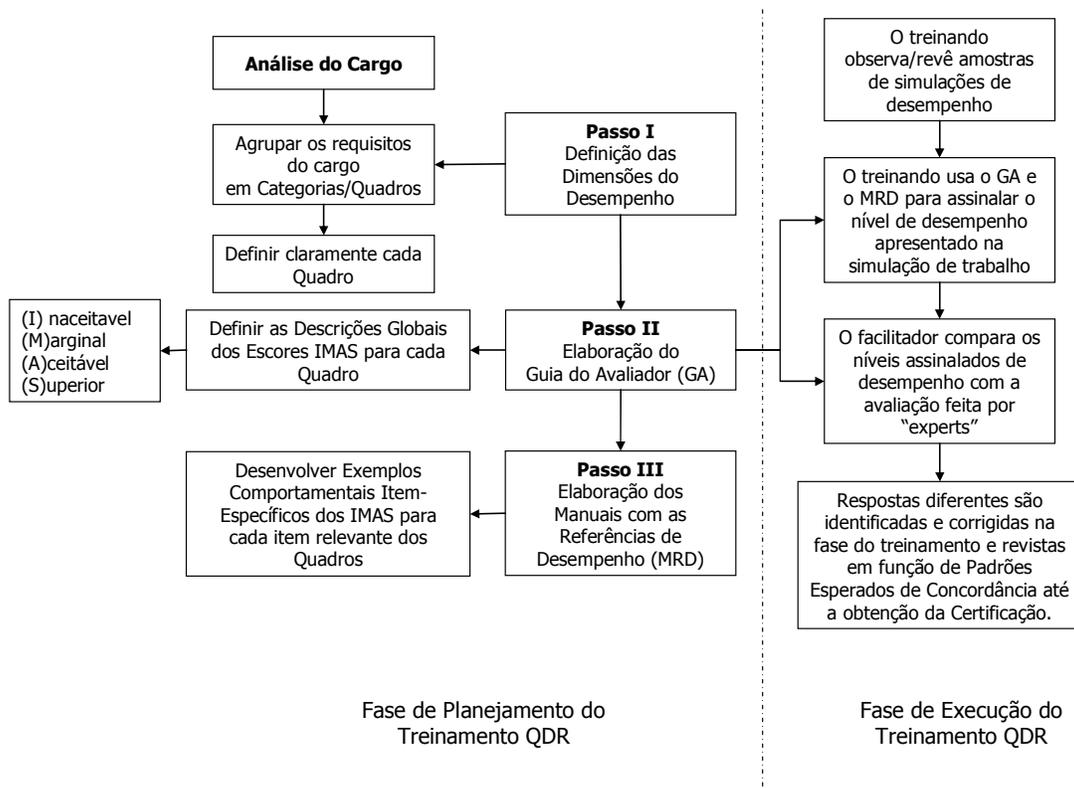
A revisão de Arvey e Murphy (1998) apontou que a literatura sobre a AD tem examinado o impacto de um método de treinamento de avaliadores nos resultados da avaliação e nos processos avaliativos. Trata-se do treinamento “Quadros de Referência” – QDR (“*frame of reference – FOR – training*”) delineado para que os avaliadores compartilhem e utilizem conceitos comuns ao realizar a AD e assim diminuam a probabilidade de ocorrência de erros de avaliação.

Goodstone e Lopez (2001) apresentaram uma revisão dos artigos que tratavam do treinamento QDR e indicaram a referida estratégia de treinamento como uma alternativa válida à formação de avaliadores.

O treinamento QDR tem origem na literatura sobre cognição social e envolve a definição das dimensões do desempenho, a apresentação de amostras de comportamentos a serem avaliados e treinamento em estratégias de *feedback* dos potenciais avaliadores. O modelo do treinamento QDR está indicado na figura 5.

**Figura 5**

**Modelo de Treinamento QDR para a melhoria do comportamento de avaliar  
(Goodstone e Lopez, 2001)**



Uma limitação apontada por Arvey e Murphy (1998) no que se refere às pesquisas sobre o treinamento QDR é o fato de o citado treinamento utilizar materiais padronizados, tais como fitas de vídeo e estudantes como sujeitos, o que limita o poder de generalização entre diferentes atividades e sujeitos.

Se pautado na Análise da Atividade para o registro das competências e estratégias operatórias enquanto parâmetro para a definição dos desempenhos esperados, o treinamento QDR poderá subsidiar adequadamente a tarefa do gesto de avaliar o desempenho.

**1.4.6. Onde está o problema então? Vamos perguntar aos envolvidos com a AD...**

A avaliação é justa? A avaliação é útil? O estudo das opiniões dos envolvidos no processo avaliativo sobre o sistema de AD representa o início da quebra do modelo dominante na pesquisa sobre o tema. As limitações do modelo de laboratório e as dificuldades de se relacionar os problemas da AD ao problema psicométrico impulsionaram pesquisas com enfoque nas percepções das pessoas sobre a AD.

Uma das principais temáticas na linha de pesquisa sobre a opinião dos envolvidos na AD, ainda presente na literatura pós década de 80, se refere à justiça do processo avaliativo. Este dado indica que as pessoas envolvidas no processo avaliativo percebiam a AD como um problema de cultura e clima organizacional, da qual a percepção de justiça é parte integrante no contexto de relações sociais de trabalho.

Abbad (1991) apresentou um modelo obtido com base em regressões múltiplas das variáveis presentes em seu questionário sobre opiniões dos avaliadores e avaliados sobre a AD. A pesquisa realizou-se em um órgão público de fomento à pesquisa e ensino e teve como resultado a identificação de três fatores psicometricamente válidos: a justiça das avaliações, a tendenciosidade nas avaliações e a utilidade das avaliações.

De maneira geral, a autora conseguiu estabelecer relações entre esses fatores, ao indicar que a existência de tendenciosidade parecia ser condição suficiente para percepções sobre injustiça, o que por sua vez, estava relacionado à percepção de pouca utilidade da AD.

O modelo apresentado por Abbad (1991), indicado na figura 6, partiu do estudo de uma amostra específica e trata-se de uma contribuição para área de AD, uma vez que indicou a ineficácia de se estudar a AD via aperfeiçoamento da escala para responder aos problemas colocados pelos usuários dos sistemas de avaliação. Para a autora, o estudo da opinião dos envolvidos na AD poderia contribuir para entender a relação entre a satisfação dos empregados com a AD e a aumento da produção no trabalho, além de contribuir para aprimorar os procedimentos de avaliação.

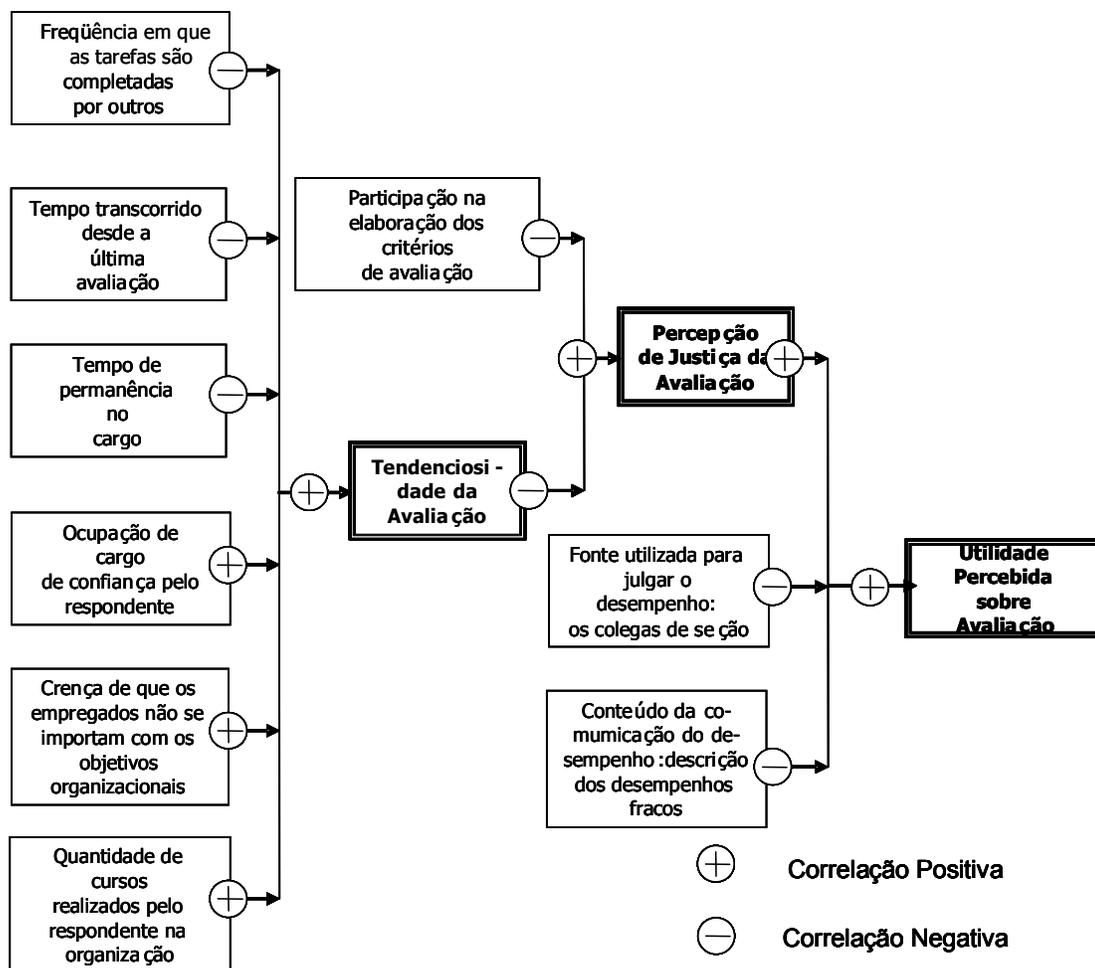
Um outro trabalho que teve origem em estudos sobre opiniões dos participantes sobre AD foi o modelo teórico de Erdogan (2002), baseado em meta-análises dos estudos relevantes sobre o tema justiça na AD.

O autor utilizou a taxonomia de justiça sobre a AD mais freqüentemente utilizada na literatura: a justiça distributiva (*distributive justice*), a justiça do procedimento (*procedural justice*) e a justiça interacional (*interactional justice*).

Essas três dimensões do conceito de justiça são apresentadas em função de um complexo modelo proposto pelo autor. No modelo, a Justiça do Sistema se refere à percepção de justiça a respeito da maneira como a AD é realizada na organização; a Justiça do Avaliador se refere à maneira como o avaliador realiza a AD, seus registros, seus acompanhamentos, etc.; a Justiça Interacional se refere à percepção de justiça acerca das relações interpessoais engajadas durante a execução do sistema de AD; a Justiça Distributiva se refere à avaliação feita pelo indivíduo quando compara os resultados de sua avaliação de desempenho com o esforço despendido no trabalho.

**Figura 6**

**Modelo explicativo de Abbad (1991) sobre a utilidade da AD em função da Percepção de Justiça e Tendenciosidade**



Erdogan (2002) estabelece as variáveis antecedentes e conseqüentes relacionadas à percepção de justiça na avaliação de desempenho, inclusive no que se refere ao desempenho das pessoas no ambiente de trabalho (Figura 6).

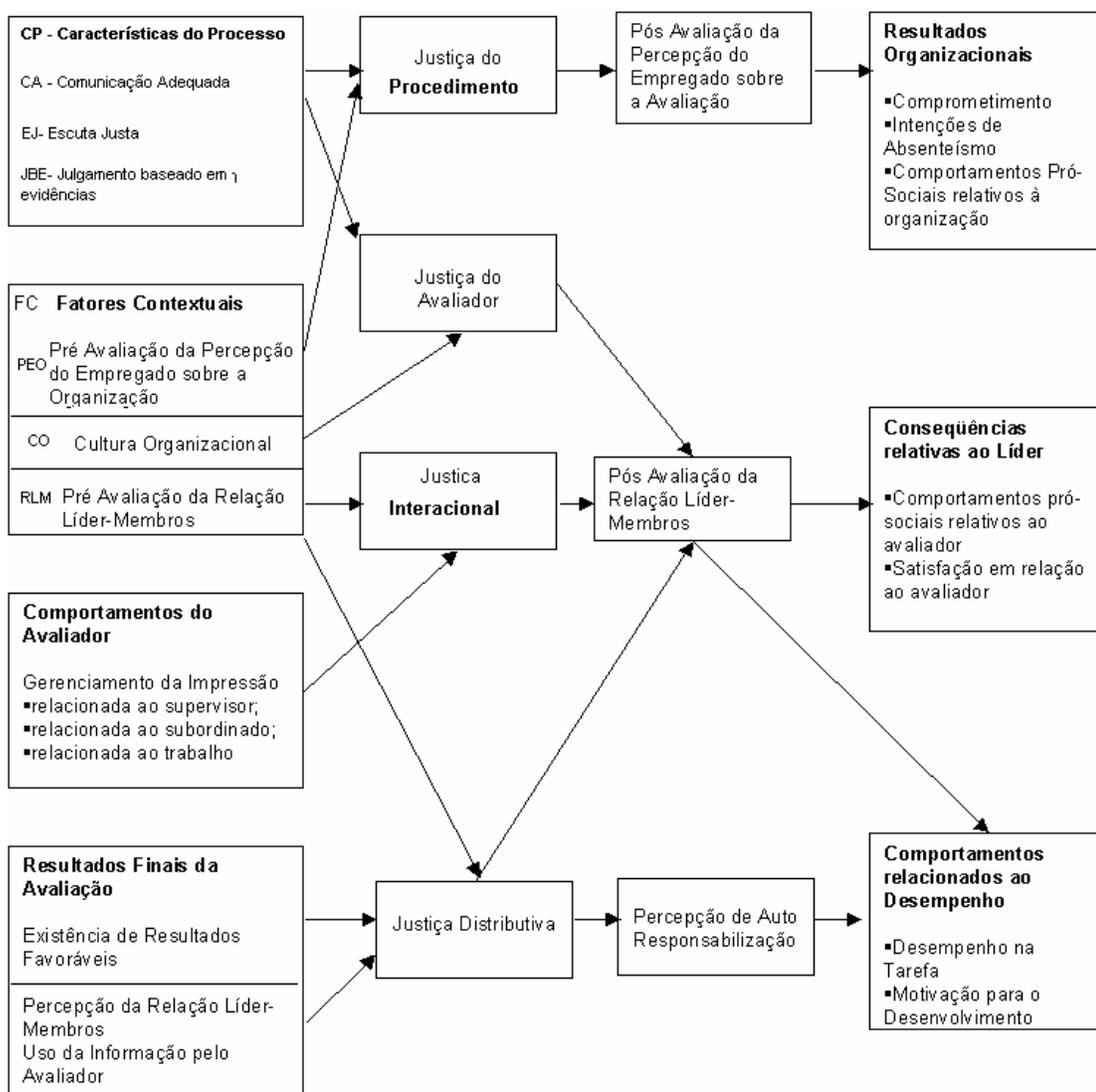
O grau de auto-responsabilização do empregado sobre o seu trabalho e sua organização é um fator mediador desta relação, visto que se trata de uma avaliação entre o esforço despendido e os resultados alcançados.

Também Cawley, Keeping, Levy (1998) realizaram uma meta análise sobre os estudos de campo acerca das percepções e reações dos empregados acerca de suas participações na AD. Eles fizeram uma revisão bibliográfica de 27 estudos empíricos que continham 32 amostras de diferentes categorias profissionais. O estudo tinha como objetivo apontar correlações significativas entre os tipos de participação no processo e variáveis como

satisfação com o trabalho. O estudo identificou correlações altas nas situações em que o indivíduo percebia que era ouvido e reações favoráveis em relação à AD, em especial em relação à percepção de justiça.

**Figura 7**

**Modelo de Erdogan (2002) sobre os antecedentes e as conseqüências da percepção de justiça na AD**



O tema justiça, fruto da temática sobre a opinião dos participantes sobre a AD, acabou por motivar o delineamento experimental para estudo do tema. Por exemplo, Korsgaard; Roberson e Rymph (1998) realizaram pesquisa de laboratório e em situações quase-experimentais para investigar o efeito do estilo de comunicação do subordinado em comportamentos do gestor, encontrando relações significativas entre assertividade e percepção de justiça em especial em situações de auto-avaliação.

Além de motivar estratégias experimentais para estudo da justiça, o tema atrai o enfoque tradicional de considerar a AD como problema psicométrico. Por exemplo, Bartol, Durham e Poon (2001) estudaram o efeito do número de categorias em que o desempenho poderia ser escalonado em função da percepção de justiça. Os autores encontraram diferenças significativas entre o instrumento com 5 categorias em relação ao elaborado com 3 categorias no fator motivação para melhorar o desempenho.

A literatura oriunda da percepção das pessoas sobre a AD abriu espaço para uma série de outras relações, tais como configurações de poder.

Paz (1997) realiza uma discussão a respeito. A autora considera que as diferentes interações que ocorrem entre as pessoas na organização estão submetidas a um contexto de poder que permeia toda a atividade de trabalho e, em especial, os mecanismos de avaliação de desempenho humano. Com base em pesquisas com a validação de escalas para diagnóstico de configurações de poder em ambiente organizacional, a autora estabelece algumas considerações quanto à eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho.

Embora se reconheça o valor destes modelos para indicar relações entre as diversas variáveis que interferem no desempenho humano no trabalho em um contexto complexo como o ambiente organizacional, corre-se o risco de, ao utilizá-las, esquecer as singularidades de cada situação de trabalho e alguns pressupostos de disciplinas implicadas na transformação das condições de trabalho: a variabilidade intra e inter individual.

Além disso, estes modelos partem do pressuposto de que o suporte do contexto de produção para a ocorrência seria algo natural. Os estudos em Ergonomia da Atividade mostram realidades bem diferentes (Guérin e cols, 2001; Ferreira e Barros, 2003; Ferreira e Mendes, 2003; Ferreira e Mendes, 2001; Ferreira, 1997).

### **1.5. O olhar da Ergonomia da Atividade sobre a queixa dos trabalhadores sobre a AD**

A contribuição que a Ergonomia da Atividade pode oferecer à literatura sobre a AD enquanto mecanismo de gestão do desempenho no trabalho não deve se restringir ao registro dos comportamentos diferenciais para o alcance dos resultados, nem à comunicação aos empregados sobre quão bem eles se *ajustaram* ou não à AD.

A Ergonomia da Atividade permite circunscrever a atividade humana no contexto de trabalho e apontar a dupla relação de determinação que autoriza a sua própria existência. Isto é, o homem ou a mulher trabalha porque existe um conjunto de normas e prescrições postuladas pelo contexto que o autoriza e indica os parâmetros e resultados para o seu trabalho, e que, por sua vez, também *constrange*, ou limita a atividade de trabalho.

Esta limitação ocorre porque as normas e prescrições são sempre anteriores à atividade e portadoras de representações, às vezes parciais, sobre o trabalho desses homens e mulheres (Guérin e cols, 2001). Na maioria das vezes o contexto de trabalho já está definido, as escolhas tecnológicas feitas, as normas estabelecidas e o orçamento já definido e limitado. Pouco espaço existe nas organizações para os esforços e a adequação dos meios de trabalho às singularidades das pessoas e aos seus conhecimentos e experiências profissionais.

Ao tornar possível a realização do prescrito e previsto pelas normas, os trabalhadores estão trazendo à organização os resultados que são tradicionalmente medidos pelos gestores na AD e que em tese deveriam estar associados ao grau de qualidade do produto ou serviço oferecido a um cliente ou usuário, seja interno ou externo.

As abordagens tradicionais em AD partem da premissa de que a atividade no trabalho pode ser redutível a uma escala. Em Ergonomia, ao contrário, a atividade é que vai expressar o *conhecimento* dos trabalhadores, tornando-as estratégias únicas. Utilizar-se desse conhecimento para elaborar, analisar e transformar a AD pode apresentar importantes implicações teóricas e práticas para a área.

Nesta dissertação examinam-se como os fatores do contexto de produção de bens e serviços interferem na ocorrência do desempenho esperado segundo a ferramenta utilizada na empresa e como tais interferências afetam a percepção de custo humano no trabalho. Será que barreiras à ocorrência do desempenho podem explicar as queixas sobre a AD?

O estudo da AD sob este enfoque poderá contribuir para atender às demandas reais dos usuários da AD, gestores, empregados avaliados e, eventualmente, o próprio usuário/cliente/consumidor destinatário dos produtos e/ou serviços que são objeto de avaliação.

### **1.6. Como a AD será estudada? Relações teóricas entre a AD, AT e CHT**

Para se estabelecer relações teóricas entre as dimensões estudadas e responder à demanda concreta da leniência e pouca utilidade do instrumento de avaliação utilizado na empresa, faz-se necessário resgatar a noção de atividade como função mediadora entre o contexto de produção de serviços e os indivíduos.

No que se refere à empresa, a ocorrência dos padrões de desempenho esperado pode ser entendida como a consequência da atividade que interessa aos gestores. Neste sentido, os instrumentos de avaliação existentes no mundo empresarial se justificam como ferramenta para prescrever e checar a ocorrência dos desempenhos esperados, em termos

de eficiência e eficácia. A avaliação de desempenho é, portanto, elemento do contexto de produção de bens e serviços.

O método empregado para avaliar o desempenho individual deveria, em tese, facilitar o processo de definir e checar os resultados da atividade de trabalho. Adaptamos para este estudo na Figura 8 o modelo apresentado por Ferreira e Mendes (2003) para indicar as relações possíveis entre as dimensões analíticas estudadas.

Na figura, a avaliação de desempenho (AD) é concebida como elemento do CPBS que define e limita a atividade dos sujeitos, com o objetivo de garantir que as pessoas tragam à organização o desempenho esperado. Esta relação é mediada pela descrição de tarefa, visto que esta também define os padrões de desempenho utilizados na AD. Tal relação está ilustrada na Figura 8 como a "Relação 1".

No modelo, a AD apresenta-se como antecedente da atividade, tendo em vista que contém dimensões do prescrito. Neste sentido a AD adquire caráter de imposição externa à atividade dos sujeitos.

A "Relação 2" também estabelece outro vínculo teórico da AD com o modelo de Ferreira e Mendes (2003). Podemos afirmar que a AD de certa maneira prescreve alguns aspectos das relações sociais de trabalho, em função de "exigir" determinado perfil para os trabalhadores, nas chamadas avaliações de competência.

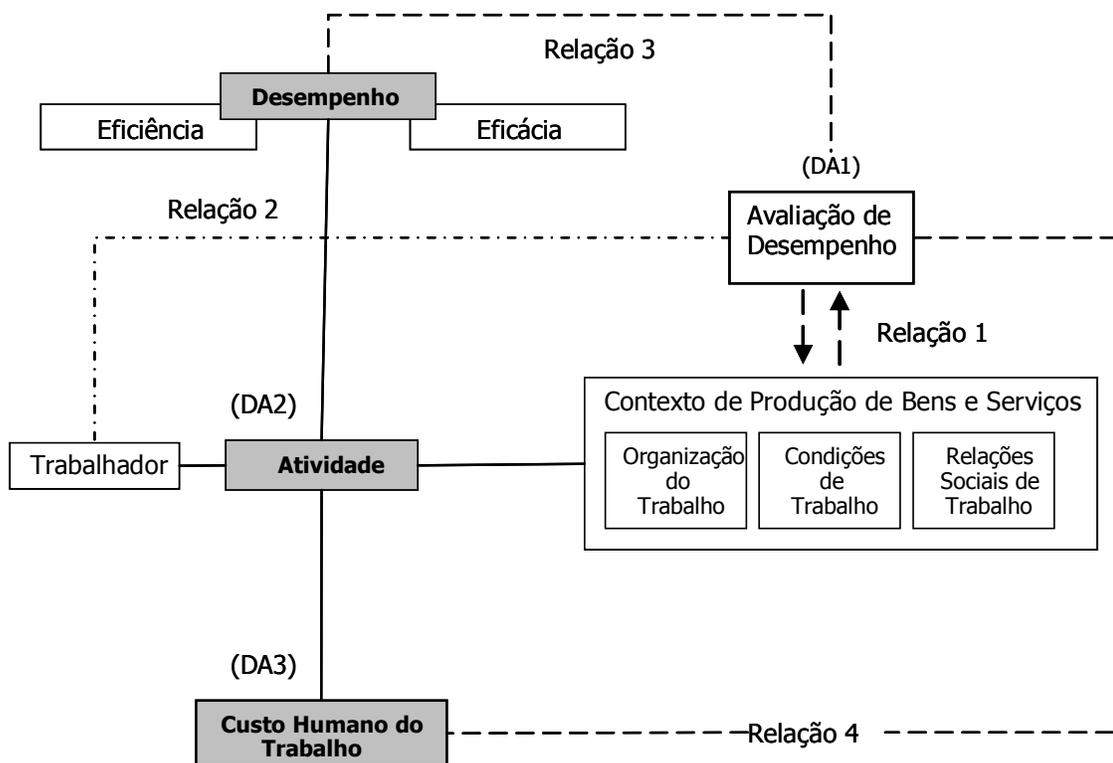
Além disso, a AD funcionaria ou para desenvolver um perfil prescrito, acionando sistemas de treinamento, ou para selecionar trabalhadores que se "encaixam" naquele perfil, acionando sistemas de captação e seleção de pessoas.

A AD, a primeira dimensão analítica (DA1), enquanto elemento do CPBS serve para definir e monitorar a atividade dos sujeitos, a dimensão analítica 2 (DA2), mediante o estabelecimento de padrões para realização das tarefas e/ou pela prescrição de um perfil comportamental.

**Figura 8**

**Esquemática teórica das relações entre as dimensões analíticas do estudo:**

**AD, AT e CHT (Adaptação de Ferreira e Mendes, 2003)**



Com isso, espera-se que os resultados concretos da atividade, sob a perspectiva da empresa, gerem os desempenhos necessários para que a organização exerça sua missão. O desempenho, medido em termos de eficácia e eficiência, deve estar “adequadamente” registrado na AD, conforme indica a “Relação 3”, para que possa alimentar o ciclo composto pelas Relações 1 e 2.

A queixa de que a avaliação é leniente e pouco útil se refere ao fato de que a Relação 3 pode não representar adequadamente o desempenho percebido pelos indivíduos. Isto pode ser associado à literatura recente em AD enquanto um problema de “justiça distributiva” (Erdogan, 2002).

A percepção de justiça distributiva se refere às representações feitas pelas pessoas quando comparam o esforço pessoal impresso em seu trabalho com os resultados da AD. No modelo teórico apresentado por Erdogan (2002) sobre antecedentes e conseqüentes da percepção de justiça na AD, o grau de auto-responsabilização do empregado sobre o seu

trabalho é um fator mediador da avaliação entre o esforço despendido e os resultados expressos na AD.

Outra relação teórica possível entre as dimensões estudadas se refere aos “esforços” previstos para que os sujeitos viabilizem os fatores indicados na AD, que são interpretados como dimensões do CHT.

Avaliar em que medida o instrumento de AD prevê elementos de suporte no contexto de produção de serviços para a ocorrência do desempenho, permite identificar a distância entre o que é “previsto”, enquanto desempenho esperado, e o “real”.

Deniellou, F.; Lavine, A.; Teiger, C. (1989) demonstraram em artigo clássico em Ergonomia da Atividade que a distância entre o prescrito e o real tem conseqüências negativas para os indivíduos e para as empresas.

Os referidos autores discutiram o motivo pelo qual o trabalho prescrito torna-se ficção daquilo que realmente ocorre nas situações concretas de trabalho, utilizando-se da análise do caso do trabalho operário nas linhas de montagens. Argumentavam que o trabalho prescrito ignora a variabilidade de trabalhador, estabelece estratégias de execução dissociadas daqueles que os executavam, não considera os imprevistos, incidentes; desconhece o fato de que ritmo de trabalho e produção não é constante; e que normalmente quem “planeja/organiza” o trabalho desconhece o que ocorre no dia a dia de trabalho. É possível que a AD, enquanto um conjunto de prescrições sobre o trabalho pelas quais os sujeitos são avaliados, sofra dos mesmos males apontados pelos autores citados.

Ainda segundo os autores, as conseqüências para o indivíduo que vai gerir a discrepância entre o prescrito e o real podem ser restabelecidas em três dimensões. Na dimensão física, as atividades realizadas em más condições de trabalho acarretam fadiga e lesões. Na dimensão cognitiva, o efeito do custo relacionado à adoção de estratégias para regular a discrepância prescrito e o real pode acarretar sobrecarga mental. Na dimensão afetiva, a ocorrência de condicionamento comportamental pode interferir negativamente nas relações sociais, potencialmente vividas como mutilações da personalidade (por exemplo, o caso das telefonistas que generalizam o comportamento no trabalho para situações domésticas) além de estar associado ao estresse e ansiedade.

Considerando o estudo de Deniellou, F.; Lavine, A.; Teiger, C. (1989), a Relação 4 pode ser estabelecida pela associação da AD com uma determinada intensidade percebida de CHT (DA3) para o exercício dos fatores exigidos na AD.

### **1.7. Estudos teóricos e empíricos que dão suporte à hipótese da relação entre a atividade, desempenho e o custo humano no trabalho.**

Nesta seção reuniu-se argumentação teórica e empírica para dar suporte à relação entre o contexto de produção de bens e serviços, o desempenho e o custo humano no trabalho.

Para Guérin e cols. (2001) a atividade do trabalhador em um dado momento é resultado de um compromisso complexo entre fatores externos (os objetivos e meios de trabalho à disposição) e fatores internos (variáveis bio-psicossociais).

Para os autores, tal compromisso varia conforme o tempo e, para atingir os objetivos fixados, o trabalhador, em função dos meios de trabalho e de seu estado interno, constrói estratégias originais que são objeto de constantes ajustes e orientações.

Aprender esta dinâmica permite compreender as conseqüências da atividade sobre a saúde e o desempenho, além de evidenciar as competências demonstradas pelos trabalhadores. Neste sentido, os autores apresentam o modo operatório como resultado do compromisso do trabalhador que leva em conta os objetivos, os meios de trabalho, os resultados produzidos ou a informação que dispõe sobre tais resultados e sobre seu estado interno.

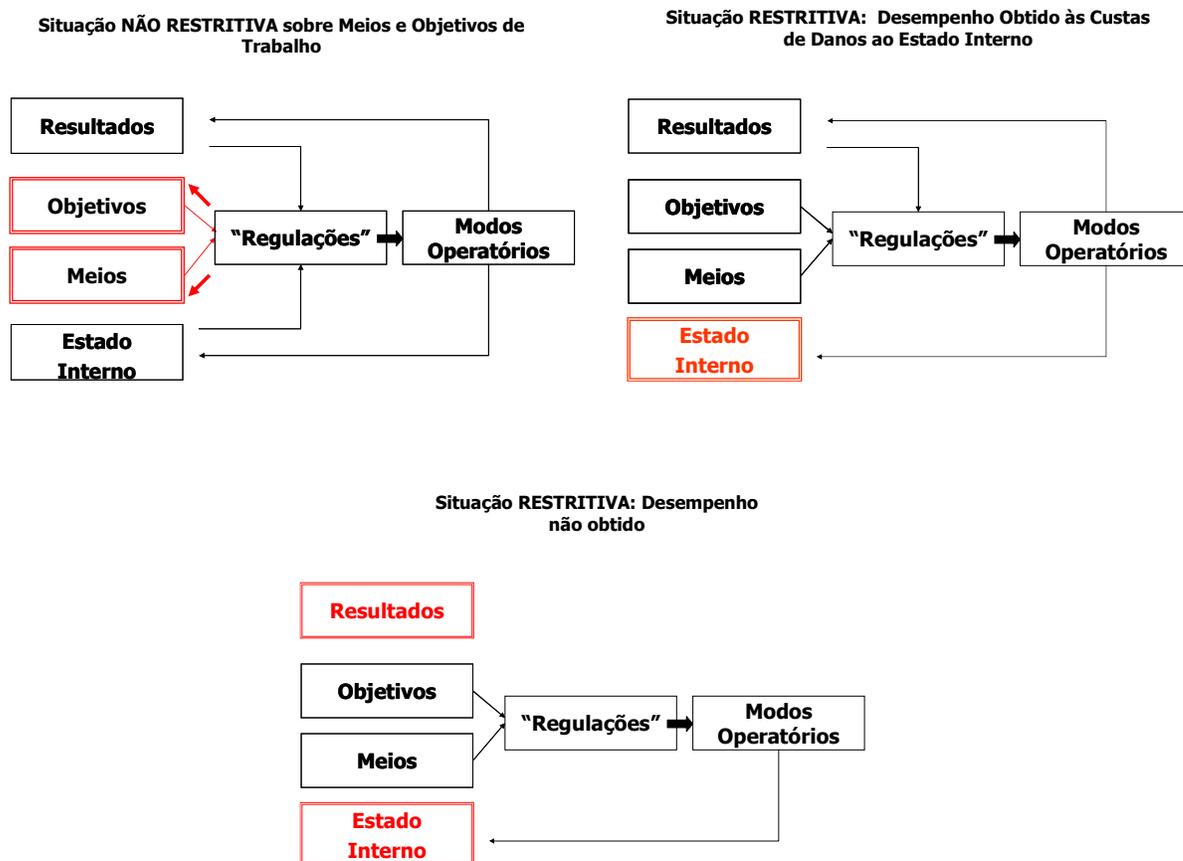
Em situações sem constrangimentos, os trabalhadores podem flexibilizar os meios e os objetivos de trabalho, em função de índices de "alerta" dados por seu estado interno, por exemplo, a fadiga. O trabalhador poderá então modificar os meios e os objetivos visando evitar agressões à sua saúde. Os autores dão o exemplo de um trabalhador fazendo uma arrumação em sua casa. Em função de seu estado interno (fadiga), o trabalhador poderá rever os objetivos (se tinha o prazo de completar a arrumação em uma tarde, poderá fazê-lo em duas) e/ou os meios (se antes teria que arrumar sozinho, poderá pedir ajuda a alguém) a fim de evitar conseqüências da fadiga.

No entanto, na maioria dos contextos de trabalho, a flexibilidade sobre os meios e objetivos de trabalho é reduzida e os resultados podem ser obtidos, mas à custa de dispêndios no estado interno. Em algumas situações em que os objetivos e meios de trabalho são extremamente rígidos, o desempenho pode não ser atingido, mesmo se houver esforços extras para atender os objetivos. A figura 9 esquematiza estas relações.

O sucesso ou o fracasso da elaboração dos modos operatórios para lidar com as agressões ao estado interno estabelece a ligação entre o desempenho e o *custo* deste desempenho, marcando a divisão entre a saúde e a doença no trabalho.

**Figura 9**

**Esquemática de Guérin e cols. (2001) sobre a relação entre desempenho, atividade e conseqüências para a saúde.**



Embora o referido modelo contribua para a compreensão das relações entre o desempenho, a atividade e o custo humano, ele não discrimina adequadamente a natureza do suporte em termos das condições, da organização e das relações sociais de trabalho.

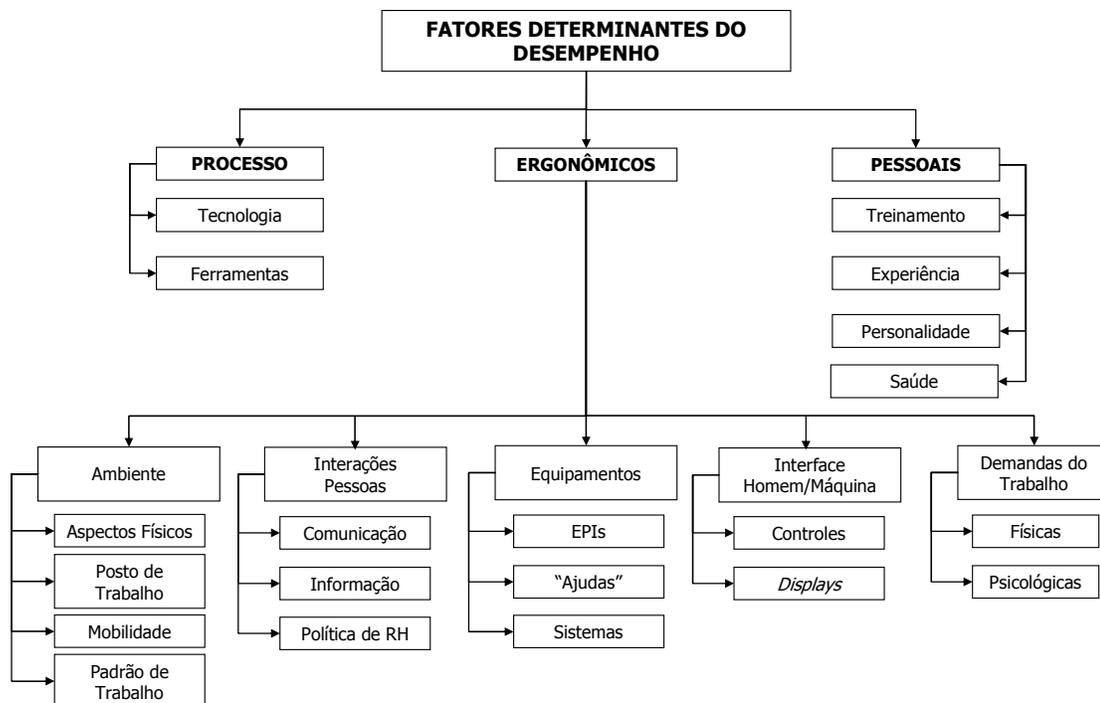
Além disso, compreender as conseqüências das exigências de natureza afetiva, cognitiva e física apresenta um grau de precisão maior do que a conceituação de "estado interno" proposta pelo autor. Neste sentido, o modelo teórico de referência, embora inspirado da concepção de Guérin e cols. (2001), tem a vantagem de agregar maior rigor terminológico às dimensões estudadas.

Govindaraju, Pennathur e Mital (2001) apontaram que a literatura em Ergonomia poderia contribuir mais para a melhoria do desempenho em função do manejo de fatores do contexto de produção do que de fato tem feito, em especial no que se refere à qualidade. Visando contribuir para a literatura, eles realizaram quatro estudos de caso em fábricas de automóveis e de linhas de fabricação de circuitos de computadores em que foram introduzidas soluções ergonômicas.

Os autores identificaram que tarefas com problemas ergonômicos apresentaram um número significativamente maior de problemas relativos à qualidade final dos produtos desenvolvidos do que comparados às tarefas que não apresentavam tais problemas. Além disso, nas unidades em que as soluções foram implementadas houve melhoria significativa no desempenho final de trabalho. Os autores apresentaram ainda uma esquematização teórica, conforme figura 10, sobre os fatores que determinam o desempenho, bem como os fatores adversos decorrentes.

**Figura 10**

**Fatores Determinantes do Desempenho, segundo proposta de Govindaraju, Pennathur e Mital (2001)**



Embora o modelo descritivo apresentado na figura 10 tenha origem na experiência dos autores com o “chão de fábrica”, ele parece ser coerente em sua maior parte com o modelo proposto por Ferreira e Mendes (2003), que tem origem ligada ao setor de serviços.

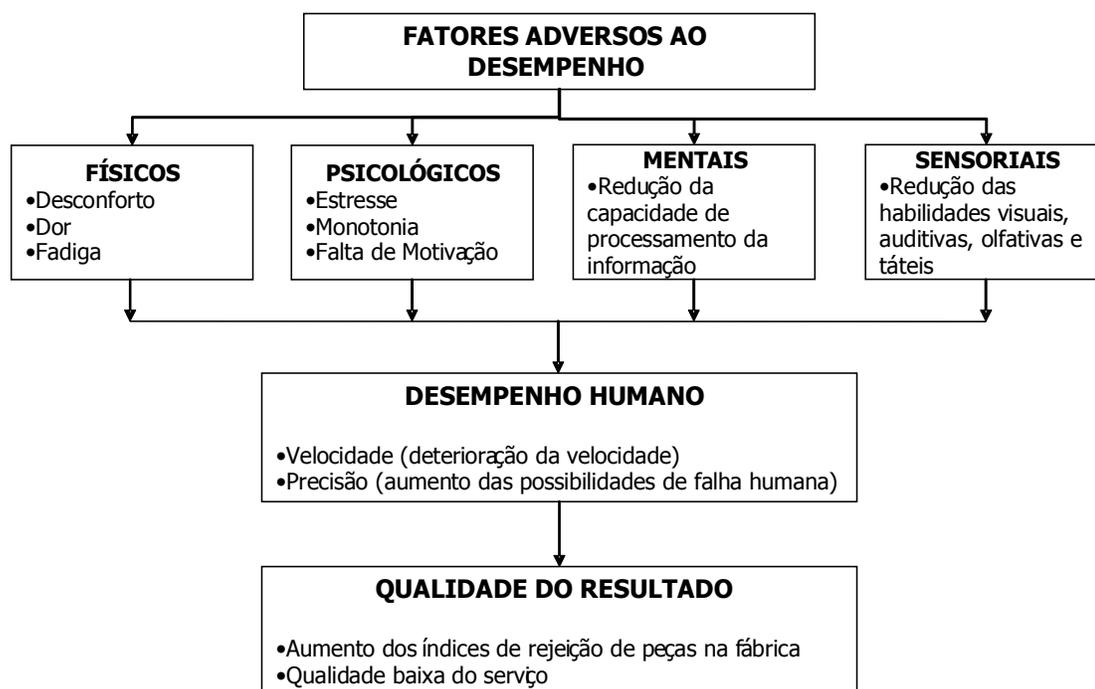
Os determinantes ergonômicos do desempenho no modelo de Govindaraju, Pennathur e Mital (2001) distinguem o ambiente, equipamentos, e a interface homem e máquina. Na esquematização proposta por Ferreira e Mendes (2003), estes elementos são entendidos como suporte das condições de trabalho.

Ressalta-se que no modelo dos autores citados os “padrões de trabalho” estão associados genericamente ao “ambiente”. Ao contrário, neste estudo, tal fator é concebido como um indicador de suporte da organização de trabalho.

As “interações sociais” são claramente associadas ao suporte das relações sociais de trabalho, mantendo coerência com o referencial adotado para este estudo. Por outro lado, a esquematização proposta por Ferreira e Mendes (2003) discrimina melhor as demandas do trabalho, uma vez que as “demandas psicológicas” compõem exigências cognitivas e afetivas que definem o custo humano no trabalho.

**Figura 11**

**Relação entre o desempenho humano e a qualidade dos produtos e serviços  
(Govindaraju, Pennathur e Mital, 2001)**



Govindaraju, Pennathur e Mital (2001) definem os fatores adversos ao desempenho, bem como discriminam na figura 11 as conseqüências de tais fatores para o indivíduo, para o próprio desempenho e para a qualidade final dos produtos e serviços.

Para os autores citados, a qualidade dos resultados de trabalho é decorrente do desempenho humano. Fatores adversos à ocorrência do desempenho humano, portanto, teriam no modelo conseqüências para os resultados finais da organização. Para Govindaraju, Pennathur e Mital (2001), tais fatores adversos teriam como "sintomas" os efeitos negativos em relação às dimensões física, psicológica, mental e sensorial, conforme se verifica na figura 11.

Novamente, embora a formulação dos autores seja bastante coerente com o modelo adotado neste estudo, o rigor conceitual marcado pela distinção entre as três modalidades do custo humano está pouco presente, uma vez que a dimensão psicológica para os autores está associada aos elementos do afeto e da emoção humana, quando, na verdade também engloba a cognição. Além disso, a categoria "mental" é ampla e não facilmente associada ao "processamento da informação", que se refere a uma exigência de natureza cognitiva.

Estudos empíricos de disciplinas como a Psicologia Organizacional também fortalecem as relações teóricas propostas pelo modelo adotado para este estudo.

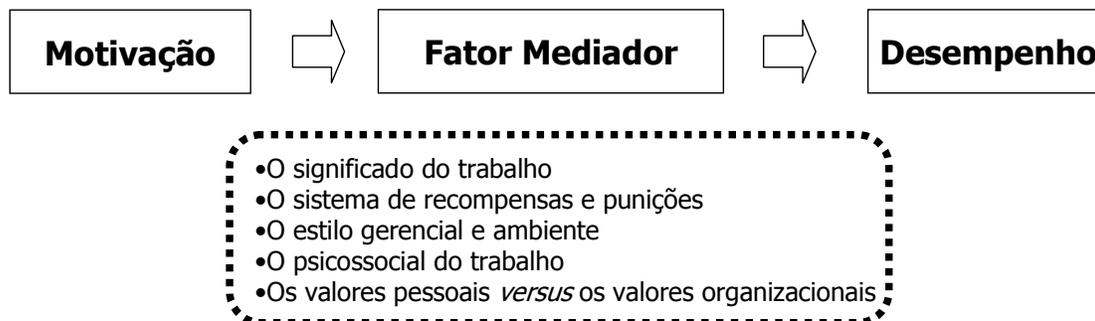
Por exemplo, Gondim e Silva (2004) realizaram uma revisão sobre as variáveis mediadoras da relação entre motivação e desempenho, construindo a argumentação com base na esquematização descrita na figura 12.

Para os autores, estudar a relação entre motivação e desempenho permite identificar as influências responsáveis pela obtenção da satisfação, qualidade e produtividade na realização das tarefas pelos trabalhadores.

Em Ergonomia da Atividade, os fatores relacionados ao indivíduo são vistos em contraposição aos determinantes do contexto de trabalho. Neste sentido, as variáveis "motivação", "significado do trabalho" e "valores pessoais" do modelo dos autores citados, referentes aos trabalhadores, são contrapostos ao suporte no contexto de trabalho relativo às condições de trabalho, ou "ambiente" no modelo de Gondim e Silva (2004). As relações sociais de trabalho englobam dimensões descritas no modelo como o "estilo gerencial", marcando as relações hierárquicas. O "sistema de recompensas e punições" pode estabelecer mecanismos de divisão de trabalho, estabelecimento de padrões de trabalho, constituindo dimensão afim ao suporte relativo à organização de trabalho.

**Figura 12**

**Fatores Mediadores entre Motivação e Desempenho no Trabalho, segundo  
Gondim e Silva (2004)**



Já as pesquisas sobre o "trabalho emocional", "regulação emocional" (Grandey, 2000; Brotheridge e Grandy, 2002) permitem estabelecer as conseqüências de algumas atividades para a percepção do custo humano, em especial no que se refere ao serviço de atendimento ao público.

De acordo com Brotheridge e Grandy (2002) o trabalho emocional pode ser definido de duas maneiras. A primeira se refere ao "trabalho emocional relacionado ao cargo/função/emprego" (*job-focused emotional labor*) que se refere às demandas emocionais decorrentes de uma determinada ocupação. Normalmente tal construto é associado às atividades relacionadas ao contato com as pessoas, tais como freqüência de interação com os clientes e expectativas do trabalho em se expressar determinadas emoções. A segunda forma de se definir o construto se refere ao "trabalho emocional relacionado ao empregado" (*employee-focused emotional labor*), que denota os processos do empregado ou as experiências dele em gerenciar emoções e expressões para atender as demandas do trabalho.

Brotheridge e Grandy (2002) realizaram uma pesquisa empírica com 238 profissionais divididos em cinco categorias: profissionais de saúde; atendentes/vendedores; gerentes; sacerdotes e trabalhadores "braçais". Tal pesquisa apontou para diferenças significativas no que se refere à percepção de "trabalho emocional" em função da categoria profissional: os atendentes/vendedores (n=143) apresentaram diferenças significativas em despersonalização, realização profissional, freqüência e intensidade e demandas para esconder emoções, do que comparado a algumas das categorias profissionais estudadas.

Na mesma linha, as pesquisas sobre *burnout* – síndrome psicológica da exaustão emocional por estresse no trabalho – também ajudam a compreender a relação entre demandas do contexto e a percepção de exigências de natureza afetiva. Por exemplo, Tamayo e Tróccoli (2002) identificaram que a percepção de suporte organizacional esteve negativamente relacionada à percepção de exaustão emocional em uma amostra de 369 sujeitos de diferentes organizações públicas e privadas.

Demandas excessivas de natureza afetiva também foram apontadas na revisão de Grandey (2000) como obstáculos para o desempenho e para a saúde. A autora reuniu pesquisas que apontam que o trabalho emocional está relacionado à efetividade na tarefa (nas ocasiões em que o cliente percebe a expressão emocional como *sincera*), às situações de atendimento ao público e ao *burnout* associado a conseqüências negativas para o desempenho. Além disso, a autora identificou a relação entre expressão emocional positiva com melhores desempenhos no atendimento ao público; e a supressão e exagero da expressão emocional com comprometimentos cognitivos e com o desgaste emocional.

A autora também afirma que pouco se sabe sobre os métodos empregados pelos trabalhadores para regular as emoções típicas do atendimento ao público. Neste sentido esta pesquisa contribui para definir as estratégias de mediação empregadas pelo trabalhador para gerir o custo humano decorrente da referida atividade.

Outra interface identificada entre esta pesquisa e a discussão apresentada por Grandey (2000) se refere à relação entre as regras organizacionais formais, tais como o treinamento e a avaliação de desempenho, e a percepção de intensidade do trabalho emocional. Segundo a argumentação da autora, se os empregados apresentam determinadas emoções que são esperadas pela organização, estes indivíduos poderão apresentar tais reações mais freqüentemente para atender as expectativas da empresa. Esta relação poderá implicar exigências adicionais relativas ao gerenciamento das emoções, com efeitos negativos tanto para a saúde, quanto para o desempenho no trabalho.

A contribuição destas pesquisas se refere à possibilidade de identificar as relações estudadas neste trabalho. Embora analisados sob perspectiva teórica e metodológica distinta, tais estudos permitem apontar que as relações entre o desempenho, a atividade e o custo humano no trabalho são viáveis e encontram respaldo na literatura de cunho quantitativo.

Considerando as pesquisas apresentadas, as definições, a revisão da literatura e o quadro teórico de referência adotado, reafirma-se o objetivo desta dissertação em estudar a relação entre as dimensões analíticas expressas no título desta dissertação como alternativa para estudar os problemas colocados pelos implicados com a AD na empresa estudada.

Parte-se da hipótese global de que *as queixas sobre o sistema de avaliação de desempenho podem ser decorrentes da distância entre o prescrito nos fatores da avaliação de desempenho e as características das atividades de trabalho.*

A hipótese específica pode ser formulada da seguinte maneira: *"o instrumento de AD não considera adequadamente as exigências de natureza afetiva, cognitiva e física que expressam o custo humano da atividade."*

Tais hipóteses orientaram a escolha pelos instrumentos e procedimentos adotados no estudo, que estão descritos no capítulo seguinte.

*“Se você tem uma meta a ser atingida, você precisa ter condições de trabalho!”*  
(Participante do estudo)

## **Capítulo 2**

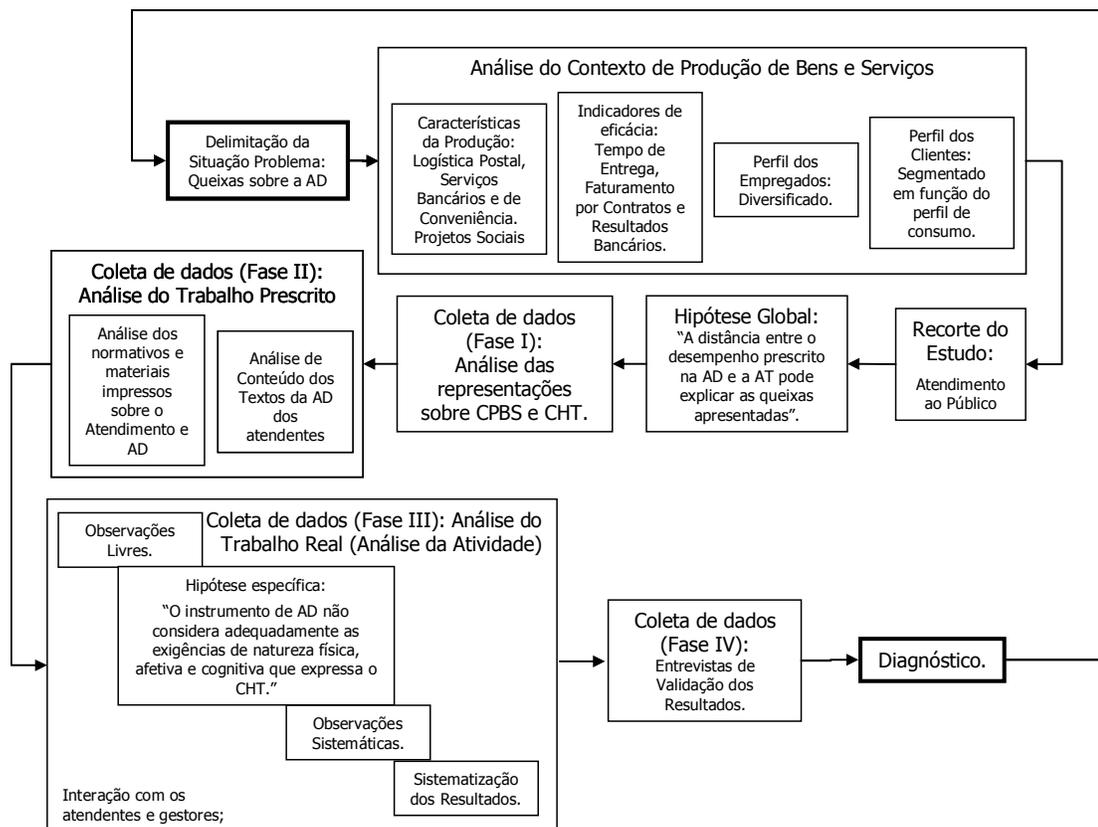
### **Método**

A abordagem da Análise Ergonômica do Trabalho – AET – (Guérin e cols, 2001) foi empregada para realizar o estudo. A AET é uma abordagem centrada no estudo sistemático da atividade real de trabalho em contexto natural. A AET envolve o estabelecimento de passos para compreender a distância entre o trabalho prescrito (tal qual definido nas normas e regras formais e informais) e o trabalho real, por meio da Análise da Atividade. O fio que conduz os passos para compreensão do trabalho prescrito e o trabalho real é a demanda (Abrahão e Pinho, 1999), neste caso, as queixas dos avaliadores, avaliados e gestores de RH sobre a avaliação de desempenho. A Figura 13 adapta a esquematização da AET feita por Ferreira (2003) para descrever o método.

#### **2. Coleta de dados: Fases e Objetivos**

A coleta de dados orientou-se em quatro fases em função do objetivo a ser alcançado. A Fase I teve como objetivo coletar e analisar os dados referentes à percepção dos sujeitos sobre o contexto de produção e sobre o custo humano no trabalho. A Fase II teve como objetivo coletar e analisar o trabalho prescrito acerca da avaliação de desempenho. A Fase III teve como objetivo a coleta e análise do trabalho real, mediante observação sistemática da atividade de atendimento ao público em agências selecionadas em função de diferenças significativas na percepção de custo humano no trabalho. A Fase IV teve como objetivo a coleta e análise das representações dos atendentes sobre os resultados obtidos na pesquisa, no que se refere às dimensões analíticas estudadas, por meio de entrevistas semi-estruturadas e coletivas realizadas com atendentes lotados nas agências selecionadas para a Fase III.

**Figura 13: Esquemática do Percurso Metodológico da Análise Ergonômica do Trabalho – AET –**



Fonte: Adaptação de Ferreira (2003)

## 2.1. Fase I: Instrumentos – Como obtivemos a avaliação dos participantes sobre o contexto e o custo humano do trabalho de atendimento?

O instrumento utilizado na Fase I foi a escala validada “Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA”. O ITRA é composto de quatro escalas: Escala de Avaliação das Condições, Organização e Relações de Trabalho – ECORT, Escala de Avaliação de Custo Humano do Trabalho – ECHT, Escala de Prazer e Sofrimento no Trabalho – EPST e Escala de Sintomas Físicos e Psicossociais Relacionados ao Trabalho – ESFPT. Todos os instrumentos são escalas psicométricas de frequência, do tipo *Likert*, auto-aplicáveis, conforme exemplificado no quadro 5.

Considerando que o objetivo explicitado de estudar a relação entre as dimensões analíticas “avaliação de desempenho”, “atividade” e “custo humano do trabalho”, apenas as escalas ECORT e ECHT foram analisadas. A análise das demais escalas e a relação destas com as apresentadas neste estudo constituem parte da agenda de pesquisa proposta.

## Quadro 5

### Exemplo de Afirmativa da ECORT e opções de resposta na Escala Likert:

“O número de pessoas é suficiente para se realizarem as tarefas.”

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre

Fonte: Ferreira e Mendes (2003)

O ITRA foi validado por Ferreira e Mendes (2003) para estudo dos fatores de risco decorrentes do contexto de trabalho para a categoria de auditores-fiscais da Previdência Social. A pesquisa de validação do instrumento teve sua consistência avaliada por meio das respostas de 1616 sujeitos daquele estudo (50% do universo público alvo).

Uma segunda versão da escala ECORT – Versão II, foi validada para este estudo utilizando um banco de dados com respostas de 437 empregados de quatro instituições públicas, incluindo os respondentes desta e de outras pesquisas em andamento no Núcleo de Estudos em Ergonomia, Cognição e Saúde nas Organizações – ECoS/IP/UnB. A seção seguinte trata deste assunto.

#### **2.1.1. Escala de Avaliação das Condições, da Organização e das Relações Sociais de Trabalho – ECORT Versão II: Dados de Validação.**

A escala foi construída com a finalidade de obter a avaliação dos participantes sobre as dimensões analíticas que definem o contexto de produção de serviços: a organização, as condições e as relações sociais de trabalho.

As respostas dos sujeitos foram submetidas à técnica de análise fatorial. Segundo Pasquali (1997), a análise fatorial se constitui em uma série de procedimentos estatísticos que envolvem análises multivariadas e matrizes que são utilizadas em psicometria para a validação dos instrumentos psicológicos.

A técnica é calcada no pressuposto que um conjunto de variáveis empíricas ou observáveis, no caso os itens de um questionário, pode ser explicado por um número menor de variáveis hipotéticas, não observáveis, denominadas variáveis-fonte. A técnica pressupõe que as variáveis-fonte são responsáveis pelas intercorrelações entre as variáveis empíricas.

Os itens da ECORT-Versão II foram submetidos à rotação do tipo *Oblimim* para obter uma estrutura de fatores mais simples e independente possível e ao teste para medir a adequação de dados (*MSA-Measure of Sampling Adequacy*), também conhecido como KMO-Kaiser-Meyer-Olkin.

A análise apresentou os itens que compõem a escala com KMO de 0,85, variância total de 19,9%, três fatores com *eigenvalue* de 1,8; itens com carga fatorial acima de 0,30; correlações entre os fatores maior que 0,30 e índice de consistência interna dos fatores acima de 0,70.

Esses resultados da validação são apresentados no quadro 6 e atestam a validade do conjunto de itens da escala ECORT-Versão II. Com isto foi possível identificar que os fatores responsáveis pela avaliação que os participantes faziam sobre a organização do trabalho, as condições de trabalho e as relações sociais de trabalho constituíam representações mentais relativamente estáveis e independentes sobre o contexto de trabalho.

**Quadro 6:**

**Itens dos Fatores da ECORT e Indicadores de Qualidade Psicométrica**

<b>Itens que se agruparam no Fator 1: Organização do Trabalho</b>	<b>Itens que se agruparam no Fator 2: Condições de Trabalho</b>	<b>Itens que se agruparam no Fator 3: Relações Sociais de Trabalho</b>
O ritmo de trabalho é normal.	As condições de trabalho são adequadas.	Existe apoio das chefias para o meu desenvolvimento profissional.
Os resultados esperados são coerentes.	O ambiente físico é confortável.	Existe política de promoção funcional.
A distribuição das tarefas é justa.	O mobiliário existente no local de trabalho é adequado.	O bem-estar dos funcionários é uma prioridade.
As tarefas são cumpridas sem pressão de tempo.	Os instrumentos de trabalho são suficientes para realizar as tarefas.	A comunicação chefia - subordinado é satisfatória.
As tarefas estão claramente definidas.	O posto de trabalho é adequado para realização das tarefas.	A comunicação entre os empregados é satisfatória.
O número de pessoas é suficiente para se realizarem as tarefas.	Os equipamentos necessários para realização das tarefas são adequados.	Existe companheirismo no ambiente de trabalho.
Existem treinamentos para realizar adequadamente as tarefas.	O espaço físico destinado para realizar o trabalho é adequado.	
<b>Indicador de Qualidade Psicométrica</b>	<b>Indicador de Qualidade Psicométrica</b>	<b>Indicador de Qualidade Psicométrica</b>
Alfa=0,7143	Alfa=0,8614	Alfa=0,7487

**2.1.2. Escala de Custo Humano do Trabalho – ECHT**

A escala ECHT utilizada no estudo foi validada por Ferreira e Mendes (2003) com o objetivo de identificar as exigências do trabalho nas dimensões física, cognitiva e afetiva. A técnica de análise fatorial foi empregada e apresentou três fatores com consistência interna e carga fatorial significativa: Custo Físico, Custo Cognitivo e Custo Afetivo.

Também utilizou-se na validação a técnica da análise fatorial, método PAF, rotação Oblimim, obtendo-se *eigenvalue* para os três fatores maiores que 0,2; variância total de

44,98% e KMO de 0,91. O quadro 7 apresenta os itens que se agruparam e os respectivos alfas que atestam a qualidade psicométrica da ECHT.

**Quadro 7:**

**Itens dos Fatores da ECHT e Indicadores de Qualidade Psicométrica**

<b>Itens que se agruparam no Fator 1: Custo Físico</b>	<b>Itens que se agruparam no Fator 2: Custo Cognitivo</b>	<b>Itens que se agruparam no Fator 3: Custo Afetivo</b>
Usar a força física. Usar os braços de forma contínua. Ficar em posição curvada. Caminhar. Ser obrigado a ficar em pé. Ter que manusear objetos pesados. Fazer esforço físico. Usar as pernas de forma contínua. Usar as mãos de forma repetida. Subir e descer escadas.	Desenvolver macetes. Ter que resolver problemas. Ser obrigado a lidar com imprevistos. Fazer previsão de acontecimentos. Usar a visão de forma contínua. Usar a memória. Ter custo mental. Fazer esforço mental. Ter concentração mental.	Ter controle das emoções. Ter que lidar com ordens contraditórias. Ter custo emocional. Ser obrigado a lidar com a agressividade dos outros. Disfarçar os sentimentos. Ser obrigado a elogiar as pessoas. Ser obrigado a ter bom humor. Ser obrigado a cuidar da aparência física. Ser bonzinho com os outros. Transgredir valores éticos. Ser submetido a constrangimentos. Ser obrigado a sorrir.
<b>Indicadores de Qualidade Psicométrica</b>	<b>Indicadores de Qualidade Psicométrica</b>	<b>Indicadores de Qualidade Psicométrica</b>
Alfa=0,91	Alfa=0,86	Alfa=0,84

**2.1.3. Os procedimentos da Fase I: Como os instrumentos foram utilizados?**

O ITRA contendo as escalas ECORT e ECHT foi encaminhado por malote interno em envelopes personalizados e lacrados com etiqueta contendo nome e lotação. Encaminhou-se 318 envelopes pelo malote interno da empresa, número este correspondente aos empregados que possuíam o cargo de atendente em julho de 2004. A coleta de dados ocorreu entre julho de 2004 e agosto de 2004. O envelope continha o ITRA (Anexo I), carta de apresentação do pesquisador (Anexo II) e envelope de retorno sem identificação de nome, em que o respondente encaminharia de volta o questionário pelo malote interno para a área de RH, em que o autor trabalhava na época como psicólogo da instituição.

Cento e cinco questionários foram incluídos na pesquisa. Os dados relativos ao ITRA explicam apenas o comportamento dos respondentes e não são generalizáveis para o

universo de empregados lotados no atendimento em função da ausência de controle do retorno do questionário e de procedimento de aleatoriedade para obtenção da amostra final.

As respostas dos sujeitos foram tabuladas. Calcularam-se as medidas de tendência central (média), de dispersão (coeficiente de variação) e as análises de dependência bidimensionais entre os fatores da escala ECORT e ECHT (teste qui-quadrado de independência). Para a tabulação e análise utilizaram-se os programas MS Excel e SPSS.

Para verificar a associação ou não entre a intensidade percebida do custo humano do trabalho com a avaliação feita pelos participantes sobre a adequação do contexto de trabalho, extraiu-se a média das respostas aos itens que compunham o fator das escalas ECORT e ECHT para cada sujeito. Este resultado permitiu obter a "avaliação média" que cada sujeito fazia sobre as condições, a organização e as relações sociais de trabalho e sobre a "intensidade média" percebida sobre o custo físico, cognitivo e afetivo do trabalho. Em seguida classificou-se o resultado destas médias em três níveis: baixo, moderado e elevado. Tal nivelamento foi proposto pelos autores que validaram a escala original, utilizando-se o critério indicado no quadro 8.

### **Quadro 8**

#### **Interpretação da intensidade do CHT e do nível de avaliação do CPBS em função do resultado da média dos itens que compunham os fatores**

<b>Resultado da Média</b>								
1	1,5	2,3	2,5	3	3,5	3,6	4	5
<b>Baixa</b>			<b>Moderada</b>			<b>Elevada</b>		

Fonte: Ferreira e Mendes (2003)

Portanto, para cada um dos 105 sujeitos, classificou-se em baixa, moderada ou elevada, a avaliação sobre as condições, sobre a organização e sobre as relações sociais de trabalho. Da mesma forma, classificou-se a intensidade percebida do custo afetivo, cognitivo e físico em baixo, moderado ou elevado.

Em seguida construíram-se tabelas 3x3 com as freqüências reais obtidas no estudo para verificar, por exemplo, quantas pessoas que fizeram baixas avaliações sobre o contexto também percebiam uma maior intensidade do custo humano no trabalho. Na seqüência, construíram-se tabelas 3x3 com as freqüências hipotéticas considerando a hipótese de independência e as tabelas com as parcelas do qui-quadrado calculado.

O qui-quadrado calculado expressa uma medida da diferença global entre o conjunto de freqüências reais/observadas e o conjunto de freqüências hipotéticas/esperadas (Kvanli, 1988). Com isso foi possível obter uma medida global da “distância” entre as freqüências obtidas e freqüências esperadas. Quanto menor o valor do qui-quadrado calculado, mais semelhante os resultados obtidos dos resultados hipotéticos, e, portanto, menor a probabilidade de que existam relações de dependência entre as dimensões estudadas.

As parcelas do qui-quadrado calculado foram obtidas segundo a expressão indicada no quadro 9, extraindo-se o quadrado da diferença das freqüências reais pelas esperadas e dividindo este resultado pelas freqüências esperadas. O mesmo quadro exemplifica como os dados são apresentados na seção de resultados.

### Quadro 9

#### Construção das Tabelas para Análise das Relações Bidimensionais de Independência

Freqüências Reais				Totais	Freqüências Esperadas na Hipótese de Independência				Totais	Parcelas do Qui-Quadrado				Totais			
		Dimensão Analítica Y					Dimensão Analítica Y					Dimensão Analítica Y					
		B	M	E			B	M	E			B	M	E			
Dimensão Analítica X	B	Freqüências obtidas no estudo			L1	Dimensão Analítica X	B	(Total Coluna) x (Total Linha) / N			L1	Dimensão Analítica X	B	$\chi^2_{calc} = \sum \frac{(f_{real} - f_{hipotética})^2}{f_{hipotética}}$			L1
	M				M		M				L2		M				L2
	E				E		E				L3		E				L3
Totais		C1	C2	C3	N	C1	C2	C3	C1	N	Totais	C1	C2	C3	$\chi^2_{calc}$		

**Legenda:** B=Baixo; M=Moderado; E=Elevado; C1=Soma da Coluna 1; C2= Soma da Coluna 2; C3=Soma da Coluna 3; L1=Soma da Linha 1; L2=Soma da Linha2; L3=Soma da Linha3; N=Soma de todas as células de uma linha ou coluna.

Considerando que o número de Graus de Liberdade é necessário para avaliar a hipótese de independência e que este é definido pela seguinte equação:

$$GL=(N^{\circ}. Colunas-1)x(N^{\circ}. Linhas-1)$$

E, considerando ainda que o estudo propôs três níveis (nas colunas) de intensidade do custo humano e três níveis (nas linhas) de avaliação do contexto de produção, o valor de 4 Graus de Liberdade foi utilizado para calcular a probabilidade associada à hipótese nula de que a intensidade do custo humano não mantinha relação de dependência com a avaliação feita pelos participantes sobre o contexto de produção de serviços.

O resultado do qui-quadrado calculado e do grau de liberdade foram inseridos na função "dist. qui" do programa MS Excel para encontrar o valor da probabilidade  $p$  associada à hipótese de que as dimensões estudadas eram independentes.

Resultados de  $p$  menores que 0,05 permitiam rejeitar a hipótese de independência em favor da hipótese alternativa de que a intensidade do custo humano e a avaliação do contexto de produção mantinham associações de dependência estatisticamente significativas.

#### 2.1.4. Perfil dos participantes da Fase I: Quem são os empregados do atendimento ao público que responderam ao ITRA?

Trinta e três por cento da população alvo ( $n=105$ ;  $N=318$ ) tiveram as respostas da ECORT e da ECHT incluídas na pesquisa. O perfil dos participantes está descrito no quadro 10.

**Quadro 10**

#### **Perfil dos atendentes participantes da Fase I do Estudo ( $n=105$ ; $N=318$ )**

	Gênero			Escolaridade				Estado Civil				
	Masc	Fem	SR	2º Grau	Sup. Incom	Sup Compl	SR	Solteiro	Casado	Separado	Outros	SR
<i>f</i>	41	60	4	71	17	12	5	42	50	6	2	5
<i>%</i>	39%	57,1%	3,8%	57,1%	16,2%	11,4%	4,8%	40%	47,6%	5,7%	1,9%	4,8%

	Idade (anos)					Tempo de Empresa (anos)					Tempo no Cargo (anos)				
	22-28	29-39	40-46	47-54	SR	1-4	5-9	10-22	22-30	SR	1-2	3-7	8-12	13-28	SR
<i>f</i>	25	26	28	19	7	27	31	21	22	4	26	25	20	24	10
<i>%</i>	24%	25%	27%	18%	6%	26%	30%	20%	21%	3%	25%	24%	19%	23%	9%

Legenda: SR=Sem Resposta

A maior parte da amostra é composta de mulheres (neste sentido, bem diferente do perfil dos empregados das demais áreas da empresa conforme quadro 1) e por pessoas experientes no atendimento ao público, visto que estão na empresa há mais de 5 anos. A maior parte da amostra obtida é casada tem segundo grau.

Os procedimentos descritos a seguir permitem obter as representações das lideranças da instituição, presentes nos normativos e documentos oficiais da empresa. Trata-se da análise do trabalho prescrito. Próximo passo do método empregado na AET.

## 2.2. Os procedimentos da Fase II: A análise do trabalho prescrito - "façam o que digo..."

O objetivo da Fase II da coleta de dados foi realizar análise documental sobre os normativos da empresa. Três procedimentos foram empregados para cumprir o objetivo desta etapa: a leitura dos documentos oficiais para obter a caracterização prescrita sobre a AD; a análise dos fatores comportamentais da avaliação de desempenho e; a obtenção das classes temáticas estruturadoras do texto dos planos de trabalho registradas para os 318 atendentes durante o segundo semestre de 2004, com auxílio do programa de análise textual Alceste.

### 2.2.1. Documentos oficiais utilizados para a análise do prescrito

Utilizamos como fonte de dados para a análise os documentos oficiais que estabelecem as prescrições sobre a Avaliação de Desempenho. O objetivo foi identificar como as ações sobre este programa de RH são planejadas, executadas e avaliadas. O quadro 11 descreve os principais documentos analisados.

#### Quadro 11

##### Descrição dos documentos oficiais usados e ano de publicação.

Documento	Descrição	Ano
DOC1	Revista de divulgação de ações de recursos humanos, edição dedicada ao lançamento do segundo sistema de AD adotado pela empresa. Atualmente a empresa está em seu terceiro modelo de avaliação de desempenho.	1993
DOC2	Descrição do cargo e das tarefas do trabalhador responsável pela atividade de atendimento ao público na instituição pesquisada.	1995
DOC3	Parecer técnico de consultoria contratada para avaliar a implementação do sistema de AD vigente.	1998
DOC4	Projeto submetido ao corpo diretor da empresa para a aprovação do sistema de AD atual em substituição ao sistema antigo.	1999
DOC5	Projeto com a descrição das estratégias de treinamento a serem adotadas durante a implantação do sistema de AD.	1999
DOC6	Relatório de avaliação da experiência piloto da implementação do sistema de AD adotado.	1999
DOC7	Ata de reunião técnica com a avaliação da implementação do sistema de AD adotado.	2000
DOC8	Normativo da área de recursos humanos que apresenta capítulo com as normas do sistema de AD utilizado.	2002
DOC9	Editais de processo seletivo interno para as funções de secretária da diretoria, vendedores para clientes corporativos e de instrutor em que a AD é considerada como critério de seleção.	2003
DOC10	Relatório sobre as práticas de gestão da empresa, redigido para concorrer à certificação de qualidade oferecida por instituições como a Fundação Nacional para o Prêmio Nacional de Qualidade (FPNQ) e pelo Comitê para Certificação do Prêmio de Qualidade da Gestão do Setor Público Federal (PQGF).	2003
DOC11	Manual de treinamento preparado para os trabalhadores da AAP na instituição pesquisada.	2003

### **2.2.2. Análise dos fatores comportamentais da AD**

O segundo procedimento empregado para obter a análise do prescrito foi a análise dos fatores comportamentais que compõem o perfil do empregado lotado no atendimento ao público. Os referidos fatores comportamentais fazem parte da avaliação de desempenho semestral dos empregados, conforme política da empresa.

O foco que orientou a análise foi identificar as exigências de natureza física, cognitiva e afetiva que expressam o CHT e a espécie de suporte necessário para a ocorrência dos referidos fatores comportamentais, divididos em suporte relativo às Condições de Trabalho (CT), à Organização do Trabalho (OT) e as Relações Sociais de Trabalho (RST), elementos que constituem o CPBS.

Para isso apresentou-se a lista de indicadores comportamentais utilizados no sistema de avaliação (Anexo III) a um "juiz", com o objetivo de identificar o suporte necessário do contexto de produção de serviços para a ocorrência do referido comportamento e a natureza do custo humano do trabalho imposto para a ocorrência do referido comportamento. A juíza é membro efetivo do ECoS, com grau de mestre e experiente em relação aos conceitos de Custo Humano no Trabalho e de Contexto de Produção de Bens e Serviços.

### **2.2.3. Análise das classes temáticas que estruturam o texto dos "Planos de Trabalho"**

O terceiro procedimento empregado para se obter a análise do trabalho prescrito foi extrair as classes temáticas estruturadoras dos Planos de Trabalho de 283 atendentes avaliados no segundo semestre de 2004. Tal número é diferente do universo de atendentes da empresa em julho de 2004 (N=318), em razão de se excluir os atendentes lotados em agências da região do entorno do Distrito Federal.

Utilizou-se o programa de análise textual Alceste (*Analyse Lexicale par Contexte d'un Ensemble de Segments de Texte*) para identificar núcleos temáticos que compõem os planos de trabalho atribuídos aos empregados das unidades de atendimento, em função de variáveis quantitativas, como por exemplo, o resultado final do desempenho.

O programa Alceste, desenvolvido por Reinert (1993), realiza automaticamente a análise de textos com o objetivo de obter classificação estatística dos enunciados, a fim de apreender as palavras que lhe são mais características.

O arquivo de texto analisado nesta etapa constituiu-se no documento com os planos de trabalho dos 283 empregados da área de atendimento, com os respectivos resultados

finais. Cada meta de desempenho estava associada a um valor em percentual que indicava o referido grau de alcance. Este resultado é atribuído pelo superior imediato de cada um dos 283 empregados.

O documento continha 1575 metas de desempenho que foram atribuídas aos 283 empregados lotados na área de atendimento. O quadro 13 exemplifica algumas destas metas e a maneira como o texto foi preparado para a análise textual.

### **Quadro 12**

#### **Exemplo de três planos de trabalho para a análise pelo Alceste**

---

---

\*\*\*\* \*suj\_230 \*cargfun\_1 \*graumet\_2 \*quartilmeta\_1 \*resmet\_68  
acompanhar e buscar o cumprimento em 100\_porcento da meta estabelecida para o banco postal, 7  
contas mensais.

\*\*\*\* \*suj\_15 \*cargfun\_3 \*graumet\_2 \*quartilmeta\_1 \*resmet\_69  
atingir a meta da campanha do banco postal de conta em conta.

\*\*\*\* \*suj\_203 \*cargfun\_1 \*graumet\_3 \*quartilmeta\_1 \*resmet\_70  
incrementar a venda de produtos e serviços em relação ao semestre anterior.

---

O texto foi preparado para que o programa identificasse cada meta de desempenho como uma unidade de análise, denominada Unidade de Contexto Inicial (UCI). No quadro 13, os quatro asteriscos (\*\*\*\*) sinalizam ao programa que o texto que se segue é material de análise.

A cada UCI estabeleceram-se variáveis associadas aos planos de trabalho, indicadas com um asterisco (\*), neste caso: sujeito, cargo/função, grau de meta, quartil e o resultado obtido na referida meta. O quadro 14 define cada uma destas variáveis.

### Quadro 13

#### Definição das variáveis associadas aos planos de trabalho para análise no Alceste

Variáveis	Níveis	Definição
subj	1 a 283	Sujeitos. Foram 283 empregados que foram avaliados no segundo semestre de 2004.
cargfun	1, 2 e 3	Cargo/Função. Esta variável foi dividida em três níveis: 1=indica que a meta estava atribuída a um atendente que exercia atividades no guichê de atendimento ao público (n=1019 metas); 2=indica que a meta estava atribuída aos gerentes das agências (n=26 metas) e 3=indica que a meta estava atribuída aos atendentes que exerciam atividades de suporte na agência (n=529 metas).
graumet	1, 2, 3, 4, 5 e 6	Grau de Meta. O grau de meta é maneira oficialmente adotada na empresa para se estratificar o nível de alcance das metas. O grau de meta é dividido em níveis em função do resultado alcançado: 1= abaixo de 60% (n=19 metas); 2= >60% e <70% (n=6 metas); 3= > 70%e< 80% (n=13 metas); 4= >80% e <90% (n=23 metas); 5= >90%e<100% (n=1490 metas) e 6=Acima de 100% (23 metas).
quartilmeta	1, 2 e 3	Quartil da meta. Com o objetivo de obter análise alternativa dos resultados de meta, realizamos a estratificação conforme a curva normal para identificar as metas que obtiveram maior e menor valor e assim apontar as fontes de leniência. A distribuição em quartis foi a seguinte: 1=1º quartil (n=681); 3=3º quartil (n=741) e 2=entre o 1º e 3º quartil (n=129). Embora os quartis sejam usados para identificar agrupamentos com cerca de 25% dos dados, em função da distribuição final apresentar valores excessivamente repetidos, o primeiro quartil agrupou 44% de dados e o terceiro 48%, o que indica uma curva "achatada" nas pontas.
resmet	3 a 300	Resultado final da meta atribuída. Preservou-se o resultado final original que variou entre 3% e 300% de alcance.

O programa Alceste reconhece as UCIs (Unidades de Contexto Inicial) e as variáveis associadas e posteriormente divide-os e classifica-as em Unidades de Contexto Elementar (UCE), que se constituem de segmentos do texto que são representativos das UCIs. O programa efetua a análise estatística das palavras e agrupa em classes temáticas em função da recorrência das palavras em cada classe e da oposição de cada classe em relação às demais (Lahlou, 1996).

O principal resultado obtido pelo Alceste está exemplificado na figura 14, que ilustra como os dados serão apresentados na seção de resultados. O primeiro dado a ser analisado se refere às classes observadas, no exemplo, as classes A, B, C e D. O número de classes apresentado dependerá da aglutinação por recorrência de palavras encontradas pelo programa nas UCIs (Unidades de Contexto Inicial).

O segundo resultado apresentado são as relações entre as classes, indicadas pelo respectivo coeficiente de correlação  $r$ . O coeficiente de correlação  $r$  indica uma medida de associação entre as classes. O programa apresenta os coeficientes de correlação encontrados entre as classes em intervalos que variam de 0, que indica que as classes são independentes, até 1, que indica correlação simétrica entre as classes.

O terceiro resultado apresentado se refere ao "tamanho" da classe em relação ao todo o conteúdo, expresso em percentual, bem como as palavras típicas associadas à classe, respectivas freqüências e o valor do qui-quadrado calculado ( $\chi^2$ ). O programa também fornece as UCEs (Unidades de Contexto Elementar) típicas da classe, isto é, as exemplos de frases do texto que representam a classe, bem como as variáveis associadas (indicadas no corpo do texto com o asterisco "\*"), respectivas freqüências e valor do qui-quadrado calculado ( $\chi^2$ ) relativo às variáveis.

**Figura 14**

**Exemplo de resultado do programa Alceste**

$r$	Classe 1	Representação da Classe (%) no Conjunto	Palavras Típicas	f	$\chi^2$	Unidade de Contexto Elementar Típica	Variáveis Associadas	f	$\chi^2$
	Classe 2	Representação da Classe (%) no Conjunto	Palavras Típicas	f	$\chi^2$	Unidade de Contexto Elementar Típica	Variáveis Associadas	f	$\chi^2$
	Classe 5	Representação da Classe (%) no Conjunto	Palavras Típicas	f	$\chi^2$	Unidade de Contexto Elementar Típica	Variáveis Associadas	f	$\chi^2$
	Classe 6	Representação da Classe (%) no Conjunto	Palavras Típicas	f	$\chi^2$	Unidade de Contexto Elementar Típica	Variáveis Associadas	f	$\chi^2$

Os procedimentos descritos nesta seção permitem obter as representações expressas nos normativos e documentos. Os procedimentos descritos na seção seguinte permitem cotejar o prescrito com o "real", o que caracteriza a *démarche* ergonômica proposta pela AET. Em que medida o que está prescrito se distancia do real? Os fatores da AD são sensíveis à complexidade do contexto do trabalho e às estratégias empregadas pelos atendentes para lidar com limitações impostas pelo contexto de produção?

### 2.3. Fase III: Análise do Trabalho Real – Critérios para seleção das unidades: “Ninguém sabe o que acontece aqui...”<sup>2</sup>

Para atingir o objetivo da Fase III de analisar o trabalho em situação real, selecionaram-se as unidades de atendimento em que foram detectadas diferenças significativas na percepção de CHT dos atendentes lotados nas unidades. A coleta de dados ocorreu entre fevereiro e março de 2005. A estatística utilizada para tal seleção foi a Análise de Variância (Anova) e o teste *post hoc* “Menor Diferença Significativa” (*Least Significant Difference – LSD*).

Com o teste Anova foi possível identificar se determinados empregados lotados em diferentes unidades de atendimento percebiam a intensidade do custo humano de maneira diferente em função de sua lotação. Utilizou-se como critério para aceitar esta hipótese valores de  $p < 0,05$ .

Ao encontrar valores de  $p < 0,05$ , o LSD (*Least Significant Distance – Menor Distância Significativa*) era utilizado para identificar qual ou quais médias eram diferentes das demais, comparando-se a diferença entre as médias em foco com valores críticos calculados dados pela seguinte equação

$$LSD = t \times \sqrt{\text{variância estimada (dentro dos grupos)}} \times \sqrt{\frac{1}{n_{amostra1}} + \frac{1}{n_{amostra2}}}$$

Onde:

“t” se refere ao ponto crítico associado à Distribuição-t, obtido na tabela padronizada da referida distribuição (Kvanli, 1988), em função do nível de confiança desejado (95%) e do grau de liberdade entre os grupos dado na tabela Anova;

A “variância estimada dentro dos grupos” é obtida na tabela da Anova e;

“n” o tamanho da amostra da qual se extraíram as médias foco da avaliação.

Se o resultado do LSD calculado fosse menor que a diferença entre as médias, indicava-se que as médias avaliadas eram significativamente diferentes, considerando o intervalo de confiança adotado, e então a unidade era selecionada para a Fase III.

---

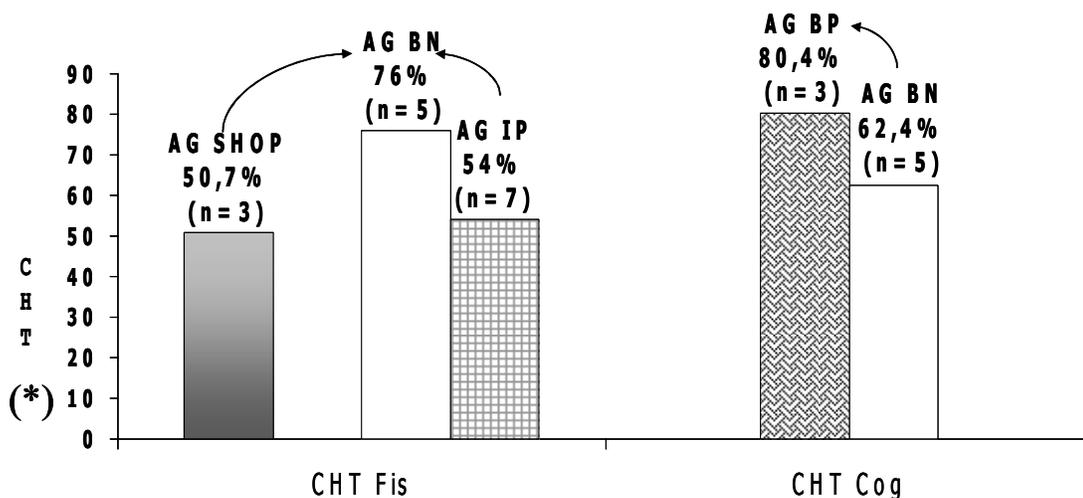
<sup>2</sup> Queixa de uma participante do estudo.

Dos 105 questionários recebidos oriundos de 24 diferentes unidades de atendimento (eram 54 unidades ao todo no Distrito Federal), apenas os questionários de 9 unidades continham mais da metade dos respondentes incluídos na pesquisa. Para realizar o teste Anova e o LSD, consideraram-se apenas as nove unidades, das quais 4 foram selecionadas em função de apresentar diferenças significativas na percepção de CHT em relação às demais agências: uma unidade localizada em um *shopping center*, que foi identificada como AG SHOP; uma unidade localizada em um bairro nobre da cidade, que foi identificada como AG BN; uma unidade localizada nas dependências de uma instituição pública, que foi identificada como AG IP e uma agência localizada em um bairro da periferia da cidade, que foi identificada como AG BP.

A figura 15 ilustra as diferenças encontradas entre as modalidades do CHT em função das unidades. Visando facilitar a interpretação do resultado, a média encontrada na escala do tipo *Likert* de 5 pontos foi convertida em um valor na escala 1-100 por meio da multiplicação do valor da média por 20.

**Figura 15**

**Unidades selecionadas para a Fase III em função da intensidade do Custo Humano percebido pelos empregados**



(\*)= média convertida em percentual = X \* 20

O critério de seleção empregado apontou que, em média, a intensidade do custo físico do trabalho na agência do bairro nobre foi significativamente maior que a intensidade do custo físico percebido pelos empregados da agência do *shopping* e da agência da instituição pública ( $F=5,14$ ;  $p = (1,46)^{-5}$ ). No que se refere à intensidade do custo cognitivo

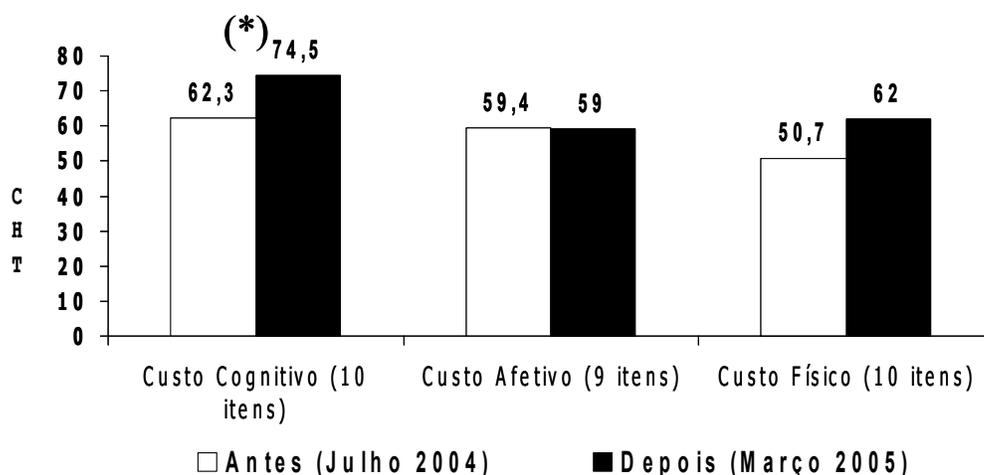
a agência do bairro de periferia foi significativamente maior do que a agência do bairro nobre ( $F=3,301745$ ;  $p = 0,002149$ ). Não houve diferença significativa entre as agências no que se refere à intensidade do custo afetivo ( $F=0,88357$   $p = 0,507169$ ).

Considerando que o ITRA foi aplicado durante a Fase I da pesquisa entre julho e agosto de 2004 e a análise da atividade realizada na Fase III ocorreu entre fevereiro e março de 2005, constatou-se que todos os empregados da unidade AG SHOP, inclusive a gestora da unidade, haviam mudado de lotação. Aplicamos novamente aos empregados lotados naquela unidade a ECHT com o objetivo de avaliar se os então empregados avaliavam a intensidade do custo humano de maneira similar aos colegas que o fizeram no início do segundo semestre de 2004.

Para avaliar se houve diferenças significativas realizou-se o teste Anova. A figura 16 apresenta o resultado obtido nesta análise.

**Figura 16**

**Intensidade do Custo Humano no Trabalho na AG SHOP  
em julho de 2004 (n=3) e em março de 2005 (n=5)**



(\*) A Anova indica que, em média, o Custo Cognitivo nos dois períodos não foi o mesmo,  $F=6,17$ ;  $p=0,001$

Vale ressaltar que a AG SHOP foi selecionada para a Fase III em função de apresentar uma intensidade média do custo físico de 50,7% e, portanto, diferia significativamente da AG BN. Os dados indicam que não houve diferença significativa entre a intensidade do custo físico entre os atendentes que responderam à escala em julho de

2004 e os que responderam à escala em março de 2005. Portanto, o critério de seleção não foi alterado e a agência continuou incluída nesta fase.

Houve, no entanto, diferença significativa no que se refere à intensidade do custo cognitivo do trabalho. Uma possível explicação para tal diferença se refere aos processos de adaptação dos atendentes ao novo local de trabalho. É possível que o processo de adaptação possa explicar um aumento na intensidade do Custo Cognitivo, uma vez que esforços mentais adicionais poderiam ser exigidos para se adaptar às novas situações de trabalho.

### **2.3.1. Perfil dos Participantes da Fase III – Análise da Atividade**

Quatro participantes das quatro agências selecionadas concordaram em participar. O quadro 14 apresenta o perfil destes, obtido por meio de uma ficha de identificação (Anexo IV), que também colhia informações a respeito de diferenças de caixa. Esta informação foi importante para o estudo tendo em vista que a diferença de caixa poderia ser explicada como uma falha na representação (Guérin e cols. 2001) e não necessariamente erros de atuação do atendente.

#### **Quadro 14**

##### **Perfil dos atendentes participantes da Fase III do Estudo (n=4; N=27)**

Participante	Agência	Gênero	Escolaridade	Idade	Tempo como atendente
1	AG BN	Feminino	Ensino Médio	23	3
2	AG SHOP	Feminino	Ensino Médio	31	3
3	AG IP	Feminino	Ensino Médio	26	3
4	AG BP	Feminino	Ensino Médio	47	26

As participantes são mulheres, três delas são jovens em idade e em tempo de atendimento. Apenas uma atendente é mais experiente e tem mais de 20 anos de atendimento no guichê.

### **2.3.2. Instrumentos e Procedimentos para Análise do Trabalho Real**

O instrumento utilizado para alcançar o objetivo da fase foi uma planilha padronizada (Anexo IV). Registraram-se as categorias previamente definidas na planilha durante a jornada de trabalho de 8 horas de um atendente indicado pelo gerente de cada uma das

quatro unidades selecionadas. O participante era informado sobre o objetivo da pesquisa e deveria assinar o "Termo de Consentimento Informado" (Anexo V). Totalizaram-se 32 horas de observação com registro em vídeo. Quatro procedimentos foram empregados para alcançar o objetivo da Fase III.

O primeiro procedimento empregado foi registrar cursivamente tempo de atendimento, serviços solicitados; interrupções no trabalho; estratégias empregadas para lidar com interrupções e outras dificuldades verbalizadas pelo atendente durante a execução de seu trabalho.

O segundo procedimento empregado foi registrar a ocorrência de categorias previamente definidas, tais como uso de "caderninhos"; "registro de troco antecipado", "diz de 'cor' o serviço" e "pediu auxílio aos colegas/gestores".

O uso de "caderninhos", ou de documentos manuscritos, foi apontado por Ferreira e Weill-Fassina (1996) como um indicador das limitações da interação entre os sujeitos e os programas informatizados de atendimento ao público. Para os autores os "caderninhos" representavam espécies de "muletas cognitivas", em função de otimizar os processos de aprendizagem, que mesmo com a experiência profissional, ainda eram utilizados como fonte de consulta freqüente durante a execução das atividades. Durante a análise da atividade, o uso de caderninhos indicaria estratégias de mediação do tipo operatória empregadas pelos atendentes para lidar com o custo cognitivo do trabalho imposto pelas limitações do sistema informatizado de atendimento.

O "registro de troco antecipado" foi incluído enquanto categoria de observação uma vez que nas observações livres identificou-se que alguns atendentes registravam no programa de atendimento um valor que supunham que seria fornecido pelo cliente com o objetivo de avançar telas do sistema.

Esta categoria era registrada na ocasião em que o atendente informava o valor do troco, sem que o cliente de fato tivesse realizado o pagamento, e forneceria indicadores de estratégias de mediação operatória com o objetivo de lidar com o custo cognitivo dado pela quantidade de telas que o atendente deveria acessar no sistema para concluir um atendimento.

A categoria "diz de 'cor' o valor do serviço" foi incluída na pesquisa com o objetivo de identificar o uso de memória como estratégia para lidar com o custo cognitivo do trabalho.

A categoria "pediu auxílio aos colegas/gestores" foi incluída na pesquisa com o objetivo de identificar estratégias de mediação coletivas do tipo cooperação (Ferreira e Mendes, 2003) para lidar com o custo humano do trabalho.

O terceiro procedimento empregado para caracterizar o trabalho real foi solicitar ao atendente para classificar a conduta de cada cliente atendido em "muito descortês", "descortês", "indiferente", "cortês" e "muito cortês" e classificar condutas adicionais dos clientes em "prolixo", "desinformado" ou "conhecedor".

Tais categorias foram estudadas por Freire (2002) como indicadores do custo afetivo do trabalho de tele atendentes. Para este estudo as definições de cada categoria foram apresentadas e devidamente validadas com cada atendente participante da fase.

O quarto procedimento empregado para caracterizar o trabalho real foi filmar o atendimento para obter o registro posterior das posturas adotadas no posto de trabalho segundo método OWAS – *Ovako Working Posture Analysing System*.

O método OWAS foi criado por Karku, Kansu e Kuorina (1977) e permite indicar os diferentes níveis de impacto biomecânico decorrentes das posturas adotadas pelos atendentes no posto de trabalho, por meio da categorização da posição das costas, braços, pernas e do peso carregado. Portanto, por meio do método OWAS, pôde-se obter uma medida observável do custo físico do trabalho. A figura 17 indica como os códigos são atribuídos em função da postura adotada no ambiente de trabalho.

A validade do método foi testada por Brujin, Engels e van der Gulden (1998) por meio de observadores independentes treinados, resultando em porcentagens de concordância inter e intra-avaliadores superiores a 85% e valor de *Kappa* de Cohen superior a 0,6.

O método também foi utilizado em estudos envolvendo uma diversidade de situações de trabalho, por exemplo, o trabalho de enfermeiros (Brujin, Engels e van der Gulden, 1998); de fisioterapeutas (Peres, 2002); de bibliotecários (Taube, 2002); de caixas de supermercado (Carrasco, Coleman, Haeley e Lusted, 1995); de avicultores (Scott e Lambe, 1996) e de empregados de fábricas de produtos químicos (Vedder, 1998), dentre outros.

### Quadro 15

#### Registro de posturas pelo Método OWAS – Ovako Working Posture Analyzing System (Karku, Kansii e Kuorinka, 1977).

Postura das Costas:			
1 	2 	3 	4 
Ereta	Inclinada para frente ou trás	Torcida ou inclinada para os lados	Inclinada e torcida ou inclinada frente e lados
Postura dos Braços			
1 	2 	3 	
Ambos abaixo dos ombros	Um no nível dos ombros ou acima	Ambos os braços no nível dos ombros ou acima	
Postura das Pernas			
1 	2 	3 	4 
Sentado	Em pé, pernas esticadas.	Em pé, peso em uma perna esticada.	Em pé ou agachado, os dois joelhos dobrados.
5 	6 	7 	
De pé ou agachado com um dos joelhos dobrados	Ajoelhado em um ou ambos os joelhos	Andando	
Peso dos Objetos Carregados			
<b>P1</b> < 10 kg	10 Kg ≤ <b>P2</b> < 20 kg	<b>P3</b> ≥ 30 kg	

O código dado pela postura das costas, braços, pernas e o peso estão associados a quatro níveis de restrições posturais. O quadro a seguir indica a natureza das restrições em função dos registros obtidos. A codificação realizada para esta dissertação não incluiu o quarto dígito referente ao peso, uma vez que se constatou que nenhum objeto carregado pesou mais que 10kg.

**Quadro 16**

**Classe de impacto biomecânico em função das posturas de costas, braços, pernas e peso carregado, segundo método OWAS**

Peso		Pernas																					
		1			2			3			4			5			6			7			
Braços		P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	
Costas	1	1	Classe I						Classe II														
		2							Classe III														
		3																					
	2	1							Classe III														
		2																					
		3																					
	3	1																					
		2																					
		3																					
	4	1																					
		2																					
		3																					

Fonte: Scott e Lambe, 1996 (adaptação)

Inicialmente deve-se atribuir um código à postura de costas, que varia de 1 a 4. Em seguida codifica-se a postura de braços, em um dos três níveis possíveis. Depois, codifica-se a postura das pernas em um dos sete níveis possíveis para, em seguida, codificar-se o peso do objeto carregado. O resultado destas seleções permite encontrar o nível de impacto biomecânico em função da cor da célula à qual se refere à postura codificada. Os critérios de interpretação das classes de impacto estão descritos no Quadro 17.

## Quadro 17

### Critério de interpretação das Classes de Impacto Biomecânico

Classes	Legenda	Natureza da Postura	Impacto Biomecânico	Prazo para a Intervenção	Risco para a Saúde <sup>3</sup>
I		Não Restritiva	Baixo	Não há necessidade	Baixo
II		Restritiva	Moderado	Médio Prazo	Aumentado, mas tolerável por um período limitado de tempo.
III		Muito Restritiva	Alto	Curto Prazo	Absolutamente não tolerável
IV		Extremamente Restritiva	Muito Alto	Imediato	

O quadro 18 exemplifica como o método é codificado em função da postura observada no ambiente de trabalho.

Os dados da análise da atividade, referentes ao método OWAS, ao nível de cortesia, as categorias de observáveis selecionadas e os registros cursivos obtidos foram analisados por meio de estatísticas descritivas (frequências, médias, coeficientes de variação) e por meio de estatísticas inferenciais (anova/LSD, qui-quadrado de independência).

Codificou-se 100% das posturas observadas durante os atendimentos da AG Bairro Nobre, gerando 468 registros de posturas. Para as demais unidades, selecionou-se aleatoriamente 20 atendimentos para codificação das posturas, partindo da consideração que as posturas repetiam com frequência em função do uso do posto de trabalho e de limitações relativas à otimização do cronograma de mestrado. Tal amostra foi obtida com base em cálculos, considerando o teorema do limite central, visando estimar o número mínimo de atendimentos necessários a partir dos dados obtidos com o número de atendimentos totais das quatro agências, de forma que se pudesse obter uma estimativa do número total de atendimentos registrados nas quatro agências (Kvanli, 1988).

<sup>3</sup> Segundo as Normas Européias para Projetos Ergonômicos (cf. Vedder, 1998).

## Quadro 18

### Exemplos de codificação conforme método OWAS

Postura Observada no Posto de Trabalho								
	Código OWAS	Costas	Braços	Pernas	Peso	Costas	Braços	Pernas
	1	2	2	1	3	2	1	1
Descrição	Costa ereta, um braço no nível dos ombros, de pé, objeto leve.				Costa torcida, um braço no nível dos ombros, sentado, objeto leve.			
Classe de Impacto	<b>Classe I</b>				<b>Classe II</b>			

Os procedimentos empregados nesta fase também permitiram constituir um fluxograma da atividade de trabalho de duas modalidades de serviço freqüentes apresentado na seção de resultados.

#### 2.4. Fase IV – As entrevistas de Validação dos Dados: Os resultados fazem sentido a quem melhor conhece o trabalho?

A Fase IV teve como objetivo validar os dados colhidos no estudo nas etapas anteriores. Realizaram-se três entrevistas coletivas e uma entrevista individual com empregados das unidades selecionadas na Fase III. As entrevistas tiveram duração entre 45 minutos e 1 hora e 30 minutos. As entrevistas foram gravadas e obteve-se dos participantes o consentimento para o uso de registro em áudio (Anexo V). O perfil dos participantes da Fase IV está indicado no quadro 19.

## Quadro 19

### Perfil dos atendentes participantes da Fase IV do estudo (n=12; N=27)

Participante	Agência	Gênero	Escolaridade	Idade (anos)	Tempo como atendente (anos)
1	Bairro Nobre	Feminino	Ensino Médio	23	3
2	Bairro Nobre	Feminino	Ensino Médio	31	3
3	Instituição Pública	Feminino	Ensino Médio	27	4
4	Instituição Pública	Masculino	Ensino Médio	29	6
5	Instituição Pública	Masculino	Ensino Médio	31	8
6	Instituição Pública	Feminino	Ensino Médio	28	8
7	Shopping	Feminino	Ensino Médio	29	9
8	Bairro Periferia	Feminino	Ensino Médio	47	26
9	Bairro Periferia	Feminino	Ensino Médio	29	5
10	Bairro Periferia	Masculino	Ensino Médio	29	1
11	Bairro Periferia	Masculino	Ensino Médio	45	23
12	Bairro Periferia	Feminino	Ensino Médio	48	26

Não foi possível realizar entrevista com mais de um participante na AG SHOP em função de limitações de tempo e em função daquela agência funcionar com apenas duas atendentes, uma das quais deveria estar no guichê enquanto a colega participava da pesquisa. Trata-se de um grupo em que predominam mulheres, todos têm o ensino médio e a maior parte é experiente em relação ao atendimento ao público, três dos quais possuem mais de 20 anos de trabalho como atendente na empresa.

Previamente à entrevista, o autor apresentava breve resumo da pesquisa em que informava seu objetivo, a definição das dimensões analíticas estudadas, as fases, os instrumentos e os principais resultados obtidos.

O roteiro da entrevista (Anexo VI) permitiu fazer referência a cada uma das figuras e solicitar aos mesmos que comentassem os resultados, com ênfase na identificação dos fatores relacionados ao cotidiano de trabalho que poderiam explicá-los. Durante a entrevista também se obteve a percepção dos sujeitos acerca do sistema oficial de avaliação de desempenho.

As entrevistas foram transcritas e submetidas ao tratamento do programa Alceste. Consideraram-se as verbalizações sobre cada resultado apresentado como uma UCI (Unidade de Contexto Inicial). Os temas aos quais se referiam foram transformados em

variáveis para o cálculo das estatísticas fornecidas pelo programa. O quadro 20 indica as variáveis incluídas na análise.

### Quadro 20

#### Definição das variáveis associadas às entrevistas de validação para o Alceste

Variáveis	Níveis	Definição
ac	1, 2, 3, 4	Verbalizações produzidas pelos sujeitos em função da lotação. 1=verbalizações por participantes da AC Bairro Nobre (BN); 2=verbalizações produzidas por participantes da AC Instituição Pública (IP); 3= verbalizações produzidas por participantes da AC Shopping (SHOP) e 4= verbalizações produzidas por participantes da AC Bairro Periferia (BP).
subj	1 a 12	Verbalizações produzidas pelos sujeitos. As participantes 1 e 2 estavam lotadas na AG BN, a participante 3 estava lotada na AG SHOP, os participantes 4 a 6 estavam lotados na AG IP, os participantes 7 a 12 na AG BP.
cpbs	1, 2 e 3	Verbalizações produzidas sobre o contexto de produção. 1=verbalizações sobre condições de trabalho; 2=verbalização sobre organização do trabalho e 3=verbalização sobre relações sociais de trabalho.
cht	1, 2 e 3	Verbalizações produzidas sobre o custo humano no trabalho. 1=verbalização sobre custo afetivo; 2=verbalização sobre custo cognitivo; 3=verbalização sobre custo físico.
des	1	Verbalizações produzidas sobre o desempenho no trabalho.
bem	1	Verbalizações produzidas sobre o bem-estar no trabalho.
aap	1	Verbalizações produzidas sobre a atividade de atendimento ao público.
interr	1	Verbalizações produzidas sobre as interrupções na atividade.
emic	1	Verbalizações produzidas sobre as estratégias utilizadas para lidar com as interrupções no trabalho.
ad	1	Verbalizações produzidas sobre a avaliação de desempenho.

Os dados obtidos com a validação dos dados, além de agregar valor interpretativo sobre os resultados encontrados nas fases anteriores, também serviram para uma primeira devolutiva do estudo aos participantes. Na parte seguinte apresentamos os resultados e as discussões obtidas com a aplicação do método ao qual esta seção fez referência.

*“O custo é alto, (...) tem que memorizar muitos procedimentos, muitas rotinas, muitos números, muitas senhas e você têm que mexer com vários sistemas ao mesmo tempo”.*

(Participante do estudo)

## Capítulo 3

### Resultados e Discussão

Este capítulo está estruturado para responder e discutir as três questões fundamentais do estudo: como se caracteriza a avaliação de desempenho? Como se caracteriza a atividade de atendimento ao público? Como se caracteriza o custo humano no trabalho? Dados oriundos da análise documental, da análise de conteúdo, da avaliação dos participantes nas escalas ECORT e ECHT, da observação sistemática e das entrevistas de validação dão suporte à argumentação apresentada a seguir.

#### **3.1. Como se caracteriza a avaliação de desempenho na empresa estudada?**

Do ponto de vista formal, a coleta de dados documentais e o estudo dos fatores considerados no instrumento, com suporte do Alceste e da análise de juízes fornecem elementos para responder a uma das questões centrais do estudo. Do ponto de vista das representações dos participantes, a análise da estrutura do discurso dos 12 entrevistados que responderam acerca da AD e demais elementos do contexto do trabalho, permitiram cotejar as representações contidas no prescrito com as representações dos sujeitos e apontar elementos que foram aprofundados com a análise da atividade.

Portanto, apresenta-se a resposta à primeira questão de estudo em quatro níveis: caracterização da AD pela análise documental, pela análise dos “Planos de Trabalho”, pela análise do “Perfil de Competências” e pela análise das representações dos participantes do estudo.

##### **3.1.1. Caracterização da AD pela análise dos normativos: A regra é essa!**

Os textos consultados mostram que, conceitualmente, a AD se constitui em um instrumento de *“gestão de recursos humanos”* (sic) que se apóia em dupla perspectiva: (a) *análise dos resultados do desempenho com diferenciações individuais*; e com (b) *o objetivo de aplicar políticas de desenvolvimento, valorização e reconhecimento funcional* (DOC 8,

2002). Trata-se, portanto, de uma política que tem um papel estratégico no campo de gestão de pessoal.

No que concerne ao método de avaliação utilizado, o instrumento de AD é hierarquicamente descendente, isto é, o superior hierárquico avalia semestralmente o desempenho do atendente em função da avaliação de duas diretrizes básicas: (a) as metas de trabalho, que devem ser "(...) *realistas, exequíveis, enunciadas de forma clara e objetiva, incluindo os indicadores de quantidade, qualidade, prazo e custo e devem estar associadas aos planos de negócio e plano estratégico da empresa.*"; e (b) a *adequação ao perfil profissional prescrito nos fatores comportamentais do instrumento*, mediante a avaliação de competências (DOC 8, 2002).

As prescrições sobre como a AD deve ser conduzida indicam a "imagem" ou as representações que os gestores têm dos resultados da atividade de trabalho. A atividade é descrita, sob a perspectiva da lógica dos gestores enquanto resultados mensuráveis em termos de eficácia e eficiência.

Um exame sobre o histórico de como a AD foi aplicada na empresa, permite vislumbrar a evolução destas representações sobre a atividade de trabalho, enquanto foco de avaliação por parte dos gestores.

Esta análise, apresentada no quadro 21, indica a evolução das definições do instrumento de avaliação de desempenho oficialmente adotado. Tal evolução parece acompanhar, em linhas gerais, o histórico dos métodos descritos na literatura (Fletcher, 2001) para se medir e controlar o desempenho das pessoas em situação de trabalho.

### Quadro 21

#### Histórico dos Modelos de AD Identificados nos Documentos Oficiais

Modelo de AD	Descrição	Vigência
Escala Gráfica (DOC1, 1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Observação do Comportamento no trabalho. Uso de fatores comportamentais.</li> </ul>	1978 a 1992
Avaliação por Objetivos (DOC1, 1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processo composto do planejamento, acompanhamento e avaliação dos resultados concretos de trabalho.</li> </ul>	1993 a 1999
Avaliação do Perfil de Competências Profissionais e Avaliação por Objetivos (DOC8, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processo composto do planejamento, acompanhamento e avaliação dos resultados concretos de trabalho e da avaliação das competências profissionais.</li> </ul>	2000 até a redação desta dissertação, em 2005.

Cerca de dez anos após o início das atividades da empresa, a organização criou seu primeiro instrumento de AD. Trata-se do período relativo ao final da década de 70 e início dos anos 90, marcado pelo uso das Escalas Gráficas.

O período em que a Escala Gráfica foi utilizada na instituição corresponde ao período em que as pesquisas sobre AD centravam-se no aperfeiçoamento das escalas de AD. Este resultado é coerente com o histórico apontado na revisão da literatura, uma vez que a associação temporal entre o primeiro modelo de AD na empresa coincide com os estudos de aperfeiçoamento das escalas de AD. A Escala Gráfica nada mais é que um modelo de avaliação de desempenho criado para "melhor descrever" os padrões de desempenho esperados e assim diminuir os "erros de avaliação".

A década de 90 é marcada por uma mudança na estratégia adotada para medir, acompanhar e controlar o desempenho: a avaliação por objetivo. A reformulação do sistema de AD nesta fase acompanhou ampla estratégia de comunicação que procurava associar a nova proposta de AD com as estratégias de modernização da empresa (DOC1, 1993). Esta definição é consoante com a segunda fase da literatura em AD, em que as escalas comportamentais foram substituídas pela avaliação dos resultados concretos de trabalho.

O atual sistema reflete a volta do uso de fatores comportamentais, agora sob o rótulo de competência, associado à avaliação por objetivos. A proposta de associar a avaliação de competências profissionais à avaliação por objetivos foi elaborada por consultoria contratada pela empresa para reformular o sistema de AD vigente (DOC3, 1998). O parecer técnico considerava que a associação entre as duas dimensões do desempenho poderia, em tese, fazer com que o instrumento refletisse dimensões relevantes do desempenho humano no trabalho.

Estas mudanças contextualizam parte do cenário em que se desenrola a atividade dos sujeitos, uma vez que a AD configura-se como instrumento à disposição do gestor para nortear a ocorrência de comportamentos e resultados em tarefas julgadas importantes para a instituição.

No sistema atual de AD o gestor deve aplicar a ferramenta em três etapas: planejamento, acompanhamento e avaliação. O quadro a seguir descreve a tarefa prescrita ao gestor em cada uma dessas etapas.

## Quadro 22

### Tarefas Prescritas ao Gestor em cada Fase da AD

Fases da AD	Quais tarefas prescritas o gestor deve realizar em cada fase?
1. Planejamento	<ul style="list-style-type: none"><li>Elaborar para cada empregado lotado na unidade o "Plano de Trabalho", documento que contém descrição do conjunto de metas a serem cumpridas durante o semestre.</li></ul>
2. Acompanhamento	<ul style="list-style-type: none"><li>Registrar e acompanhar o "Plano de Trabalho" ao longo do semestre e discutir com os empregados a estratégia, obstáculos e resultados para o alcance das metas.</li></ul>
3. Avaliação de Resultados	<ul style="list-style-type: none"><li>Consolidar os resultados finais das (A) metas do Plano de Trabalho e (B) avaliar o perfil de competências apresentado pelo empregado.</li></ul>

Por meio desta definição conclui-se que a AD se configura como instrumento auxiliar do contexto de produção de bens e serviços (CPBS), segundo a proposta de Ferreira e Mendes (2003), para que os gestores orientem a atividade de trabalho em termos de suporte da organização do trabalho (OT) e das relações sociais de trabalho (RST), visto que:

- Nas fases 1, 2 e 3, a AD constitui ferramenta de divisão de trabalho, de definição, acompanhamento e aferição da produtividade esperada, das regras, das tarefas, dos tempos e ritmos de trabalho;
- Nas fases 2 e 3, a AD salienta a dimensão das relações sociais de trabalho visto que a tarefa do gestor de acompanhar o desempenho exige que este desenvolva estratégias para se comunicar e se relacionar com os membros de sua equipe; além de prescrever a avaliação do perfil de competências.

No sistema vigente na instituição, o resultado de cada meta de trabalho é registrado em percentual de alcance do conjunto de metas que compõem o "Plano de Trabalho". O resultado da escala em percentual é convertido em uma escala de 1 a 6 que indica as faixas de alcance de metas.

Os gestores devem também avaliar as competências que compõem o perfil profissional observando o cargo ou função que o empregado exerce, visto que na instituição pesquisada o sistema de AD utilizado discrimina o perfil de competências em função do papel representado pelo sujeito na organização. Os cargos e funções foram agrupados em blocos de competências, de acordo com os lugares que cada "ator" ocupa na estrutura hierárquica da organização. Representam, portanto, a discriminação feita pelos gestores da empresa relativa ao perfil de competências profissionais que esperam das pessoas. O quadro 23 apresenta o perfil comportamental esperado em função da posição hierárquica.

O perfil de competência de cada representante da hierarquia da empresa, e, por conseguinte, de cada bloco de cargo/função, é composto de sete fatores. Cada fator representa para uma competência profissional, cuja definição é apresentada a seguir:

*"É a capacidade do profissional de transformar o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes individuais em resultados práticos para o negócio da Empresa."*

Fonte: DOC8, 2002.

Trata-se de uma definição corrente na literatura da relação entre competência e os CHAs – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes – (Abbad e Borges-Andrade, 2004), neste caso, não associada ao contexto da aprendizagem humana no contexto de trabalho, mas à prescrição de um perfil de competências que apropria uma ótica específica dos gestores sobre os trabalhadores: a do *savoir faire* do trabalhador em favor dos negócios e dos resultados da empresa.

**Quadro 23**  
**Competências Avaliadas para Gestores e Não Gestores**

Funções de Gestão			Não Gestores	
Alta Gestão	Média Gestão	Gestão de Base	Técnico/Superior	Básico
Bloco I	Bloco II	Bloco III	Bloco IV	Bloco V
Atuação Sistêmica	Atuação Sistêmica	Atuação Sistêmica	Atuação Sistêmica	Conhecimento Profissional
Postura Empreendedora	Postura Empreendedora	Conhecimento Profissional	Comunicação	Iniciativa
Atuação Estratégica	Negociação	Iniciativa	Conhecimento Técnico	Cooperação
Negociação	Gestão de Equipes	Gestão de Equipes	Relacionamento Interpessoal	Relacionamento
Tomada de Decisão	Tomada de Decisão	Tomada de Decisão	Tomada de Decisão	Comprometimento com resultados
Auto-desenvolvimento	Auto-desenvolvimento	Adaptabilidade	Visão de Processo	Cumprimento de normas e Regulamentos
Gestão de Equipes	Gestão do Processo Produtivo	Comunicação	Comprometimento com resultados	Interação com Clientes

Por outro lado, o quadro 23 evidencia que no perfil de competência de cada nível hierárquico, com exceção dos empregados dos cargos "básicos", os gestores têm a competência para decidir (veja a competência "tomada de decisão"); já o trabalhador sem função deve se comprometer e cumprir (veja as competências "comprometimento com resultados" e "cumprimento de normas e regulamentos"). Tal visão parece transparecer a

lógica de divisão de tarefas relativas ao planejamento e execução o que classicamente favorece a distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real (Daniellou, Lavine e Teiger, 1989; Guérin e cols, 2001).

Posteriormente no texto será apresentada a análise dos fatores comportamentais atribuídos aos empregados lotados nas unidades de atendimento (Bloco V) em termos de suporte organizacional necessário e na implicação para o custo humano no trabalho.

No que se refere à tarefa de avaliar o desempenho dos empregados, os gestores devem observar a definição de cada competência do perfil esperado e utilizar uma escala de quatro pontos para indicar o "grau de competência" apresentado pelo sujeito. O grau de competência "1" indica o sujeito "necessita desenvolver" os CHAs necessários à prática da referida competência e o grau de competência "4" indica que o sujeito apresenta em "nível destacado" os CHAs necessários à prática da referida competência.

Para que o gestor defina a classificação final de desempenho de seus empregados, ele deverá cruzar o grau de metas com o grau de competência utilizando a matriz com seis colunas dadas pelos graus de resultados de metas e quatro linhas dadas o nível de desenvolvimento das referidas competências. Tal cruzamento define a matriz 6x4 que aponta para o resultado final obtido pelo empregado na AD que está estratificado em 6 níveis que variam do "desempenho não atende ao padrão esperado" ao "desempenho excepcional".

Como recurso para a avaliação das metas do Plano de Trabalho e do Perfil de Competências, o gestor conta com campos na versão informatizada do instrumento em que pode registrar eventos significativos no decorrer do semestre. Este recurso funciona como uma espécie de bloco de notas, criado para evitar que o gestor confie "na memória" para realizar a avaliação.

A análise do banco de dados da AD indica que estes recursos são quase totalmente negligenciados pelos gestores. Apenas 8 registros de acompanhamento de competências, 17 registros de acompanhamento de mensal de metas, 5 registros de ocorrências durante o semestre, 69 registros de planos de desenvolvimento de um universo total de 366 avaliações de desempenho realizadas dos empregados da área de atendimento foram encontrados para o 2º semestre de 2004. É possível que problemas relativos ao uso da interface informatizada possam estar associados a este resultado.

Esta análise contribui para explicar a leniência da queixa dos gestores de RH. As pesquisas de De Nisi, Robbins e Cafferty (1989) e De Nisi e Peters (1996) mostram que o uso de instrumentos de registro para anotar dados relativos ao desempenho, como cadernos

e diários, informatizados ou não, tem efeitos no que se refere à leniência e à satisfação dos empregados com os resultados finais da AD. A falta de uso dos recursos de registro no sistema informatizado contribui para a hipótese que no momento da avaliação o avaliador acaba por ter uma "impressão geral" do desempenho dos empregados durante o semestre.

No que se refere ainda ao método de AD empregado, após a avaliação do alcance das metas do Plano de Trabalho e do Perfil de Competências, o normativo prevê a assinatura de ambas as partes no documento. Não há, no entanto, o controle por parte do órgão de RH sobre a assinatura no documento final da AD. Após a avaliação final os gestores de unidades e de áreas encaminham os dados da AD em disquetes para o órgão de recursos humanos que compila, tabula e gera relatórios sobre os resultados, cuja análise está apresentada no quadro 24.

Os referidos relatórios se referem aos documentos produzidos após o encerramento do período de avaliação. Onze relatórios se referiam ao encerramento do período avaliativo do primeiro semestre de 2003 e, dois, ao período do segundo semestre de 2003.

Estes relatórios são os encaminhados para o órgão central de recursos humanos pelas representações da empresa em cada Estado ou Região do Brasil, os órgãos regionais. No primeiro semestre de 2003, onze órgãos regionais não haviam remetido os relatórios ao órgão central, mesmo tendo orientações corporativas para tal.

Os dados indicam que não há padronização dos itens analisados e avaliados sobre o sistema de AD pelos órgãos regionais. Observa-se que poucos são os relatórios com informações sobre o uso gerencial da AD, o que parece indicar que estes resultados estão sendo subutilizados pelos gestores de RH nas diversas filiais da empresa nos Estados e que os vínculos entre a AD e as políticas de RH estão mais associados às políticas corporativas, propostas pela sede da empresa em Brasília.

## Quadro 24

### Conteúdo Apresentado nos Relatórios Regionais (R) de Análise dos Dados da AD.

Conteúdo	Relatórios	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	Total
Gráficos / Tabelas com Estatísticas Descritivas		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
Texto descritivo dos resultados		X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	10
Comparação dos resultados gerais da AD com resultados de semestres anteriores		X		X		X			X		X				5
Identificação de empregados com desempenhos extremos (baixo / alto)		X	X					X			X	X	X		6
Comparação do desempenho de empregados com desempenho extremos com seus respectivos resultados anteriores		X													1
Verificação de registros de acompanhamento dos empregados com desempenho extremo		X													1
Comparação dos indicadores de desempenho individual com desempenho empresarial		X													1
Identificação de necessidades de desenvolvimento de empregados		X						X	X		X	X			5
Identificação / justificativa sobre empregados não avaliados		X									X				2
Comparação dos resultados entre as áreas			X								X	X			3
Descrição de problemas encontrados na consolidação dos resultados		X	X			X		X			X				5
Sugestão de melhoria diante dos problemas apresentados.		X	X					X			X				4
Uso de Estatísticas Inferenciais												X			1
Análise qualitativa de Planos de Trabalho.			X												1
Total de itens contemplados nos relatórios		12	6	3	1	3	1	6	4	2	9	6	6	2	

No que se refere ao uso dos resultados da AD, o quadro 25 apresenta algumas destas políticas, corporativas e da filial regional do Distrito Federal, com as respectivas descrições dos objetivos, usos dos resultados da AD, e quantidade de beneficiados em cada ação.

## Quadro 25

## Exemplos de ações planejadas para usar os resultados da AD na instituição.

Ação	Objetivo	Como a AD é usada?	Quantos foram beneficiados ou envolvidos?
Programa de Incentivo Escolar (DOC10*, 2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivar empregados de nível básico aumentar a escolaridade, mediante incorporação de um percentual de aumento no salário após a conclusão do ensino médio ou superior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquanto critério de participação. Apenas empregados desempenho igual ou superior ao "adequado" são beneficiados.</li> </ul>	45, em 2003
Plano Nacional de Educação (DOC10*, 2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivar o desenvolvimento pessoal, mediante concessão de bolsas de estudo para o ensino médio, superior, pós-graduação e idiomas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquanto critério de participação. Apenas empregados com desempenho igual ou superior ao "adequado" são beneficiados.</li> </ul>	60, em 2004
Programa de Participação nos Lucros e Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compartilhar com os empregados, percentual do lucro da empresa, mediante concessão de "abono" calculado conforme critérios definidos pela empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquanto critério de concessão. Apenas empregados com desempenho igual ou superior ao "próximo ao esperado". Na PLR2004 e na PLR2005 não houve associação com a AD.</li> </ul>	2640, em 2003
"Empregado Padrão" (DOC10*, 2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elogiar publicamente em cerimônias da empresa os empregados que se destacam no exercício de suas atividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquanto critério auxiliar na escolha do empregado que se destacou nas três grandes áreas operacionais da empresa: atendimento, tratamento e distribuição.</li> </ul>	3, em 2004
Processos Seletivos Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ação regional visando favorecer o acesso de empregados para funções gratificadas ou de confiança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquanto critério de inscrição. Apenas empregados com desempenho igual ou superior ao "adequado" poderiam participar.</li> </ul>	27 aprovados no Processo 1000 inscritos aptos a concorrer em 2004.
Mapeamento do Baixo Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ação regional visando identificar as "causas" do baixo desempenho e catalogá-las para definir estratégias de treinamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para identificar fatores que contribuíram para o baixo desempenho.</li> </ul>	10, em 2002
Programa de Desenvolvimento Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ação regional visando capacitação técnica e comportamental de 80 Horas para gestores da média e da gestão de base.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como critério de "efetividade" do treinamento: Realizou-se avaliação 180º considerando as competências do bloco II e III. A equipe de instrutores realizou entrevista de feedback sobre os resultados, com ampla aceitação do trabalho.</li> </ul>	120, em 2001

(\*) = Relatório sobre as práticas de gestão da empresa (Ver seção 2.2.1 do Método).

Verifica-se que de todas as ações planejadas para se associar a AD com políticas de Recursos Humanos, apenas a Participação de Lucros e Resultados apresenta um nexo direto com os resultados da AD. No entanto, mesmo neste caso, a fórmula de cálculo para conceder o benefício tinha outros critérios para a definição do valor do abono financeiro, inclusive com pesos maiores do que os associados aos resultados da AD. Entre estes critérios estavam os resultados financeiros do órgão regional, por exemplo. Em 2005, no entanto, o critério de concessão foi linear, dividindo-se o valor total dos lucros pelo número de empregados.

Nas demais ações planejadas para a AD observa-se um uso indireto, enquanto critério auxiliar e secundário. Nestes casos, é possível que contemplados não associem a concessão do benefício aos resultados que tiveram na AD. Por exemplo, o Programa de Incentivo Escolar recompensa apenas uma vez os funcionários sem o ensino básico ou médio

com um percentual em dinheiro. O referido percentual incorpora-se ao salário e associação causal que o empregado poderia fazer com seu resultado na AD tende a diminuir com o tempo. Salieta-se que o valor concedido independe dos resultados das AD posteriores. Além disso, o público alvo beneficiado do Programa de Incentivo Escolar tende a diminuir com o tempo, visto que o ingresso na instituição está agora limitado a pessoas que tenham no mínimo o ensino médio.

Pouco menos de 15% dos 3125 empregados ainda não têm o ensino básico ou médio concluído, percentual composto de pessoas com uma ou duas décadas de trabalho na empresa, próximas da aposentadoria, e que já não têm outras perspectivas de ascensão funcional em função do atual plano de cargos e salários não permitir progressão salarial (DOC2, 1995).

Já o Plano Nacional de Educação fornece bolsas de estudo parciais ou totais em função de critérios diversos, entre os quais, os resultados da AD. Em 2005 o vínculo com a AD e a concessão das bolsas foi extinto, em função das reclamações dos empregados sobre a "fidedignidade" dos resultados da AD. Neste sentido, observou-se um "reconhecimento institucional" dos perigos de associar critérios de premiação aos resultados da avaliação de desempenho.

O programa "*empregado padrão*" (SIC) (DOC10, 2003) não associa os resultados a benefícios financeiros, também tangencialmente é afetado pelo resultado da AD. O fator decisivo para a concessão do título são os resultados das entrevistas com os pares e chefias.

O mapeamento do "baixo desempenho", proposta do órgão de treinamento da filial regional para o tratamento dos dados da AD, tem o mérito de buscar as "causas" do desempenho. No entanto, dos fatores identificados, seis se referem à "falhas" do trabalhador: dependência química, problemas familiares, problemas de saúde, agressividade, má aparência, desorganização, não cumprimento das metas de vendas e "lentidão". Um se refere à "falha" do gestor e do empregado: o relacionamento interpessoal inadequado; e outro, à "falha" do gestor: falta de esclarecimento das metas de trabalho. Nenhum fator relativo às condições de trabalho e organização de trabalho foi identificado e relacionado aos baixos desempenhos.

O programa de desenvolvimento de gestores baseado no perfil profissional parece ter tido uma ampla aceitação. O mérito deste programa se refere à estratégia de feedback 180°<sup>4</sup> sobre o desempenho. Neste programa, o trabalhador teve a oportunidade de se fazer

---

<sup>4</sup> Trata-se de estratégia de comunicação dos resultados da avaliação de desempenho, inspirada na AD360°. Na avaliação ou *feedback* 180° existe a auto-avaliação do desempenho, a avaliação feita pelo superior hierárquico e

ouvir e cobrar de seu chefe o perfil de gestão proposto no sistema de AD. O programa, no entanto, não se repetiu nos anos subseqüentes.

Diante dos dados da análise documental relativos ao planejamento institucional AD, pode-se afirmar que o sistema vigente tendeu a vincular os resultados com incentivos financeiros, embora com problemas importantes no gerenciamento de conseqüências. Este dado é consistente com a maior parte dos usos associados à AD apontados pela literatura (c.f. Souza, 2003; Arvey e Murphy, 1998).

Portanto, a análise documental elucida, ainda que parcialmente, os aspectos de leniência da abordagem de AD presentes na demanda que podem explicar, por exemplo, o excessivo número de pessoas com "desempenho adequado". Isto porque, considerando que se trata de uma empresa pública sem um plano de carreira com progressão funcional e com poucos benefícios associados aos resultados da AD, a abordagem adotada parece conduzir os avaliadores a não apontar as necessidades de aprimoramento de desempenho de seus avaliados. Neste sentido os dados oriundos da análise documental apontam que a AD, no prescrito, tende a se distanciar do objetivo já mencionado de usar a AD para "aplicar políticas de desenvolvimento, valorização e reconhecimento funcional".

Estes resultados têm suporte na literatura. Por exemplo, o estudo de Raynes, Gerhart e Parks (2005) contribui para elucidar o provável comportamento dos gestores da instituição estudada no que se refere à leniência dos dados da AD. Os autores, revendo os artigos sobre a relação entre incentivos financeiros e a avaliação de desempenho, concluíram que, embora a avaliação seja passível de controle sistemático, alguns fatores podem alterar a probabilidade de que os avaliadores conduzam a avaliação de maneira sistemática. Entre tais fatores, os autores argumentam que preocupações sobre conseqüências adversas percebidas pelos avaliadores no que se refere à coesão do grupo, à ocorrência de comportamentos pró-sociais e à qualidade das relações sociais entre o avaliador e o avaliado poderiam explicar avaliações com tendências à leniência.

Além disso, os dados obtidos na análise documental indicam que além da associação com dinheiro, a avaliação de desempenho também esteve associada a algumas iniciativas de desenvolvimento de pessoas. Este resultado é coerente com a argumentação de Wilson (2002) sobre os problemas decorrentes em se misturar o uso da avaliação de desempenho para desenvolver ou recompensar pessoas. Para a autora, tal associação converte-se em um

---

a avaliação feita por subordinados hierárquicos. A avaliação ou *feedback* 360º inclui todos esses "atores" mais a avaliação de desempenho feita pelos clientes e pelos fornecedores.

dos dilemas que contribui para que a avaliação de desempenho seja alvo de críticas dos avaliadores e avaliados.

Para Wilson (2002), quando um instrumento da avaliação de desempenho está associado a recompensas financeiras ou a promoções por mérito, seu uso para fins de identificar necessidades de desenvolvimento torna-se potencialmente fonte de conflitos entre os atores envolvidos. Para ela, os vínculos da AD com dinheiro e com o desenvolvimento tendem a ser incompatíveis porque há o conflito inerente em se apontar necessidades de desenvolvimento, o que implica em menores resultados de ganhos financeiros para o avaliado.

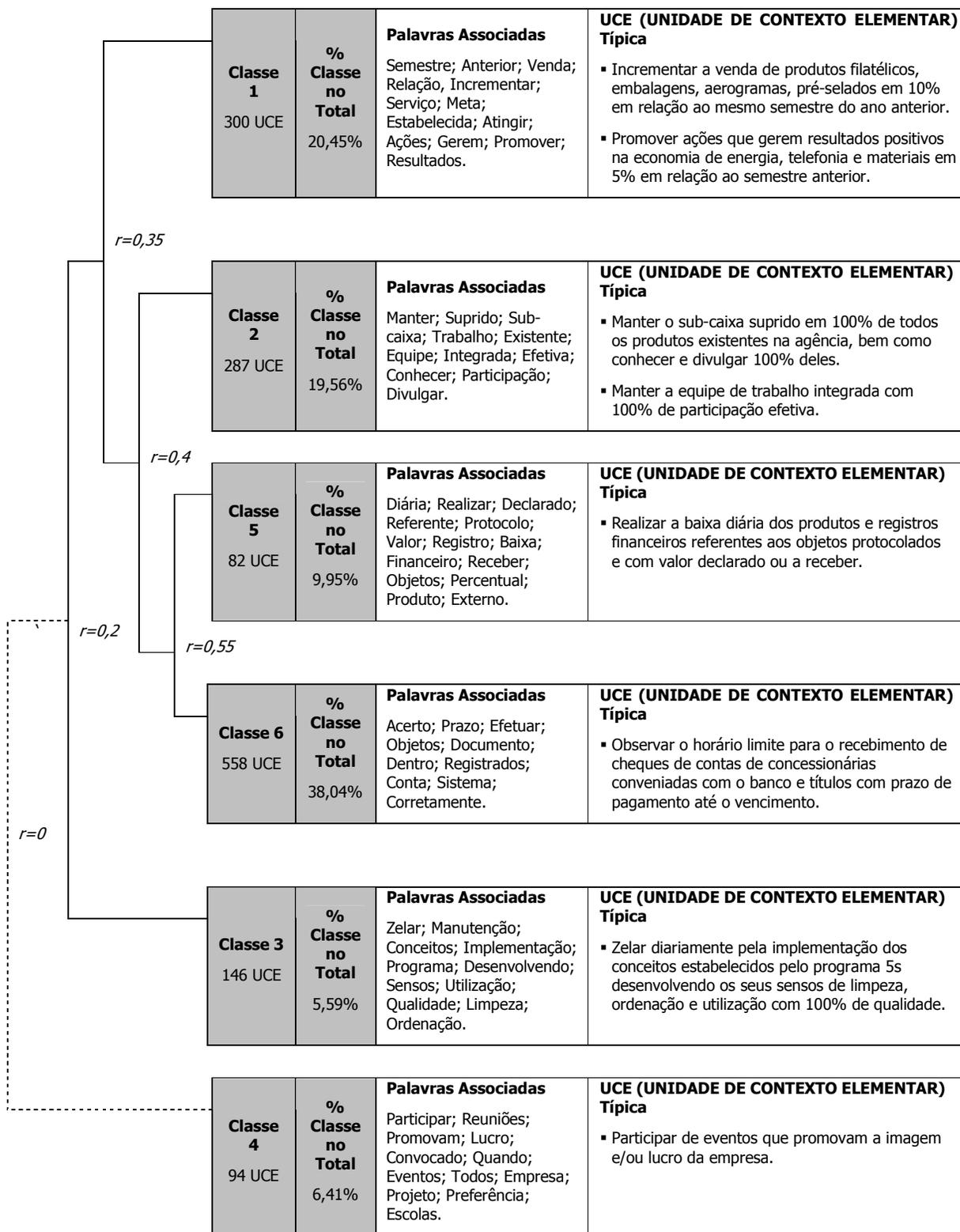
Na mesma linha, estudos sobre os usos administrativos (como base para remuneração) e sobre usos para o desenvolvimento de pessoas foram mais associados à leniência para os usos administrativos e menos associados à leniência no segundo caso (c.f. Raynes, Gerhart e Parks, 2005; Boswell e Boudreau; 2002)

Para aprofundar a análise de como se caracteriza a AD na instituição, os dados oriundos do Alceste sobre os “Planos de Trabalho” e a análise dos fatores comportamentais prescritos para os atendentes estão sistematizados nas seções seguintes.

### **3.1.2. Caracterização da AD pela análise do instrumento: As Classes Temáticas dos “Planos de Trabalho”**

Os resultados das classes temáticas obtidos com o suporte informatizado evidenciam aspectos inéditos sobre a concepção prescrita da abordagem de AD na empresa, sobretudo em termos de metas de desempenho que compõem os “Planos de Trabalho”. A estrutura temática encontrada está apresentada na figura a seguir.

**Figura 18**  
**Estrutura de Classes Temáticas dos “Planos de Trabalho”**



A análise destes resultados evidencia:

- O predomínio de uma relativa autonomia entre as classes temáticas estruturadoras do conteúdo do documento, a maior parte com coeficiente de correlação  $r < 0,6$ , sendo que a classe 4 aparece completamente independente das demais. Desta forma, a prescrição das metas tende a se constituir em unidades de conteúdo específicas e autônomas.
- As classes temáticas 5 e 6 possuem maior interdependência ( $r=0,55$ ), juntas representam 43,64%, e enfatizam fatores relativos à organização do trabalho (Ferreira e Mendes, 2003) focados em aspectos quantitativos e qualitativos para a execução da tarefa (tempo, prazos, correção de erros, 100% de acertos, rotina de procedimentos).
- A classe temática 1 (20,45%) explicita metas de crescimento de vendas no atendimento ao público, tomando como referência os indicadores do ano anterior. A ênfase neste caso é aumentar a venda, mas sem sinalizar o suporte organizacional para o alcance de tais metas.
- A classe temática 2 (19,56) tem um peso também importante na produção do texto, mas traz a marca da ambivalência; de um lado, enfatiza o suprimento e a divulgação de produtos e, de outro, realça a importância da integração do trabalho de equipe. Neste caso, a prescrição engloba, ao mesmo tempo, aspectos relativos às condições e às relações socioprofissionais no trabalho de atendimento.

O estudo das fontes de "leniência" dadas pela distribuição em quartis dos resultados das metas de desempenho está apresentado nos quadros 26 e 27, que apresentam as frequências e o valor do qui-quadrado e as variáveis associadas a cada classe (ver capítulo do Método).

A análise dos dados referentes à Classe Temática 1, relativos às metas de vendas, indica que as metas do Plano de Trabalho daquela classe estavam mais frequentemente associadas ao atendente de guichê (Atend. Guichê:  $f=996$ ) e aos resultados finais de desempenho mais baixos (resultado de meta 97%:  $f=74$ ).

**Quadro 26**

**Variáveis Associadas às Classes Temáticas 1 a 3, em frequência e valor do qui-quadrado calculado.**

Classe 1			Classe 2			Classe 3		
Palavras Associadas			Palavras Associadas			Palavras Associadas		
Semestre; Anterior; Venda; Relação, Incrementar; Serviço; Meta; Estabelecida; Atingir; Ações; Gerem; Promover; Resultados.			Manter; Suprido; Sub-caixa; Trabalho; Existente; Equipe; Integrada; Efetiva; Conhecer; Participação; Divulgar.			Zelar; Manutenção; Conceitos; Implementação; Programa; Desenvolvendo; Sentos; Utilização; Qualidade; Limpeza; Ordenação.		
Variáveis Associadas	f	$\chi^2$	Variáveis Associadas	f	$\chi^2$	Variáveis Associadas	f	$\chi^2$
Sujeito 92	4	16,49	Grau Meta 1	19	74,88	Resultado 95%	130	7,95
Sujeito 20	4	16,49	<b>1º Quartil</b>	194	57,31	Sujeito 157	4	7,18
Sujeito 110	4	16,49	Grau Meta 2	6	23,44	<b>1º Quartil</b>	664	6,83
Sujeito 101	4	16,49	Sujeito 245	7	15,20	Resultado 93%	9	5,52
Atend. Guichê	996	11,59	Sujeito 248	6	11,89	Sujeito 139	5	5,05
Sujeito 215	5	5,21	Sujeito 241	6	11,89	Atend. Guichê	996	4,13
Sujeito 182	5	5,21	Resultado 60%	3	11,69	Sujeito 237	6	3,68
Resultado* 97%	74	4,72	Resultado 6%	3	11,69	Resultado 80%	6	3,68
Sujeito 158	3	4,24	Sujeito 246	4	10,94	Grau Meta 4	23	3,62
Sujeito 151	3	4,24	Resultado 96%	15	8,68	Sujeito 71	7	2,72
Sujeito 116	3	4,24	Sujeito 100	4	7,91	Sujeito 203	7	2,72
						Sujeito 195	7	2,72

Vale ressaltar que o alcance das metas de vendas não depende apenas do esforço individual dos atendentes, uma vez que também depende de suporte contexto de produção para viabilizar a ocorrência do referido agrupamento de metas de desempenho. Isto porque o alcance das vendas também está associado ao perfil do cliente consumidor das agências, que varia em função da comunidade em que está localizado. Isto é, em função do perfil do consumo, determinados produtos terão maior ou menor "saída".

Os valores baixos do qui-quadrado calculado das variáveis associados às classes 2 e 3, referentes às metas operacionais, de integração e da "adesão" do empregado ao programa oficial de qualidade, não permitem conclusões seguras quanto à diferença entre as frequências de palavras registradas e esperadas; no entanto, observa-se também que as referidas classes apareceram associadas aos resultados de desempenho mais baixos.

## Quadro 27

## Variáveis Associadas às Classes Temáticas 4 a 6, em frequência e valor do qui-quadrado calculado.

Classe 4			Classe 5			Classe 6		
<b>Palavras Associadas</b> Participar; Reuniões; Promovam; Lucro; Convocado; Quando; Eventos; Todos; Empresa; Projeto; Preferência; Escolas.			<b>Palavras Associadas</b> Diária; Realizar; Declarado; Referente; Protocolo; Valor; Registro; Baixa; Financeiro; Receber; Objetos; Percentual; Produto; Externo.			<b>Palavras Associadas</b> Acerto; Prazo; Efetuar; Objetos; Documento; Dentro; Registrados; Conta; Sistema; Corretamente.		
<b>Variáveis Associadas</b>	<b>f</b>	<b><math>\chi^2</math></b>	<b>Variáveis Associadas</b>	<b>f</b>	<b><math>\chi^2</math></b>	<b>Variáveis Associadas</b>	<b>f</b>	<b><math>\chi^2</math></b>
<b>Gerente</b>	<b>444</b>	160,26	<b>Atend. Guichê</b>	<b>996</b>	26,95	<b>Grau Meta 5</b>	13283	23,52
4º Quartil	23	134,76	Sujeito 192	5	11,26	<b>Resultado 100%</b>	662	17,94
Grau Meta 6	23	134,76	Sujeito 182	5	11,26	<b>3º Quartil</b>	662	17,94
Sujeito 66	3	18,20	Sujeito 260	6	8,79	Sujeito 3	8	13,10
Sujeito 65	8	12,97	Sujeito 160	6	8,79	Sujeito 135	10	11,54
Resultado 200%	4	12,71	<b>Resultado 100%</b>	<b>662</b>	7,51	Sujeito 136	12	10,53
<b>Resultado 100%</b>	<b>662</b>	9,76	<b>3º Quartil</b>	<b>662</b>	7,51	Sujeito 72	8	8,35
<b>3º Quartil</b>	<b>662</b>	9,76	Sujeito 203	7	7,04	Sujeito 35	8	8,35
Sujeito 25	10	9,34	Sujeito 109	8	5,74	Sujeito 166	10	7,52
Sujeito 6	6	7,28	Sujeito 229	9	4,75	Sujeito 45	7	6,78
			Sujeito 273	3	4,38			

Vale ressaltar que a maneira como uma meta da Classe 2 está redigida (*"Manter a equipe de trabalho integrada com 100% de participação efetiva"*) apresenta discrepância com o que se prescreve no normativo oficial do instrumento de AD. A "medição" da integração por meio da "participação efetiva" não é precisa e gera margem para ambigüidade. Isto porque dificultaria o trabalho do gestor de obter uma referência acurada sobre a integração uma vez que para a "execução" desta meta de desempenho será necessária a ocorrência de comportamentos de interação social no ambiente de trabalho, que são singulares, variam intra-indivíduo e inter-indivíduos.

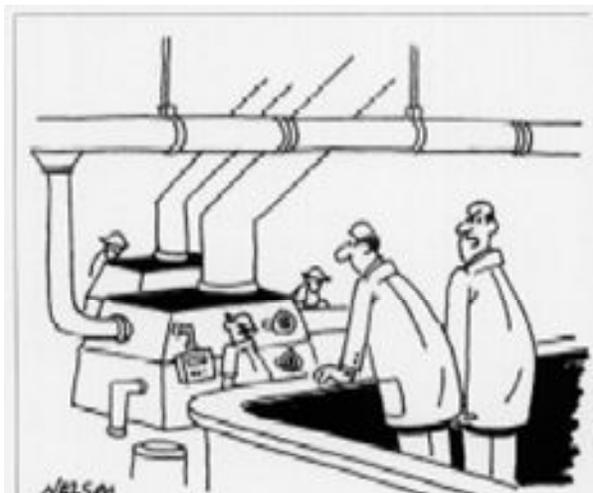
O valor do qui-quadrado calculado das variáveis associadas às Classes Temáticas 4, 5 e 6 indicam que as metas do Plano de Trabalho daquelas classes estavam mais comumente associadas aos resultados de metas do 3º e 4º quartil. Estes resultados indicam que as metas operacionais parecem contribuir para "inflar" os resultados finais, constituindo foco da leniência dos dados, já que concentram os resultados finais superiores a 100% de alcance de metas.

É possível que as metas de caráter operacional que constituem as classes 4 e 5 recebam resultados melhores em função da provável dificuldade do gestor de acompanhar pormenorizadamente os resultados destas metas do plano de trabalho. O gestor de linha então "lançaria" os resultados melhores na AD (ou lenientes na leitura dos gestores de RH) em função de uma "impressão geral" que ele pode formular em relação à qualidade do trabalho desempenhado por seu funcionário. Ressalta-se que tais metas poderiam ser controladas automaticamente pelos sistemas informatizados de controle da organização, e que não estão interligados ao sistema informatizado da avaliação de desempenho.

Resta, no entanto, a discussão a respeito da relação entre as metas de desempenho individual e o desempenho organizacional, que também faz parte da queixa dos gestores de RH. Os agrupamentos de metas contidas nos Planos de Trabalho parecem revelar muito mais mecanismos de controle social com o objetivo de normatizar rotinas de atendimento, de segurança relacionada ao trabalho nos guichês de atendimento do que contribuir para a melhoria dos macro-indicadores organizacionais pelos quais é medido o desempenho organizacional.

Este argumento é coerente com parte da discussão apresentada sobre Rousseau (1997) em sua revisão sobre o comportamento humano nas organizações na nova era. O autor apontou que a discussão do que se convencionou chamar de "paradoxo do desempenho" tem ganhado espaço nas pesquisas sobre o comportamento organizacional. Para a autora, o paradoxo caracteriza-se pela pobre relação entre as medidas de desempenho individual e organizacional.

Para Rousseau (1997), os fatores organizacionais que resultam nas medidas do desempenho organizacional, tais como os indicadores relativos às finanças, à participação e satisfação do cliente e mercado, à eficácia dos processos internos e à gestão de pessoas são diferentes e normalmente as organizações apresentam limitações em reunir informações coordenadas sobre estes resultados. Portanto, medidas de desempenho individual dificilmente estariam associadas



"Se os empregados estão dando 110%, porque estamos operando à 60%?"

Fonte: Gray (2002)

claramente aos resultados globais da organização, a não ser por esforços de se aproximar os fatores considerados na avaliação de desempenho individual com indicadores de desempenho organizacional afins à missão empresarial.

Até o momento, apresentou-se o prescrito acerca da AD na instituição e como os “Planos de Trabalho” são caracterizados. A seguir, apresenta-se a análise do Perfil Profissional utilizado na AD dos empregados lotados no atendimento ao público em termos do suporte organizacional.

### 3.1.3. Caracterização da AD pela análise do perfil de competências profissionais dos atendentes

Nos quadros a seguir apresentam-se como o autor e a juíza classificaram os indicadores comportamentais utilizados para avaliação dos empregados lotados no atendimento ao público, em função da natureza do suporte necessário do contexto de produção de serviços para a ocorrência do referido comportamento e da natureza do custo humano do trabalho imposto para a ocorrência do comportamento analisado.

Apresenta-se a freqüência em que os indicadores comportamentais foram associados à modalidade de suporte do contexto de trabalho e na modalidade implicada no custo humano no trabalho (Ferreira e Mendes, 2003). Os grifos e negritos foram acrescentados.

#### Quadro 28

#### Análise dos Indicadores Comportamentais: Conhecimento Profissional e Iniciativa

Suporte do CPBS			Conhecimento Profissional	Natureza do CHT		
CT	OT	RST		AF	COG	FIS
	2		<b>Sabe</b> executar suas <u>atividades</u> , atingindo os padrões estabelecidos.		2	
1	1		<b>Executa</b> suas <u>tarefas</u> com correção e eficiência.		2	
	2		<b>Demonstra</b> <u>preparo e segurança</u> na realização de seu Plano de Trabalho.		2	
	2		<b>Desenvolve</b> suas <u>tarefas</u> sem necessidade de acompanhamento constante da supervisão.		2	
1	1		<b>Está atualizado</b> em relação à <u>melhor forma</u> de realizar seu trabalho.		2	
Suporte do CPBS			Iniciativa	Natureza do CHT		
CT	OT	RST		AF	COG	FIS
	1	1	<b>Apresenta</b> <u>sugestões</u> para <u>solução de problemas</u> em seu trabalho.		2	
1		1	<b>Identifica</b> <u>alternativas</u> para melhoria da qualidade dos serviços prestados.		2	
	1	1	<b>Age</b> , <u>antecipando-se</u> às solicitações da supervisão.		2	
1			<b>Busca</b> as <u>informações necessárias</u> ao seu trabalho, não esperando que o gestor se manifeste a respeito.		2	
1			<b>Resolve</b> <u>situações</u> imprevistas no seu trabalho.		2	

A competência “conhecimento profissional” foi associada com suporte em termos da organização de trabalho e a implicações no custo cognitivo. Não é possível deixar de associar a alusão sobre estar atualizado sobre “melhor forma” com a máxima taylorista “one best way” (Taylor, 1995[1911]).

A “iniciativa” foi apontada como demandando as três dimensões de suporte no contexto de serviço: condições, organização e relações sociais de trabalho e parece implicar no custo cognitivo.

### Quadro 29

#### Análise dos Indicadores Comportamentais: Cooperação, Relacionamento, Interação com os Clientes

Suporte do CPBS			Cooperação	Natureza do CHT		
CT	OT	RST		AF	COG	FIS
		2	<b>Atua, espontaneamente,</b> com outras pessoas <u>na realização dos trabalhos</u> .	2		
		2	<b>Percebe</b> que o seu <u>trabalho</u> é com os “colegas/clientes” e não <i>contra</i> os “colegas/clientes”.	2		
	1	1	<b>Presta auxílio</b> ao colega que apresenta alguma dificuldade.	2		
		2	<b>Demonstra disponibilidade</b> sempre que a situação exige.	2		
	1	1	<b>Demonstra disponibilidade</b> para prestar serviço em outro setor, em caso de necessidade.	1	1	
		2	<b>Mostra disposição</b> para ajudar clientes internos e externos.	1		
Suporte do CPBS			Relacionamento	Natureza do CHT		
CT	OT	RST		AF	COG	FIS
		2	<b>Interage com colegas,</b> clientes evitando atritos.	2		
		2	<b>Contribui para a harmonia</b> do ambiente de trabalho.	2		
		2	<b>Ouve</b> o que “os outros” têm a dizer.	2		
		2	<b>Evita o uso</b> de apelidos ou “rótulos” pejorativos.	2		
		2	<b>Respeita</b> o “jeito de ser” de cada um.	2		
		2	<b>Evita atritos</b> com colegas/clientes.	2		
1		1	<b>Utiliza vocabulário</b> adequado na comunicação com colegas, gestores e clientes.	1	1	
		2	<b>Ajuda a mediar</b> conflitos entre colegas.	2		
		2	<b>Aceita críticas</b> construtivas.	2		
Suporte do CPBS			Interação com os Clientes	Natureza do CHT		
CT	OT	RST		AF	COG	FIS
		2	<b>Demonstra disposição</b> para atender os clientes, mesmo os mais difíceis.	2		
1		1	<b>Responde prontamente às perguntas</b> dos clientes, esclarecendo suas dúvidas.	1	1	
		2	<b>Separa seus problemas e dificuldades</b> para não interferir nos contatos.	2		
		2	<b>Comunica-se</b> com facilidade com os clientes.	2		
		2	<b>Cumprimenta</b> os <u>clientes</u> com cordialidade.	2		
	1	1	<b>Dedica</b> ao atendimento telefônico <u>um tratamento</u> objetivo, como se o cliente estivesse presente.	1	1	
1		2	<b>Procura identificar</b> as necessidades dos clientes.	1	1	
	1	1	<b>Demonstra confiança</b> ao interagir com o cliente.	2		

A “cooperação” apareceu associada ao suporte das relações sociais de trabalho e à organização do trabalho. O referido fator comportamental parece implicar predominantemente dimensões relativas ao custo afetivo, possivelmente em função de expectativas de reciprocidade nas interações de trabalho. Salienta-se a prescrição da “espontaneidade” das relações e a interpretação “pronta” do significado dessas relações.

O “relacionamento” parece pressupor suporte das relações sociais de trabalho também em função de expectativas de reciprocidade nas interações de trabalho. Assim como o fator anterior, este também parece implicar custo afetivo no trabalho. Salienta-se que os indicadores são descritos partindo de uma concepção negativa dos sujeitos, uma vez que pressupõem que as pessoas se comportariam de maneira conflituosa no trabalho, o que revela uma concepção particular dos gestores sobre o comportamento dos empregados. Em razão disto é possível que os indicadores estejam redigidos para evitar potenciais situações de conflito.

### Quadro 30

#### Análise dos Indicadores Comportamentais: Comprometimento com Resultados e Cumprimento de Normas e Regulamentos

Suporte do CPBS			Comprometimento com os Resultados	Natureza do CHT		
CT	OT	RST		AF	COG	FIS
	2		<b>Assume</b> , prontamente, as <u>tarefas</u> que lhe são confiadas.	1	1	
1	1		<b>Atinge</b> os <u>resultados</u> esperados para a unidade.	1	1	
	2		<b>Conhece</b> as <u>conseqüências</u> , para a unidade, da realização de suas tarefas.	1	1	
		2	<b>Comunica</b> ao gestor a <u>ocorrência</u> de imprevistos ou irregularidades, no setor de trabalho.	2		
	1	1	<b>Demonstra</b> <u>responsabilidade</u> pelo seu trabalho.	1	1	
	2		<b>Identifica</b> a <u>correlação</u> entre as suas atividades com as atividades das demais áreas da empresa.		2	
	1	1	<b>Comunica</b> , com antecedência, possíveis <u>ausências</u> /atrasos ao trabalho.	2		
	2		<b>Ajusta-se</b> a possíveis aumentos de <u>carga no seu trabalho</u> .	1		1
Suporte do CPBS			Cumprimento de Normas e Regulamentos	Natureza do CHT		
CT	OT	RST		AF	COG	FIS
	2		<b>Cumpre</b> as <u>determinações</u> estabelecidas pelas normas e regulamentos instituição.		2	
1	1		<b>Zela</b> pela <u>conservação do patrimônio</u> da instituição (equipamentos, mobiliário, imóvel).			2
1	1		<b>Utiliza</b> <u>corretamente os equipamentos</u> necessários para o seu trabalho.		2	
1	1		<b>Evita</b> <u>desperdício</u> do material utilizado na execução de suas atividades.		2	
		2	<b>Zela</b> por sua <u>aparência</u> pessoal.	2		
	2		<b>Atende</b> as <u>orientações</u> com relação às atividades e rotinas previstas.		2	
1	1		<b>Mantém</b> sua <u>posição de trabalho</u> limpa e organizada.			2
	2		<b>Cumpre</b> sua <u>jornada de trabalho</u> , não se atrasa, não falta.	2		

A ocorrência dos indicadores comportamentais relativos à competência “comprometimento com resultados” parece pressupor suporte em relação à organização do trabalho. Ressalta-se que os indicadores comportamentais estão redigidos de forma a favorecer o “comprometimento” com a execução das tarefas planejadas por outros, o que salienta a dimensão de controle social da avaliação de desempenho.

Este resultado oriundo da análise do prescrito contrasta com a discussão apresentada por Siqueira e Gomide Júnior (2004), relativa aos processos psicológicos de natureza afetiva e cognitiva e os comportamentos relativos ao comprometimento com o trabalho. O que se verifica pela análise dos indicadores é que existe a prescrição unilateral de como as pessoas deveriam se comportar no ambiente de trabalho. Para os autores citados, no entanto, as bases afetivas e cognitivas relacionadas ao comprometimento com o trabalho, ao contrário, pressupõem representações de vínculos afetivos e de identificação do empregado com a empresa e nas expectativas de trocas sociais na relação dos empregados e com o seu trabalho e/ou com a organização, o que não se verifica nas prescrições da AD.

Ressalta-se também que o indicador “ajusta-se a possíveis aumentos na carga de trabalho” salienta esta dimensão unilateral e evidencia a concepção de homem como “variável de ajuste”, criticada pela Ergonomia da Atividade (Guérin e cols, 2001).

O fator “cumprimento de normas e regulamentos” parece demandar suporte, em sua maior parte, da organização de trabalho. As três modalidades de custo humano no trabalho foram associadas como exigências decorrentes dos referidos indicadores comportamentais, em sua maior parte relacionada ao custo cognitivo.

Salienta-se que a descrição dos indicadores comportamentais evidencia uma lógica “custocêntrica” (Almeida, citado em Ferreira 2004), isto é, cumprir normas e regulamentos teria a finalidade de aumentar a ocorrência de comportamentos para evitar aumento de despesas relacionadas às condições de trabalho.

A análise dos indicadores comportamentais que definem o “Perfil de Competências”, em termos do suporte do contexto de produção de bens e serviços e do custo humano no trabalho, permitiu apresentar as relações existentes entre a avaliação de desempenho e as dimensões analíticas estudadas nesta dissertação.

Esta discussão, associada aos dados obtidos com a análise de conteúdo dos “Planos de Trabalho” e ao estudo dos normativos da instituição, permitiu basicamente apresentar dimensões do trabalho e permitem responder em um primeiro nível à questão da caracterização da AD na instituição estudada como um sistema que apresenta:

- Um gerenciamento de conseqüências pouco eficaz, isto é, com poucas conseqüências associadas aos resultados do desempenho;
- Uma mistura do uso administrativo do resultado (vínculo com incentivos financeiros) com o uso para o desenvolvimento (vínculo com treinamento, bolsas de estudo);
- Metas de desempenho com resultados lenientes (com exceção das metas de vendas) que tendem a se afastar do prescrito nos normativos que pressupõem redação "clara e objetiva" e acompanhamento sistemático;
- Fatores comportamentais que transparecem a lógica dos gestores, em termos de hierarquia e divisão rígida de papéis;
- Pressuposição necessária de suporte do contexto de serviço.

Como estas características do prescrito são percebidos pelos atendentes? A seguir apresenta-se como os entrevistados construíam representações acerca da avaliação de desempenho na empresa, permitindo-se avançar em segundo nível a caracterização da AD na empresa.

#### **3.1.4. Caracterização da AD pela estrutura do discurso dos participantes: "Aqui as coisas são diferentes..."<sup>5</sup>**

Com o suporte do programa Alceste obteve-se a estrutura das classes temáticas do discurso relativo ao sistema de avaliação de desempenho, segundo representação dos participantes.

O conteúdo das representações sobre o sistema de avaliação de desempenho manteve correlação moderada ( $r=0,65$ ) entre a classe temática "Representações sobre a influência do contexto de trabalho sobre o desempenho" e a classe "Representações sobre o a avaliação de desempenho." Estas duas classes temáticas (Classe 2 e Classe 4) apareceram de maneira independente em relação às demais classes ( $r=0$ ).

---

<sup>5</sup> Verbalização de um participante do estudo.

**Figura 19**

**Estrutura de Classes Temáticas: Representações dos participantes sobre as "Influências do contexto de trabalho sobre o desempenho" e as representações sobre a "Avaliação de Desempenho"**

r=0,65															
<table border="1"> <tr> <td><b>Classe 2: 34 UCE (UNIDADES DE CONTEXTO ELEMENTAR)</b></td> </tr> <tr> <td>"Influência do Contexto Produção sobre o Desempenho no Trabalho"</td> </tr> <tr> <td><b>% Classe no Total:</b> 14,47%</td> </tr> <tr> <td><b>Palavras Associadas (<math>f, X^2</math>)</b></td> </tr> <tr> <td><b>Superior</b> (10; 41,88); <b>Adequada</b> (5; 30,20); <b>Falha</b> (6; 29,59); <b>Trabalho</b> (10; 29,13); <b>Ela</b> (8; 27,84); <b>Seja</b> (5; 23,60); <b>Organização do Trabalho</b> (3; 17,96); <b>Etapa</b> (3; 17,96); <b>Aspecto</b> (3; 17,96); <b>Função</b> (4; 17,73); <b>Falho</b> (4; 17,73); <b>Relação</b> (7; 15,19); <b>Vai</b> (12; 13,93); <b>Pouco</b> (4; 13,56); <b>Precisar</b> (4; 13,56).</td> </tr> <tr> <td><b>Variáveis Associadas (<math>f, X^2</math>)</b></td> </tr> <tr> <td><b>Sujeito 3</b> (38; 46,25); <b>Verbalizações sobre o desempenho no trabalho</b> (13; 33,35); <b>Agência IP</b> (128; 15,23); <b>Sujeito 5</b> (18; 14,15); <b>Verbalizações sobre RST</b> (11; 4,47); <b>Verbalizações sobre AD</b> (44; 2,98).</td> </tr> </table>	<b>Classe 2: 34 UCE (UNIDADES DE CONTEXTO ELEMENTAR)</b>	"Influência do Contexto Produção sobre o Desempenho no Trabalho"	<b>% Classe no Total:</b> 14,47%	<b>Palavras Associadas (<math>f, X^2</math>)</b>	<b>Superior</b> (10; 41,88); <b>Adequada</b> (5; 30,20); <b>Falha</b> (6; 29,59); <b>Trabalho</b> (10; 29,13); <b>Ela</b> (8; 27,84); <b>Seja</b> (5; 23,60); <b>Organização do Trabalho</b> (3; 17,96); <b>Etapa</b> (3; 17,96); <b>Aspecto</b> (3; 17,96); <b>Função</b> (4; 17,73); <b>Falho</b> (4; 17,73); <b>Relação</b> (7; 15,19); <b>Vai</b> (12; 13,93); <b>Pouco</b> (4; 13,56); <b>Precisar</b> (4; 13,56).	<b>Variáveis Associadas (<math>f, X^2</math>)</b>	<b>Sujeito 3</b> (38; 46,25); <b>Verbalizações sobre o desempenho no trabalho</b> (13; 33,35); <b>Agência IP</b> (128; 15,23); <b>Sujeito 5</b> (18; 14,15); <b>Verbalizações sobre RST</b> (11; 4,47); <b>Verbalizações sobre AD</b> (44; 2,98).	<table border="1"> <tr> <td><b>Classe 4: 41 UCE (UNIDADES DE CONTEXTO ELEMENTAR)</b></td> </tr> <tr> <td>"Representação dos Participantes sobre a Avaliação de Desempenho"</td> </tr> <tr> <td><b>% Classe no Total:</b> 17,45%</td> </tr> <tr> <td><b>Palavras Associadas (<math>f, X^2</math>):</b></td> </tr> <tr> <td><b>Meta</b> (18; 48,42); <b>Venda</b> (9; 44,28); <b>Avaliar</b> (6; 29,13); <b>Coloca</b> (5; 24,17); <b>Avaliação</b> (7; 23,65); <b>Instrumento</b><sup>6</sup> (7; 23,65); <b>Faz</b> (8; 18,57); <b>Realidade</b> (5; 18,56); <b>Avaliado</b> (5; 18,56); <b>Agenda</b> (3; 14,38); <b>Aceitar</b> (3; 14,38); <b>Uniforme</b> (3; 14,38); <b>Existir</b> (4; 13,88); <b>Acho</b> (14; 11,84); <b>Quem</b> (5; 11,67).</td> </tr> <tr> <td><b>Variáveis Associadas (<math>f, X^2</math>)</b></td> </tr> <tr> <td><b>Pergunta sobre AD</b> (44; 96,75); <b>Sujeito 7</b> (50; 4,91); <b>Agência IP</b> (50; 4,91); <b>Sujeito 6</b> (26; 3,60); <b>Verbalização sobre OT</b> (5; 2,81); <b>Sujeito 1</b> (10; 2,03).</td> </tr> </table>	<b>Classe 4: 41 UCE (UNIDADES DE CONTEXTO ELEMENTAR)</b>	"Representação dos Participantes sobre a Avaliação de Desempenho"	<b>% Classe no Total:</b> 17,45%	<b>Palavras Associadas (<math>f, X^2</math>):</b>	<b>Meta</b> (18; 48,42); <b>Venda</b> (9; 44,28); <b>Avaliar</b> (6; 29,13); <b>Coloca</b> (5; 24,17); <b>Avaliação</b> (7; 23,65); <b>Instrumento</b> <sup>6</sup> (7; 23,65); <b>Faz</b> (8; 18,57); <b>Realidade</b> (5; 18,56); <b>Avaliado</b> (5; 18,56); <b>Agenda</b> (3; 14,38); <b>Aceitar</b> (3; 14,38); <b>Uniforme</b> (3; 14,38); <b>Existir</b> (4; 13,88); <b>Acho</b> (14; 11,84); <b>Quem</b> (5; 11,67).	<b>Variáveis Associadas (<math>f, X^2</math>)</b>	<b>Pergunta sobre AD</b> (44; 96,75); <b>Sujeito 7</b> (50; 4,91); <b>Agência IP</b> (50; 4,91); <b>Sujeito 6</b> (26; 3,60); <b>Verbalização sobre OT</b> (5; 2,81); <b>Sujeito 1</b> (10; 2,03).
<b>Classe 2: 34 UCE (UNIDADES DE CONTEXTO ELEMENTAR)</b>															
"Influência do Contexto Produção sobre o Desempenho no Trabalho"															
<b>% Classe no Total:</b> 14,47%															
<b>Palavras Associadas (<math>f, X^2</math>)</b>															
<b>Superior</b> (10; 41,88); <b>Adequada</b> (5; 30,20); <b>Falha</b> (6; 29,59); <b>Trabalho</b> (10; 29,13); <b>Ela</b> (8; 27,84); <b>Seja</b> (5; 23,60); <b>Organização do Trabalho</b> (3; 17,96); <b>Etapa</b> (3; 17,96); <b>Aspecto</b> (3; 17,96); <b>Função</b> (4; 17,73); <b>Falho</b> (4; 17,73); <b>Relação</b> (7; 15,19); <b>Vai</b> (12; 13,93); <b>Pouco</b> (4; 13,56); <b>Precisar</b> (4; 13,56).															
<b>Variáveis Associadas (<math>f, X^2</math>)</b>															
<b>Sujeito 3</b> (38; 46,25); <b>Verbalizações sobre o desempenho no trabalho</b> (13; 33,35); <b>Agência IP</b> (128; 15,23); <b>Sujeito 5</b> (18; 14,15); <b>Verbalizações sobre RST</b> (11; 4,47); <b>Verbalizações sobre AD</b> (44; 2,98).															
<b>Classe 4: 41 UCE (UNIDADES DE CONTEXTO ELEMENTAR)</b>															
"Representação dos Participantes sobre a Avaliação de Desempenho"															
<b>% Classe no Total:</b> 17,45%															
<b>Palavras Associadas (<math>f, X^2</math>):</b>															
<b>Meta</b> (18; 48,42); <b>Venda</b> (9; 44,28); <b>Avaliar</b> (6; 29,13); <b>Coloca</b> (5; 24,17); <b>Avaliação</b> (7; 23,65); <b>Instrumento</b> <sup>6</sup> (7; 23,65); <b>Faz</b> (8; 18,57); <b>Realidade</b> (5; 18,56); <b>Avaliado</b> (5; 18,56); <b>Agenda</b> (3; 14,38); <b>Aceitar</b> (3; 14,38); <b>Uniforme</b> (3; 14,38); <b>Existir</b> (4; 13,88); <b>Acho</b> (14; 11,84); <b>Quem</b> (5; 11,67).															
<b>Variáveis Associadas (<math>f, X^2</math>)</b>															
<b>Pergunta sobre AD</b> (44; 96,75); <b>Sujeito 7</b> (50; 4,91); <b>Agência IP</b> (50; 4,91); <b>Sujeito 6</b> (26; 3,60); <b>Verbalização sobre OT</b> (5; 2,81); <b>Sujeito 1</b> (10; 2,03).															

A figura 19 indica que estas duas classes representam uma parte importante do discurso (32%) obtido durante as entrevistas de validação. Este resultado demonstra que, embora as questões na entrevista sobre estes temas fossem distintas, a verbalização dos sujeitos convergia para a associação entre as representações sobre a avaliação de desempenho e o contexto de trabalho (confirma os valores de frequência e qui-quadrado calculado das variáveis associadas).

O quadro a seguir apresenta as Unidades de Contexto Elementar (UCEs) típicas que compõem a classe para apresentar a discussão entre as verbalizações dos sujeitos com a literatura.

<sup>6</sup> Substituii-se o nome do instrumento para preservar o sigilo relativo à instituição.

### Quadro 31

#### Relação entre as Unidades de Contexto Elementar (UCE) Típicas das classes temáticas e a discussão identificada com a literatura

Classe Temática 2: "Influência do contexto de trabalho sobre o desempenho"	
UCE Típicas	Discussão
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ "Se tiver uma falha, fatalmente vai prejudicar os outros, e não adianta eu ter uma condição de trabalho adequada se <b>eu não tenho uma chefia que está sintonizada</b> com este trabalho para exercer adequadamente a minha função".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualidade das relações sociais de trabalho chefia-empregado e efeitos para o desempenho no trabalho (Ferreira e Mendes, 2003);</li> <li>▪ Comunicação enquanto fator ergonômico determinante do desempenho no trabalho (Govindaraju, Pennathur e Mital, 2001);</li> <li>▪ Estilo gerencial enquanto fator mediador entre motivação e desempenho (Gondim e Silva, 2004);</li> <li>▪ Suporte das chefias como fator antecedente para percepção de suporte e posterior consequência para o desempenho (Siqueira e Gomide Jr., 2004)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ "A avaliação é muito falha, <b>deveria ser considerado mais coisas na avaliação.</b> Se ela influenciasse na questão salarial, como na participação nos lucros e outros benefícios como a bolsa de estudo, seria mais valorizada".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerenciamento de consequências financeiras como fator motivador para melhoria do desempenho (Raynes, Gerhart e Perks, 2005);</li> <li>▪ Sistemas de recompensas como fator mediador entre motivação e o desempenho (Gondim e Silva, 2004);</li> <li>▪ Políticas da Organização enquanto fator ergonômico determinante do desempenho no trabalho (Govindaraju, Pennathur e Mital, 2001);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ "Se você atingiu a meta, não vai ser incomodado; se você está abaixo da meta <b>você é visto como uma pessoa improdutivo</b>".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Críticas de que a AD apresenta perspectiva "unilateral", envolve jogos políticos de poder e reforça discriminações sociais (Wilson, 2002).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ "Se você tem uma meta a ser atingida, <b>você precisa ter condições de trabalho</b>, você precisa ter a quantidade de produtos correta para atender bem o cliente".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualidade das condições de trabalho e efeitos para desempenho no trabalho (Ferreira e Mendes, 2003)</li> <li>▪ Ambiente, Equipamentos e Interface Homem-Máquina como fator ergonômico determinante do desempenho (Govindaraju, Pennathur e Mital, 2001).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ "Eu faço o meu trabalho, só que quando <b>eu preciso de uma informação</b> de uma instância superior eu não consigo a resposta".</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ "A informação é uma ferramenta de trabalho, se <b>eu não tenho a informação</b>, fatalmente eu vou ficar prejudicado no meu trabalho".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disponibilidade de informações enquanto elemento das condições de trabalho e seus efeitos sobre o desempenho (Ferreira e Mendes, 2003);</li> <li>▪ Comunicação e Informação enquanto fatores ergonômicos determinantes do desempenho (Govindaraju, Pennathur e Mital, 2001);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ "A falta de informações, o <b>contato falho entre o atendente e uma instância superior ao chefe</b>, informações que estão em outros lugares é falho".</li> </ul>	

**Classe Temática 4: "Representações sobre a avaliação de desempenho"**

UCE (UNIDADE DE CONTEXTO ELEMENTAR)s Típicas	Discussão
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ "Parecem que as pessoas que estipulam as metas estão fora da realidade. Colocam as metas, <b>mas não sabem o que acontece nas agências</b>. Acho que a avaliação tem que ser sobre o que a gente faz e não sobre metas absurdas de serem alcançadas".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efeitos para a organização e para o operador da distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real (Guérin e cols, 2001);</li> <li>▪ Grau de dificuldade para alcance das metas de desempenho e satisfação com o sistema de AD (Bergamini e Beraldo, 1988).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ "E se tem uma agência que vende 100 agendas, como você coloca meta de 40 agendas se já se sabe que praticamente 100 agendas vão ser vendidas. <b>Aqui não tem como vender igual às outras agências</b> e ainda falta um monte de coisas que precisamos, faltam as caixas <b>faltam os produtos que precisamos vender para atingir a meta</b>".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efeitos para a organização e para o operador da distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real (Guérin e cols, 2001);</li> <li>▪ Percepção da "justiça distributiva" do sistema de AD como antecedente para comportamentos relacionados ao desempenho (Erdogan, 2002)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ "Desde que mudou o uniforme, eu não tenho uniforme, nunca veio. <b>É impossível eu atingir esta meta de desempenho</b>, não tem como eu atingir este ponto".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualidade das condições de trabalho e efeitos para o desempenho no trabalho (Ferreira e Mendes, 2003);</li> <li>▪ Efeitos para a organização e para o operador da distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real (Guérin e cols, 2001/1997).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ "Acho que <b>as pessoas estão despreparadas para avaliar</b>, elas não têm treinamento para isso".</li> <li>▪ "Muitas vezes quem te avalia faz uma avaliação pessoal, <b>ou você é avaliado pessoalmente, ou você é avaliado profissionalmente</b>".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Treinamentos contextualizados sobre o desempenho como prática para lidar com erros de avaliação e com a satisfação dos empregados com o sistema de AD (Goodstone e Lopez, 2001);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ "Quando eu entrei na <i>instituição</i>, <b>eu não sabia que tinha avaliação</b>, só fui saber quando tive que assinar a avaliação".</li> <li>▪ "Ser avaliado a cada seis meses, deveria ser avaliado todo o dia, você recebe o papel e <b>tem que assinar e nem sabe por que saiu aquele resultado</b>".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Características do processo (conhecimento prévio dos fatores de avaliação) e atitudes do avaliador (julgar baseado em acompanhamento sistemático) como antecedentes de percepção de justiça do procedimento e da justiça do avaliador. Relação entre a percepção de justiça do procedimento e da justiça do avaliador com a satisfação com as lideranças e com a ocorrência comportamentos relacionados ao desempenho (Erdogan, 2001).</li> </ul>

As verbalizações indicadas explicitam as representações e os saberes dos sujeitos sobre o contexto de trabalho. Neste sentido, elas qualificam e completam a resposta à questão central do estudo acerca da caracterização da avaliação de desempenho na instituição.

Considerar estes *saberes* permitem indicar vias para o atendimento dos problemas colocados pelos usuários dos sistemas de avaliação de desempenho, e não apenas os gestores de RH. Neste sentido, as representações dos avaliados permitiram valorizar e evidenciar o conhecimento dos trabalhadores sobre o seu trabalho.

Neste aspecto, tal análise fornece pistas tanto para o aprimoramento do instrumento de AD, quanto para a melhoria do suporte percebido no contexto de trabalho necessário à ocorrência do desempenho esperado.

Portanto, as representações dos participantes completam a questão da caracterização da AD na instituição estudada:

- Existe uma discrepância entre as representações dos gestores, expressa no prescrito, e as representações dos atendentes;
- Os pressupostos de suporte do contexto de trabalho evidenciados no prescrito não são percebidos pelos entrevistados, ao contrário, há uma queixa generalizada sobre a falta de suporte em que são percebidos como constrangimentos à atividade de trabalho.

Esta última argumentação introduz a resposta à segunda questão do estudo: a caracterização da atividade de trabalho, descrita a seguir.

### **3.2. Como se caracteriza a Atividade de Trabalho no Serviço de Atendimento ao Público?**

Do ponto de vista das representações dos participantes, a análise do resultado do Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA – (Ferreira e Mendes, 2003) obtido com os 105 participantes e da estrutura do discurso obtida dos 12 entrevistados na Fase IV do estudo permitiu caracterizar a atividade de atendimento ao público em relação às dimensões que compõem o contexto de trabalho: as condições, a organização e as relações sociais de trabalho. A análise da atividade orientada para a identificação das categorias de observáveis permitiu qualificar o referido contexto de trabalho.

Apresenta-se a resposta à segunda questão de estudo em três níveis. A caracterização do contexto de trabalho em que se desenvolve a Atividade de Trabalho conforme resultado da escala ECORT – Versão II; conforme as representações dos participantes do estudo e conforme os resultados da observação sistemática.

#### **3.2.1. Caracterização da Atividade de Trabalho: A avaliação do contexto de trabalho.**

De maneira geral, os resultados obtidos sobre a avaliação do contexto de trabalho por parte dos 105 participantes da Fase I (no quadro a seguir) indicam grande variabilidade de opiniões a respeito da avaliação dos fatores que compõem o contexto de produção de bens de serviço nas unidades de atendimento ao público. Este resultado pode ser interpretado em função das características distintas, em termos de perfil de clientes, número de funcionários, tamanho da agência e estilo de gestão às quais estão sujeitas as 54 unidades de atendimento da empresa no Distrito Federal.

## Quadro 32

**Avaliação Média ( $\chi$ , em escala<sup>7</sup> de 1-100) e coeficiente de variação ( $\Delta$ , em %) sobre o Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS), segundo as respostas dos participantes no ITRA (n=105)**

Condições de Trabalho (CT)		Organização do Trabalho (OT)		Relações Sociais de Trabalho (RST)	
Itens	$\chi$ / $\Delta$	Itens	$\chi$ / $\Delta$	Itens	$\chi$ / $\Delta$
Os instrumentos de trabalho são suficientes para realizar as tarefas.	58 / 37%	<b>Os resultados esperados são coerentes.</b>	<b>68 / 26%</b>	<b>Existe companheirismo no ambiente de trabalho.</b>	<b>74 / 26%</b>
Os equipamentos necessários para realização das tarefas são adequados.	57 / 36%	As tarefas estão claramente definidas.	67 / 30%	<b>A comunicação entre os funcionários é satisfatória.</b>	<b>73 / 28%</b>
O posto de trabalho é adequado para realização das tarefas.	55 / 43%	A distribuição das tarefas é justa.	63 / 35%	A comunicação entre chefia e colaboradores é satisfatória.	65 / 33%
As condições de trabalho são adequadas.	47 / 43%	Existem treinamentos para realizar adequadamente as tarefas.	63 / 34%	Existe apoio das chefias para o meu desenvolvimento profissional.	60 / 39%
O espaço físico destinado para realizar o trabalho é adequado.	47 / 52%	O ritmo de trabalho é "normal".	61 / 33%	O bem-estar dos funcionários é uma prioridade.	48 / 56%
O ambiente físico é confortável.	45 / 50%	As tarefas são cumpridas sem pressão de tempo.	56 / 41%	Existe política de promoção funcional.	47 / 57%
O mobiliário existente no local de trabalho é adequado.	45 / 52%	O número de pessoas é suficiente para se realizar as tarefas.	44 / 54%		
<b>CT (Global)</b>	<b>50/44%</b>	<b>OT (Global)</b>	<b>60/40%</b>	<b>RST (Global)</b>	<b>61/41%</b>

Os resultados obtidos mostram as medidas de tendência central (a média,  $\chi$ ) e de dispersão (coeficiente de variação,  $\Delta$ ) aos itens que compõem a avaliação do Contexto de Produção de Serviços.

Dois itens relativos à avaliação das relações sociais de trabalho, no entanto, indicam moderada homogeneidade entre as respostas dos 105 participantes: "existe companheirismo no ambiente de trabalho" e "a comunicação entre os funcionários é satisfatória". Estes itens também foram os mesmos que obtiveram melhores avaliações.

Os resultados destes dois itens confirmam a tendência apontada pela literatura (Ferreira e Mendes, 2003) da importância de uma rede de relacionamento para fornecer suporte à ocorrência do desempenho e para lidar com o custo humano decorrente da atividade.

O resultado encontrado no item "os resultados esperados são coerentes" indica moderada homogeneidade ( $\Delta=26\%$ ) entre as respostas e recebeu avaliação moderada ( $\chi=68$ ). Tal resultado é coerente com os resultados encontrados sobre a influência do

<sup>7</sup> Os resultados da média na escala *Likert* de cinco pontos foram convertidos em "percentual" para facilitar a interpretação da magnitude do valor, multiplicando-se o valor da média por 20.

contexto de trabalho no desempenho, conforme foi identificado pela estrutura do discurso sobre a avaliação de desempenho apresentada anteriormente.

Embora considerando a variabilidade de opiniões a respeito das dimensões que constituem o contexto de trabalho, que elementos do contexto de trabalho receberam avaliações mais "severas", em média, no que se refere às condições, à organização e às relações sociais de trabalho?

O resultado da análise de variância (Anova) apresentado no quadro a seguir aponta para a rejeição da hipótese nula de que os participantes tenham respondido aos itens sobre CT, OT e RST de maneira semelhante ( $p=(2,21)^{-12}$ ).

**Quadro 33**  
**Resultado do teste Anova para identificar diferenças significativas entre CT, OT e RST.**

Dimensão Analítica	Contagem (itens do fator)	Soma	Média (Média Transformada)		Variância
Condições de Trabalho	347	868	<b>2,50</b>	<b>(50%)</b>	1,325865
Organização do Trabalho	806	2441	<b>3,03</b>	<b>(60%)</b>	1,217818
Relações Sociais de Trabalho	244	740	<b>3,04</b>	<b>(61%)</b>	1,702624

Fonte da variação	SQ	Grau de liberdade	MQ	F	Valor de P	F crítico
Entre grupos	72,73556	2	36,36778	27,36175	<b>(2,21)<sup>-12</sup></b>	3,002179
Dentro dos grupos	1852,831	1394	1,329147			
Total	1925,566	1396				

Embora o teste tenha permitido aceitar com nível de segurança muito alto a hipótese de que os participantes, em média, avaliaram cada dimensão analítica do contexto de trabalho de maneira distinta, que dimensões, ou quais dimensões do trabalho, receberam as piores avaliações?

O teste *post hoc* LSD (*Least Significant Distance – Menor Distância Significativa*), apresentado no quadro a seguir, permitiu identificar com nível de confiança de 95% que a avaliação feita sobre as **condições de trabalho** recebeu significativamente avaliações mais baixas do que a organização de trabalho e as relações sociais de trabalho.

### Quadro 34

#### Teste LSD para 2 graus de liberdade e intervalo de confiança de 95% para identificar diferenças na avaliação das dimensões do CPBS

Dimensões Analíticas Estudadas	Diferença entre as Médias	Resultado do Teste LSD	Conclusão
CT e OT	0,53	0,22	Há diferença significativa
CT e RST	0,53	0,28	Há diferença significativa
OT e RST	0,004	0,25	Não há diferença significativa

Os dados apresentados até o momento permitem estabelecer a seguinte caracterização do contexto de trabalho no atendimento ao público, segundo as avaliações dos participantes:

- Variabilidade de opiniões no que se refere à adequação das condições, da organização e das relações sociais de trabalho;
- Tendência a uma pior avaliação das condições de trabalho em relação às outras dimensões do contexto.

Esta caracterização tem implicações para a intensidade percebida do custo humano no trabalho, tendo em vista que os estudos em Ergonomia da Atividade apontam que problemas de suporte organizacional em termos de condições de trabalho contribuem para o aumento da intensidade do custo humano e dos riscos de adoecimento decorrente do trabalho (Ferreira e Mendes, 2003).

Os dados analisados são coerentes com o estudo de Govindaraju, Pennathur e Mital (2001), o qual aponta que problemas relativos aos padrões, ao posto, às variáveis ambientais e ao acesso aos instrumentos e ferramentas de trabalho são fatores ergonômicos que limitam o desempenho no trabalho.

Nesta mesma linha, este resultado também é coerente com a formulação de Guérin e cols. (2001) de que os constrangimentos à atividade de trabalho dados pela rigidez dos meios e dos objetivos de trabalho comprometem a ocorrência dos resultados esperados e podem gerar danos ao estado interno dos trabalhadores, caracterizando condição de "sobrecarga".

Pesquisas em áreas afins, como a Psicologia Organizacional, também apontam para a relação entre a adequação do suporte material e sobrecarga de trabalho e a exaustão psicológica e percepção de desgaste emocional (Tamayo e Tróccoli, 2002).

Mas que trabalho é esse? O que fazem os atendentes? Que dificuldades eles encontram no trabalho? Como eles lidam com as dificuldades apresentadas? Porque os

atendentes tenderam a avaliar de maneira significativamente menor a adequação das condições de trabalho? A seção seguinte permite qualificar essas respostas por meio do movimento de “*zoom in*” em relação ao objeto da pesquisa.

### **3.2.2. Caracterização da Atividade de Trabalho: O trabalho real**

Do ponto de vista do trabalho real, a resposta à questão do estudo sobre como se caracteriza a atividade de trabalho também é dada pela descrição do que o atendente faz. Os dados obtidos nesta seção foram recolhidos durante a Observação Sistemática, a Fase III do estudo.

Participaram desta etapa quatro atendentes, um de cada unidade de atendimento selecionada para esta fase. Os dados se referem ao registro de uma jornada de trabalho de 8 horas de trabalho de cada um deles, em dias diferentes da semana, entre os meses de fevereiro a março de 2005. Totalizaram-se 32 horas de Observação Sistemática (ver item 3.5.3 do Método).

Observaram-se 609 tipos distintos de atendimentos nas quatro agências estudadas. Este número foi diferente do número de clientes atendidos (416), tendo em vista que um mesmo cliente poderia ser atendido em um ou mais serviços. Classificamos os atendimentos em cinco modalidades representativas dos atendimentos prestados nas unidades de atendimento da empresa estudada. As categorias utilizadas foram devidamente validadas pelos participantes da Fase IV da coleta, as entrevistas de validação dos dados. A figura a seguir apresenta a classificação das modalidades de atendimento registradas nas quatro unidades.

O serviço mais realizado pelos atendentes foi o “Postal Simples” (f=247, 41%) que corresponde aos serviços de postagem de cartas simples, registradas, venda de selos, encomendas, impressos, e aos serviços de telegrama, cheque viagem, reembolso postal, fax, uso e aluguel de caixa postal. Esta modalidade de atendimento foi mais freqüente na agência do *shopping* – AG SHOP – (f=102, 41%) e menos freqüente na agência localizada no órgão público – AG IP – (f=27, 11%).

Os atendentes observados realizavam também serviços bancários, o que correspondeu à segunda maior freqüência (f=132, 22%). Tais serviços se referem à abertura, ao saque, ao depósito, à emissão de saldo e extrato de contas correntes ou poupança e recebimento de títulos de concessionárias de água, energia e telefonia. Este serviço foi mais freqüente na agência do bairro de periferia – AG BP – (f=67, 51%) e menos freqüente na agência do bairro nobre da cidade – AG BN (f=9, 7%).

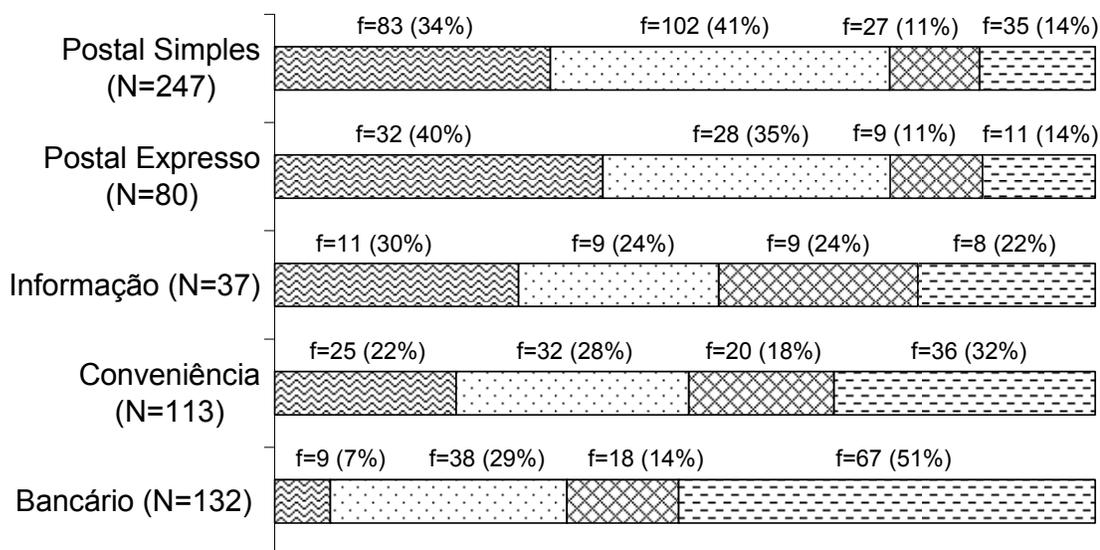
Os serviços de “conveniência” correspondem às vendas de caixas, envelopes, cartões telefônicos e de um título de capitalização não bancário. Trata-se da terceira maior demanda de serviços (f=113, 19%). A agência que obteve a maior frequência deste serviço foi a agência da periferia (f=36, 32%) e a menor, a agência do órgão público (f=20, 18%).

A modalidade de Serviços Postais Expressos obteve a quarta maior frequência (f=80, 13%) e corresponde ao serviço de postagem nacional e internacional rápida de documentos e encomendas e suas variantes quanto à velocidade do serviço (nos serviços nacionais, entrega até as 18 horas ou 10 horas do dia seguinte). A agência que obteve a maior frequência foi a agência do bairro nobre (f=32, 40%) e a menor, a agência do órgão público (f=9, 11%).

Solicitação de informação foi a modalidade de atendimento menos freqüente (f=37, 6%). Ocorreu mais na agência do bairro nobre (f=11, 30%) e, menos, na agência da periferia (f=8, 22%).

**Figura 20**

**Serviços de atendimento observados nas agências selecionadas (N=609)**



AG BN (N=160) AG SHOP (N=209) AG IP (N=83) AG BP (N=157)

**Legenda:** AG BN=Agência do Bairro Nobre; AG SHOP=Agência do Shopping;  
AG IP=Agência da Instituição Pública; AG BP=Agência do Bairro de Periferia.

Observou-se que algumas agências apresentaram perfis de consumo de produtos e serviços bem diferentes umas das outras. Por exemplo, considerando que o serviço postal corresponde ao principal negócio da instituição, a AG BP chama a atenção tendo em vista que durante a observação sistemática registraram-se apenas 46 serviços postais simples e expressos e um total de 67 atendimentos bancários. Seria esta diferença estatisticamente significativa?

O quadro a seguir permitiu avaliar esta hipótese. Nele são apresentados dados relativos à análise bidimensional (teste qui-quadrado de independência entre duas variáveis), neste caso para verificação de associação ou não entre os "tipos" de serviços realizados e as agências pesquisadas. Apresentam-se as frequências reais, que foram as observadas durante o estudo; as frequências esperadas considerando a hipótese de independência e as parcelas do "qui-quadrado calculado" que expressa a medida da diferença global entre o conjunto de frequências reais / observadas e o conjunto de frequências hipotéticas / esperadas. O valor do teste qui-quadrado calculado está indicado na última célula da tabela.

### Quadro 35

#### Frequências Reais, Esperadas, Parcelas e Resultado do Teste Qui-quadrado para avaliação de relação de dependência entre as Unidades e Serviços Registrados.

Unidade Serviços	Frequências Reais				Totais	Frequências Esperadas na Hipótese de Independência				Totais	Parcelas do Qui-Quadrado				Totais
	BN	SHOP	IP	BP		BN	SHOP	IP	BP		BN	SHOP	IP	BP	
Bancários	9	38	18	67	132	34,7	45,3	18,0	34,0	132	<b>19,0</b>	1,2	0,0	<b>31,9</b>	52,1
Conveniência	25	32	20	36	113	29,7	38,8	15,4	29,1	113	0,7	1,2	1,4	1,6	4,9
Informação	11	9	9	8	37	9,7	12,7	5,0	9,5	37	0,2	1,1	3,1	0,2	4,6
Postal Expresso	32	28	9	11	80	21,0	27,5	10,9	20,6	80	<b>5,7</b>	0,0	0,3	4,5	10,6
Postal Simples	83	102	27	35	247	64,9	84,8	33,7	63,7	247	5,1	3,5	1,3	<b>12,9</b>	22,8
Totais	160	209	83	157	609	160	209	83	157	609	30,7	7,0	6,1	51,2	<b>95,0*</b>

\*  $p = (5,24)^{-15}$ , para 12 graus de liberdade.

O resultado da probabilidade associada ao valor do qui-quadrado calculado, com 12 graus de liberdade, indicou a possibilidade de rejeitar a hipótese de independência entre as agências e a modalidade de serviço, com nível de confiança muito superior a 99,999% ( $p=(5,24)^{-15}$ ). Isto quer dizer que podemos aceitar a hipótese alternativa de que as modalidades de serviços consumidos pelos clientes dependam da localização da agência.

A análise das maiores parcelas da distribuição do qui-quadrado (em negrito) permitem estabelecer as seguintes conclusões:

- A agência **Bairro de Periferia** apresentou um número significativamente **maior** de serviços **bancários** do que o esperado considerando a hipótese de independência;
- A agência **Bairro Nobre** apresentou um número significativamente **menor** de serviços **bancários** do que o esperado na hipótese de independência;
- A agência **Bairro de Periferia** apresentou um número significativamente **menor** de serviços **postais simples** do que o esperado na hipótese de independência;
- A agência **Bairro Nobre** apresentou um número significativamente **maior** de serviços **postais expressos** do que o esperado na hipótese de independência.

A apresentação deste resultado atende ao objetivo deste trabalho de apontar a relação entre as dimensões analíticas estudadas. No que se refere à avaliação de desempenho, pode-se associar este resultado às queixas apresentadas pelos sujeitos de que a distribuição de metas de vendas por modalidade de serviço não considera adequadamente o perfil das unidades (veja novamente a queixa da atendente sobre as “agendas” no quadro com as UCEs típicas sobre a AD).

Nas interações informais entre o pesquisador e os participantes, a gerente da unidade do bairro nobre queixou-se de que é cobrada pelas metas relativas à abertura e manutenção de contas correntes, quando aquela unidade apresenta dificuldade em alcançá-las dado o perfil de alta renda e o perfil multi-bancarizado dos clientes que freqüentam a sua unidade, o que já não ocorre com unidade do bairro de periferia. Esta última unidade alcança mais facilmente as metas relativas aos serviços bancários dada à inexistência de agências bancárias nas proximidades e ao perfil dos clientes que freqüentam a agência, condizentes com a proposta de “banco popular” que caracteriza os serviços bancários da empresa estudada.

Este resultado também é relevante no que se refere à avaliação do Contexto de Produção de Serviços, em especial no que se refere às Condições de Trabalho. A estrutura temática do discurso sobre a avaliação de desempenho apontou queixas dos atendentes quanto à freqüência com que faltam produtos necessários ao alcance de algumas metas de desempenho, como exemplo, as caixas e envelopes próprios para os serviços postais expressos.

Segundo uma participante do estudo, estabelecem-se metas de aumento de vendas de serviços postais expressos sem o respectivo aumento de caixas e envelopes próprios para estes serviços. Embora escape a este estudo a análise da logística de entrega de suprimentos, este resultado permite indicar possibilidades para a empresa priorizar quantidades de produtos em função do perfil "postal" ou "bancário" predominante de cada agência.

Este resultado também é importante para uma possível gestão organizacional das conseqüências do Custo Humano do Trabalho, em especial o Custo Afetivo. Identificar o perfil de serviços das agências poderá contribuir para lidar com uma das principais queixas do sindicato da categoria, referente à necessidade de adaptação das unidades de atendimento aos serviços bancários recém instalados na unidade para atender aspectos de segurança. Esta queixa foi identificada durante a análise documental, mediante análise de matérias publicadas pelo sindicato da categoria em seu periódico e por contatos informais entre o pesquisador e representantes de tal entidade.

Este fator também aparece como queixa de alguns atendentes, segundo resultados da Fase IV de validação de dados, embora não tenha ocorrido em freqüência intensa de forma a possibilitar a identificação pelo programa Alceste.

A unidade do bairro de periferia, segundo informações da gerente da unidade, sofreu no ano de 2001 cinco assaltos. É possível que a ausência de equipamentos e estrutura comumente encontrados em uma agência bancária possam explicar, em parte, a freqüência dos diagnósticos atribuídos aos afastamentos de trabalho relacionados aos transtornos de natureza comportamental/emocionais (ver quadro com o perfil epidemiológico relacionado ao afastamento no trabalho na seção que trata da caracterização do CHT). Existe também a possibilidade de se estabelecer nexos causais entre o evento assalto e a ocorrência de Transtorno de Estresse Pós-Traumático (APA, 1995).

Portanto, a análise do perfil das agências em função da modalidade de serviço pode sinalizar caminhos para que os gestores estratégicos da instituição possam promover ações para "gerenciar" as percepções dos empregados sobre a avaliação de desempenho, efetivamente aproximando os fatores de avaliação ao perfil das unidades de atendimento e fornecendo o suporte necessário à ocorrência do desempenho esperado.

Além disso, a análise da relação "Unidade X Modalidade de Serviço" poderá permitir aos gestores estratégicos "gerenciar" o Custo Humano do Trabalho, mediante realização de ações que atendam prioritariamente as queixas de segurança nas unidades com maior perfil bancário.

Para se avançar na resposta sobre a caracterização da atividade de trabalho, apresentam-se os dados referentes à análise da atividade, relativos aos obstáculos de trabalho e às estratégias de mediação implementadas pelos atendentes para lidar com os constrangimentos à atividade.

### **3.2.3. Obstáculos para a atividade de trabalho: interrupções do atendimento e estratégias de mediação**

Registraram-se durante as 32 horas de observação sistemática 110 interrupções, o que indica que em cerca de 27% dos atendimentos, pelo menos um evento crítico esteve presente durante a atividade de trabalho. As interrupções são eventos críticos que rompem com o curso normal da atividade. Tais eventos são apontados pela literatura como decorrentes da distância entre o previsto nas normas e procedimentos e o que ocorre no dia a dia de trabalho.

Este resultado, associado aos dados coletados a respeito das estratégias de mediação empregadas pelos participantes para responder à diversidade de contradições, permite avançar na caracterização da atividade de trabalho em termos dos obstáculos enfrentados pelos sujeitos para obter os padrões de desempenho esperados e em termos das estratégias empregadas pelos mesmos para lidar com as adversidades do trabalho.

A figura 21 classifica a interrupção quanto a sua origem, isto é, quanto ao “fato gerador” de cada interrupção identificada. Nela observa-se que a maior fonte de interrupções se refere à interação do atendente com o próprio cliente. Trata-se de situações em que clientes que estão fora da fila interrompem o atendimento prestado ao cliente que já está no guichê para solicitações diversas, tais como pedir uma informação, solicitar venda de produtos, etc.

Em seguida, registrou-se que problemas relativos às condições de trabalho estavam relacionados às interrupções: sistema fora do ar, sistema lento, problemas nos equipamentos, ausência de material de suprimento como papel de impressora, etc.

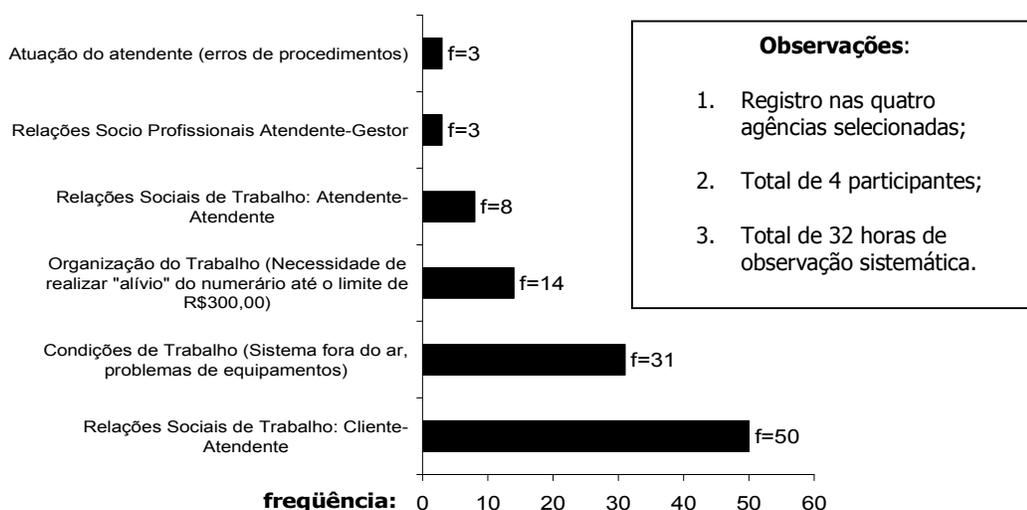
A terceira fonte de interrupção advém de uma prescrição de “teto máximo” de numerário no guichê. Ao atingir o limite, o atendente deve “realizar o alívio” e entregar o dinheiro na tesouraria. No início do expediente, tal prescrição obriga frequentemente a interromper o atendimento para buscar dinheiro para dar o troco ao cliente.

As demais fontes de interrupções se referem às interrupções do atendimento decorrentes de interação entre os colegas e o gestor, bem como as interrupções decorrentes da atuação do próprio atendente. As interrupções decorrentes das relações sociais de

trabalho se referiam às solicitações de ajuda para algum procedimento (exceto aquelas referentes ao troco de dinheiro, que foram classificadas na categoria descrita anteriormente) e outras interrupções decorrentes de interações sociais não relacionadas ao conteúdo do trabalho. As três ocorrências decorrentes da atuação do atendente se referiram às ocasiões em que colou selos e etiquetas erradas em um envelope e o atendente teve que retirá-las.

**Figura 21**

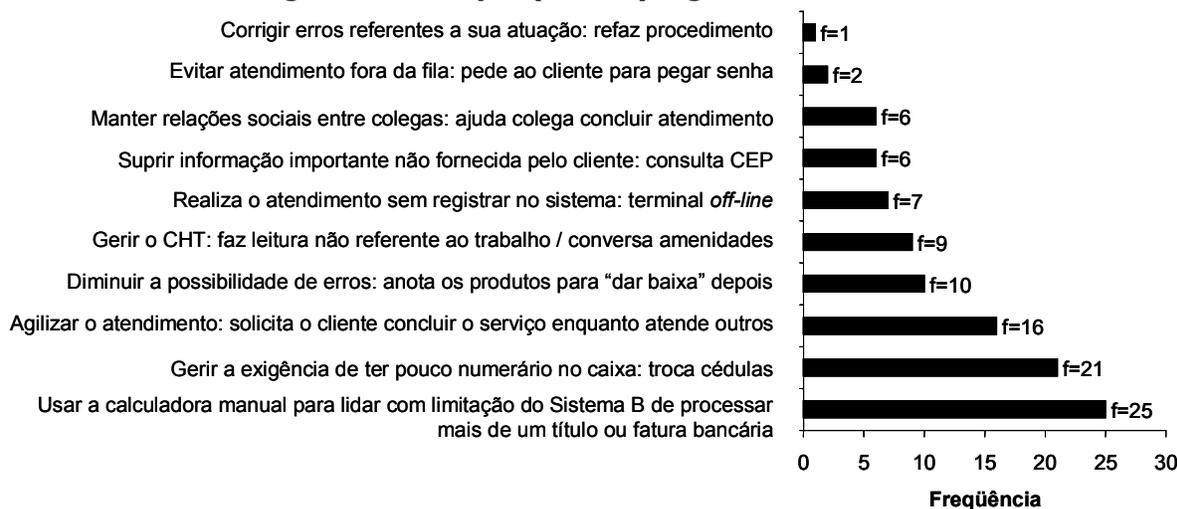
**Interrupções (N=110) registradas durante a atividade**



Na figura 22 apresenta-se os objetivos das estratégias empregadas pelos trabalhadores diante de interrupções e outras limitações do contexto de serviços registradas durante as 32 horas de observação sistemática.

**Figura 22**

**Estratégias de mediação (N=103) registradas durante a atividade**



A figura indica que a estratégia mais frequentemente empregada se refere à limitação do Sistema B (sistema de atendimento bancário) em processar mais de um título ou fatura. Ressalta-se que tal estratégia de mediação pode estar relacionada à ocorrência de diferenças de caixa, pelas quais os atendentes são responsáveis pecuniariamente.

É possível associar à ocorrência desta estratégia operatória com a classe temática 5 que se refere ao conjunto de metas de desempenho que exige do atendente a adoção de rotinas de segurança visando minimizar erros de registro de numerário. Neste sentido, a frequência de uso de calculadora manual para lidar com a limitação do Sistema B evidencia a discrepância entre o solicitado na AD e o suporte fornecido em termos de condições de trabalho.

O segundo grupo de estratégias empregadas se refere àquelas relativas à imposição de ter pouco numerário no caixa. O atendente, portanto, troca cédulas de maior valor por de menor valor, solicita que o cliente facilite o troco, etc.

O terceiro tipo de estratégia tem como objetivo agilizar o atendimento: o atendente atende outros clientes quando o cliente atual não concluiu a preparação do seu serviço, tal como preencher um formulário, etc.

Os resultados referentes às interrupções e às estratégias de mediação empregadas permitem afirmar que fatores das condições de trabalho e das relações sociais de trabalho cliente-atendente, no limite, constituem obstáculos ou barreiras à obtenção do desempenho esperado, em especial no que se refere ao agrupamento de metas de desempenho das classes temáticas 1 e 2.

Considerando os resultados apresentados e discutidos até o momento, os problemas apontados no questionário sobre a adequação do contexto de trabalho são contextualizados pelos resultados da observação sistemática, que permitem estabelecer a seguinte caracterização da atividade de trabalho:

- Variabilidade de serviços em função do perfil de consumo dos clientes;
- Predomínio de fatores do contexto de trabalho tais como interação cliente-atendente e problemas nas condições de trabalho como principais fontes de interrupção da atividade de trabalho;
- Emprego de estratégias de mediação para lidar com os limites decorrentes do contexto de trabalho, algumas das quais submete o atendente a erros (agiliza um serviço para o cliente e não "dá baixa" no sistema).

Quais são os impactos na percepção do custo humano do trabalho decorrentes desta caracterização da atividade de trabalho? Quais são as principais vias de adoecimento dos

atendentes? Que elementos do contexto podem explicar a intensidade do custo humano em cada uma de suas dimensões: afetivas, cognitivas e físicas? A resposta a estas perguntas, apresentadas nas sessões seguintes, permite caracterizar o custo humano do trabalho na atividade de atendimento ao público e responder à terceira questão deste estudo.

### 3.3. Como se caracteriza o custo humano na empresa estudada?

Do ponto de vista das representações dos participantes, a análise do resultado do Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA – (Ferreira e Mendes, 2003) obtido com os 105 participantes e da estrutura do discurso obtida dos 12 entrevistados na Fase IV do estudo permitiu caracterizar as dimensões que compõem o custo humano no trabalho: o custo afetivo, custo cognitivo e custo físico. A análise da atividade orientada para a identificação das categorias de observáveis permitiu qualificar este custo em função dos constrangimentos observados durante a atividade de trabalho.

O ponto de partida para a análise foi a identificação do comportamento dos participantes em relação aos itens que compõem a escala ECHT, apresentado no quadro a seguir.

**Quadro 36**  
**Avaliação Média ( $\chi$ , em escala<sup>8</sup> de 1-100) e coeficiente de variação ( $\Delta$ , em %) sobre o Custo Humano no Trabalho, segundo as respostas dos participantes no ITRA/ECHT (n=105)**

Custo Cognitivo (CHT Cog)		Custo Afetivo (CHT Af)		Custo Físico (CHT Fis)	
Itens	$\chi / \Delta$	Itens	$\chi / \Delta$	Itens	$\chi / \Delta$
<b>Ter custo mental</b>	<b>96 / 23%</b>	<b>Cuidar da aparência</b>	<b>76 / 26%</b>	<b>Usar as mãos de forma repetitiva</b>	<b>86 / 23%</b>
<b>Usar memória</b>	<b>86 / 19%</b>	<b>Ter controle das emoções</b>	<b>76 / 26%</b>	<b>Usar braços de forma contínua</b>	<b>82 / 24%</b>
<b>Usar visão de forma contínua</b>	<b>82 / 22%</b>	Ser obrigado a manter bom humor	74 / 30%	Lidar com objetos pesados	72 / 33%
<b>Ter concentração mental</b>	<b>82 / 22%</b>	Disfarçar sentimentos	72 / 33%	Ficar em posição curvada	70 / 34%
<b>Ter de resolver problemas</b>	<b>78 / 23%</b>	Lidar com a agressividade dos outros	72 / 36%	Fazer esforço físico	70 / 31%
<b>Lidar com imprevistos</b>	<b>78 / 23%</b>	Ter custo emocional	72 / 31%	Usar as pernas de forma contínua	66 / 36%
<b>Realizar esforço mental</b>	<b>78 / 26%</b>	Ser bonzinho	68 / 32%	Caminhar	62 / 42%
Prever acontecimentos	64 / 34%	Ser obrigado a sorrir	66 / 39%	Ficar em pé	60 / 37%
Ter de desenvolver macetes	60 / 33%	Lidar com ordens contraditórias	64 / 34%	Usar força física	54 / 52%
		Ser obrigado a elogiar pessoas	54 / 44%	Subir e descer escadas	34 / 59%
		Ser submetido a constrangimentos	46 / 48%		
		Transgredir valores éticos	42 / 57%		
<b>CHT Cog (Global)</b>	<b>78 / 26%</b>	<b>CHT Af (Global)</b>	<b>64 / 34%</b>	<b>CHT Fis (Global)</b>	<b>66 / 33%</b>

<sup>8</sup> Os resultados da média na escala *Likert* de cinco pontos foram convertidos em escala "percentual" para facilitar a interpretação da magnitude do valor, multiplicando-se o valor da média por 20.

Os resultados indicados no quadro anterior indicam moderada homogeneidade de opiniões a respeito da intensidade de custo cognitivo nas unidades de atendimento ao público. A maior parte dos itens do CHT Cog apresentou coeficiente de variação inferior a 30%, o que indica que há consenso no que se refere às exigências de natureza mental decorrentes do trabalho. Ressalta-se que os itens "ter custo mental" e "usar a memória" apresentaram o menor coeficiente de variação, indicando alta homogeneidade de opiniões, e também obtiveram um dos resultados mais altos no que se refere à intensidade destas demandas decorrentes do trabalho.

No que se refere ao custo afetivo, os itens "cuidar da aparência", "ter controle das emoções" e "ser obrigado a manter o bom humor" apresentaram moderada homogeneidade de respostas. Estes itens também apontam para uma moderada intensidade no que se refere à percepção de custo afetivo do trabalho.

Os resultados referentes ao custo afetivo são coerentes com os estudos sobre o custo humano no trabalho nos serviços de atendimento ao público, em que há a necessidade de o trabalhador fazer a gestão de suas próprias respostas emocionais para lidar com o humor e diferentes perfis de clientes/usuários dos serviços de atendimento (Aragão, 2004; Freire, 2002; Ferreira e Freire, 2001; Ferreira e Mendes, 2003; Hostensky, 2004; Menezes, 2003).

No que se refere ao custo físico, os itens "usar as mãos de forma contínua" e "usar os braços de forma contínua" apresentaram elevada homogeneidade de respostas. Os mesmos itens apontam para uma alta intensidade do custo físico decorrente da atividade de atendimento ao público.

O resultado do teste de análise de variância (Anova) indicado no quadro a seguir permitiu afirmar que existem diferenças significativas ( $F=51,54$ ;  $p=(9,79)^{-23}$ ) na avaliação feita pelos participantes sobre as exigências afetiva, cognitiva e física decorrente do trabalho. Além disso, o resultado do teste LSD permitiu realizar uma primeira impressão sobre a intensidade das exigências do trabalho: o predomínio de intenso custo cognitivo sobre o moderado custo físico e afetivo do trabalho (ressalta-se que o moderado pode ser interpretado como "estado de alerta").

**Quadro 37****Resultado da Anova e LSD para a intensidade do Custo Humano no Trabalho**

Dimensão Analítica	Contagem	Soma	Média	Variância
CHT Af	1134	3737	3,295414	1,717596
CHT Cog	935	3599	3,849198	1,194579
CHT Fis	934	3259	3,489293	1,684237

Fonte da variação	SQ	Grau de liberdade	MQ	F	valor-P	F crítico
Entre grupos	159,2063	2	79,60315	51,54347	(9,79) <sup>23</sup>	2,998726
Dentro dos grupos	4633,166	3000	1,544389			
Total	4792,372	3002				

Diferenças significativas observadas entre à intensidade do custo humano no trabalho, segundo teste LSD para 2 graus de liberdade e intervalo de confiança de 95%.			
Dimensões Analíticas Estudadas	Diferença entre as Médias	Resultado do Teste LSD	Conclusão
AF e COG	0,55	0,16	Há diferença significativa
AF e FIS	0,19	0,16	Há diferença significativa
COG e FIS	0,36	0,17	Há diferença significativa

Que conseqüências para a saúde dos empregados do atendimento este diagnóstico das exigências cognitivas, afetivas e físicas parece implicar? Apresenta-se a seguir alguns indícios sobre as principais *vias* de adoecimento dos atendentes. O quadro apresenta os códigos diagnósticos, segundo Classificação Internacional de Doenças (CID), registrados para os casos que resultaram em afastamento no trabalho por mais de 15 dias, referente aos empregados lotados nas agências durante o período de 1/3/2000 a 7/2/2003.

**Quadro 38****Motivos dos afastamentos dos atendentes (N=318) durante o período de 1/3/2000 a 7/2/2003**

Agrupamento da CID	Freqüência
Doenças do sistema músculo-esquelético	82
Luxação, Entorse, Fratura e Distensão	43
Fatores que influenciam o estado de saúde <sup>9</sup>	34
Transtornos Mentais e Comportamentais	22
Doenças do aparelho genito-urinário	21
Doenças do aparelho circulatório	18
Doenças do olho e anexos	15
Doenças respiratórias	13
Doenças do aparelho digestivo	13
Outros	44

Fonte: Gerência de recursos humanos da empresa

<sup>9</sup> Esta categoria se refere às ocasiões em que outras circunstâncias que não uma doença ou traumatismo classificáveis nas categorias normais da CID são registradas como "diagnósticos". Por exemplo, quando uma pessoa não está doente e consulta os serviços de saúde para algum propósito ou quando existe um problema e que influencia o estado de saúde da pessoa, mas que não é uma doença ou traumatismo atual (OMS, 2003).

O quadro indica que as doenças relacionadas ao sistema músculo-esquelético compõem o fator mais freqüente de afastamento do trabalho ( $f=82$ ). Outro dado que chama a atenção se refere aos afastamentos decorrentes de transtornos mentais e comportamentais ( $f=22$ ). Estas duas vias de adoecimento são bastante estudadas na literatura sobre a relação entre quadros nosológicos e fatores decorrentes do contexto de produção de bens e serviços (Glina, Rocha, Batista e Mendonça, 2001). Os demais quadros diagnósticos parecem pouco relacionados às doenças decorrentes de problemas de adequação no contexto de serviços.

A apresentação das principais formas de adoecimento dos atendentes parece coerente com o "estado de alerta" identificado pela análise dos resultados do custo humano no trabalho e permite a reflexão entre a associação entre elementos do contexto de trabalho e com a intensidade do custo humano percebido. A seguir são apresentados estes vínculos, segundo a estrutura do discurso dos participantes e segundo a análise das relações de independência entre os fatores do ITRA.

### **3.3.1. Caracterização do Custo Humano: Estrutura Temática do Discurso**

Assim como a literatura estabelece o vínculo entre distúrbios osteomusculares e distúrbios emocionais e comportamentais decorrentes da atividade de trabalho, os atendentes também estabelecem vínculos de associação com as exigências cognitivas, emocionais e físicas e fatores do contexto de produção de serviços.

Este vínculo também foi identificado pela estrutura do discurso dos participantes da Fase IV do estudo que apresentou cinco classes temáticas, duas das quais discutidas anteriormente são independentes das demais.

A figura a seguir demonstra como os fatores do contexto de produção de serviços estavam relacionados ao custo humano no trabalho.

Observa-se que a classe temática 1 agrupou o conjunto de representações dos sujeitos sobre a relação entre as interrupções e experiências relacionadas ao custo humano no trabalho. A classe temática 5, que representa a maior parte do discurso (28,41%), se refere às estratégias de mediação para lidar com o custo humano decorrente das relações sociais de trabalho mantidas entre os atendentes e os clientes. Estas duas classes mantiveram correlação moderada ( $r=0,6$ ), indicando associação entre as representações dos participantes sobre o tema. As classes 1 e 5 estiveram pouco relacionadas ao conteúdo da classe 3 ( $r=0,4$ ), referente à associação de elementos do contexto de produção de serviços com o custo humano no trabalho.

**Figura 23**

**Estrutura de Classes Temáticas: Representações dos participantes sobre as influências do Contexto de Serviço sobre o Custo Humano no Trabalho**



O que estes agrupamentos revelam? Quais são os temas predominantes presentes no discurso dos sujeitos? Os quadros 39 e 40 indicam as UCEs (Unidades de Contexto Elementar) típicas das referidas classes e qualifica a relação entre as dimensões do contexto de serviço e o custo humano no trabalho com base na inferência sobre o conteúdo das verbalizações.

Um dos temas predominantes das verbalizações dos participantes permite contextualizar uma das fontes de interrupção à análise: a interação social atendente-cliente. Neste sentido este resultado valida o dado sobre a principal interrupção registrada durante a análise da atividade.

Pela leitura das verbalizações infere-se que para o atendente a preparação do objeto para a postagem é tida como dever do cliente. As exigências do trabalho relativas à agilidade de atendimento não são coerentes com esta lógica e está na *contramão* dos fatores comportamentais prescritos na AD relativo à **"interação com os clientes"**.

Um outro indicador crítico contribui para aumentar o custo humano da atividade, segundo a percepção dos entrevistados: a ausência da informação do Código de Endereçamento Postal (CEP). Os dados do CEP, peso do objeto e, em alguns casos, as dimensões do mesmo, são informações fundamentais para a definição do valor do serviço. A ausência da informação do CEP, cuja responsabilidade é atribuída ao cliente pelo atendente, é fonte de queixa e "fato gerador" de interrupções da atividade.

O problema do telefone apontado em uma verbalização como fator de interrupção é mais comum nas unidades com menor número de funcionários, uma vez que o atendente será responsável pela maior parte das tarefas necessárias ao funcionamento da agência. Tal interrupção indica a superposição dos atendimentos "presenciais" no guichê o os atendimentos telefônicos.

A estratégia de mediação empregada por uma atendente para lidar com a superposição do atendimento presencial e por telefone apareceu enquanto UCE (Unidades de Contexto Elementar) típica das classes 1 e 5: a atendente solicita "permissão" ao cliente para responder ao chamado telefônico. Esta estratégia desafia o indicador comportamental **"Dedica ao atendimento telefônico um tratamento objetivo, como se o cliente estivesse presente"**, prescrito na avaliação de desempenho dos atendentes.

As verbalizações da classe 5 referentes à gestão das respostas emocionais decorrentes da interação com os clientes, bem como as representações que os atendentes formam sobre o cliente aponta para a *contradição* presente entre o prescrito na avaliação de desempenho e a realidade de trabalho dos atendentes.

**Quadro 39**  
**UCEs (Unidades de Contexto Elementar) Típicas das Classe 1 e 5**  
**(grifos acrescentados)**

<u>Classe 1</u>		<u>Classe 5</u>	
<b>"Interrupções da Atividade e Impactos para Custo Humano no Trabalho"</b>		<b>"Estratégias de Mediação para lidar com Custo Humano do Trabalho decorrente da relação Cliente-Atendente"</b>	
Tema Predominante	Verbalizações	Tema Predominante	Verbalizações
<b>Interrupções decorrentes da Relação Social entre Atendente e Cliente</b> (Freire, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ "Se você está atendendo uma postagem expressa, tem o CEP, então <b>o cliente não preenche o CEP</b> e você tem que <b>parar o serviço</b>, parar o que você estava fazendo e pesquisar uma coisa simples";</li> <li>▪ "<b>O maior problema de interrupção do atendente é causado pelo próprio cliente</b>, muitas vezes ele não preenche adequadamente um formulário e ele tem a instrução e sabe preencher corretamente";</li> <li>▪ "Às vezes por preguiça o cliente não quer preencher." "Muitas vezes ele tem preguiça de pesquisar um CEP, ele está com pressa e pelo fato de que você está atendendo ele <b>acha que você é obrigado a fazer tudo e sem o CEP demora mais o atendimento</b>".</li> </ul>	<b>Gestão das Reações Emocionais</b> (Brotheridge e Grandey, 2002)	<p>"Depois de atender um cliente descortês vem um outro cortês e aí você diz: oi tudo bem? Eu não posso passar nada para o outro cliente só que <b>isso não é fácil para mim</b>."</p> <p>"O cliente não é seu amigo, ele não te olha como pessoa; para ele você é a empresa, <b>ele não quer nem saber se eu estou bem ou não</b>, ele pode acabar comigo e depois vir de novo aqui e nem lembrar da minha cara", mas eu lembro bem da cara dele."</p> <p>"Quando você diz: não dá, não pode; muda. O cliente não é seu amigo, ou colega, ele é o cliente. <b>Ele pode passar de cortês para indiferente e até para descortês muito facilmente</b>".</p>
<b>Estratégia de Mediação</b> (Ferreira e Mendes, 2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ "Realmente o problema mais freqüente e mais complicado é o <b>telefone</b>". "Às vezes o cliente não tolera, você está atendendo o cliente e toca o telefone e você tem que parar o atendimento.";</li> <li>▪ "Aí eu falo, olha, <b>aguarda um minutinho</b> que eu estou atendendo e ele, aí depois eu atendo o senhor ou a senhora. Outra interrupção é <b>quando o telefone toca e eu tenho que pedir um minutinho</b> para o cliente que estou atendendo e ir atender ao telefone";</li> </ul>	<b>Representações dos Atendentes sobre os Clientes</b> (Ferreira, 2000 b)	<p>"<b>O cliente fica bem até quando você está fazendo tudo certinho</b> para ele ou que você tem condições de fazer aquilo que ele quer"</p> <p>"Aí teve um dia que esse cliente chegou com a cara de briga. Ele disse que queria fazer um depósito no banco. <b>Não falo nada, não fico com a cara feia, até atendo bem</b>."</p> <p>"O 'santo' dele não deu comigo. <b>Pagou e saiu com raiva</b>. E eu não tinha feito nada para o homem. Ele disse para não falar com ele do mesmo jeito que eu não falava com ele, então o que eu posso fazer?"</p> <p>"Teve uma campanha publicitária que dizia: aqui você não pede, você manda. Aí o cliente chegava na agência e disse, ah, <b>já que eu mando você vai postar do jeito</b></p>
<b>Custo Cognitivo da Atividade</b> (Ferreira e Mendes, 2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ "Você tem que preencher um formulário e para <b>cada modalidade de serviço e é um formulário diferente</b>, você registra <b>valores</b>, então são muitas coisas que você tem que <b>memorizar</b>";</li> </ul>		

### Quadro 40

#### UCE (Unidades de Contexto Elementar) Típicas da Classe 3

<b>Classe 3</b> <b>"Contexto e Produção de Serviços e</b> <b>Custo Humano no Trabalho" (Ferreira e Mendes, 2003)</b>	
Tema Predominante	Verbalizações
<b>Custo Afetivo e Organização do Trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ "Infelizmente a gente nem sempre consegue alcançar as metas, então a <b>cobrança é muito grande</b> e às vezes isso atrapalha porque fica aquela <b>pressão</b> em cima da gente.";</li> <li>▪ "<b>A pressão de metas é muito forte.</b> Você fica com aquele negócio de alcançar a meta, tem que alcançar a meta, tem que alcançar a meta..."</li> </ul>
<b>Custo Físico e Condições de Trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ "Antigamente só era necessário uma cadeira, um lápis e um balcão; <b>hoje temos o mesmo balcão e o mesmo espaço</b> e trabalhamos com um computador, impressora, leitor de cartão, leitor de código de barras, máquina de franquear.";</li> <li>▪ "<b>O espaço que se tinha há vinte e cinco anos</b> atrás dava perfeitamente para o serviço realizado, hoje temos um banco nas agências.";</li> <li>▪ "Nós temos uma <b>balança enorme que pesa mais de 5 quilos</b> que é difícil de trabalhar.";</li> <li>▪ "O mobiliário é terrível, ou você <b>trabalha em pé</b>, ou se você sentar você <b>fica com o ombro levantado</b> porque o balcão é alto";</li> <li>▪ "O nosso computador fica do lado, a gente <b>não tem espaço</b> e não fica com a movimentação de ficar em pé direito.";</li> <li>▪ "<b>A postura mesmo</b>, ter que trabalhar em pé, trabalhar curvado, trabalhar de ombro levantado, o esforço repetitivo, a digitação ininterrupta e porque só tem dois guichês para dar conta do atendimento e você trabalha pelas oito horas diretas."</li> </ul>
<b>Custo Cognitivo e Condições de Trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ "O ruim é isso. <b>O custo é alto</b>, puxa muito da gente, tem um <b>esforço grande</b>, tem que <b>memorizar</b> muitos procedimentos, muitas rotinas, muitos números, muitas senhas e você tem que mexer com vários sistemas ao mesmo tempo.";</li> <li>▪ "Acredito que o que tem muito no trabalho é que temos que <b>decorar muitos códigos</b>. Se eu for na tela do sistema e procurar a palavra sedex vai demorar muito até eu encontrar porque eu vou ter que avançar as telas até a letra <i>s</i>, então se eu decorar o código do sedex eu ganho mais tempo".</li> </ul>

Se por um lado AD prescreve os seguintes comportamentos como fatores determinantes para o alcance do desempenho no trabalho: "**Demonstra disposição para atender os clientes, mesmo os mais difíceis**"; "**Separa seus problemas e dificuldades para não interferir nos contatos**"; "**Comunica-se com facilidade com os clientes**"; "**Cumprimenta os clientes com cordialidade**" e "**Demonstra confiança ao interagir com o cliente.**"; por outro lado, as representações dos atendentes apontam para o sentido inverso: o alto custo afetivo decorrente das respostas emocionais decorrentes

da interação com o cliente, o que, no limite, interfere negativamente no alcance de metas de trabalho.

Da mesma maneira, as verbalizações da classe 3 também evidenciam contradições com os fatores da AD, em especial àquelas que atribuem intensidade do custo humano às metas vendas do Plano de Trabalho: há a queixa da pressão psicológica decorrente da necessidade de alcance das metas. Tais verbalizações apontam para o vínculo entre as representações sobre elementos da organização do trabalho (divisão de metas) com implicações para o custo afetivo (Ferreira e Mendes, 2003).

Assim como os participantes estabeleceram no discurso a associação entre as metas, enquanto fator do contexto de produção e o custo humano no trabalho; as demais verbalizações da referida classe também estabeleceram vínculos entre as condições de trabalho e modalidades do custo humano decorrente da atividade.

Neste sentido, queixas relativas ao posto de trabalho estiveram associadas ao custo físico da atividade, em especial no que se refere à adequação do mobiliário como justificativa para ficar a maior parte do tempo em pé. Características relativas ao manejo de informações alfas-numéricas e a diversidade de procedimentos estiveram associadas no discurso dos participantes com as implicações relativas ao custo cognitivo.

As seções seguintes visam examinar se associações identificadas por meio da estrutura das classes temáticas do discurso se mantiveram nos fatores medidos no questionário. Em seguida apresentam-se algumas medidas da observação sistemática que permitem caracterizar tais relações no trabalho real.

Análise bidimensional de independência permitiu a verificação de associação ou não entre os graus de intensidade de cada modalidade do custo humano com a avaliação que os sujeitos faziam com contexto de produção de serviços e com variáveis medidas dos participantes, tais como gênero, tempo de empresa, tempo de cargo e idade.

Para se realizar o teste de independência bidimensional escalonou-se cada dimensão analítica em três níveis em função da média das respostas na escala *Likert* de 5 pontos do instrumento, conforme explicitado na seção de método.

Os três níveis permitiam identificar o número de pessoas que realizaram avaliação do contexto de produção entre: baixa avaliação (nível 1), moderada avaliação (nível 2) e elevada avaliação (nível 3). Comparamos este resultado com o número de pessoas que avaliaram a intensidade do custo humano em baixo (nível 1), moderado (nível 2) e elevado (nível 3).

A hipótese alternativa testada com o modelo bidimensional de independência indica que os níveis atribuídos à avaliação do contexto de produção aparecem associados com os níveis atribuídos à intensidade do custo humano. Esperava-se que avaliações mais baixas do contexto de produção mantivessem relação de dependência com intensidades mais altas de custo humano, ou vice-versa.

Portanto, a identificação de fatores explicativos para os resultados obtidos sobre o custo cognitivo, afetivo e físico permitirá caracterizar a terceira questão fundamental deste estudo.

### 3.3.2. Relações de Dependência entre o Custo Cognitivo e demais dimensões medidas pelo ITRA

A figura 24 sintetiza as relações de dependência encontradas entre o custo cognitivo, dimensões do contexto de produção e variáveis relativas aos participantes do estudo, tais como idade. A maior parte dos resultados, conforme discussão a seguir, apresentou coerência com a esquematização teórica apresentada por Ferreira e Mendes (2003).

Por exemplo, o custo cognitivo manteve relação de dependência com as relações sociais de trabalho, conforme mostra o quadro 41. Por meio da análise bidimensional de independência foi possível aceitar a hipótese alternativa, com nível de confiança superior a 99,99% ( $p=0,03175$ ), de que a avaliação do custo cognitivo dependa da avaliação das relações sociais de trabalho ( $\chi^2=16,4$ ).

**Quadro 41**

#### Relações de Dependência entre Custo Cognitivo e Relações Sociais de Trabalho

Frequências Reais		RST			Totais	Frequências Hipotéticas		RST			Totais	Parcelas do Qui-Quadrado		RST			Totais
		B	M	A				B	M	A				B	M	A	
CHT COG	B	0	0	4	4 30 71	CHT COG	B	0,7	2,2	1,0	4 30 71	CHT COG	B	0,7	2,2	8,6	11,6 1,9 2,9
	M	5	14	11			M	5,4	16,9	7,7			M	0,0	0,5	1,4	
	A	14	45	12			A	12,8	39,9	18,3			A	0,1	0,7	2,1	
Totais		19	59	27	105	Totais		19	59	27	105	Totais		0,9	3,4	12,1	16,4*

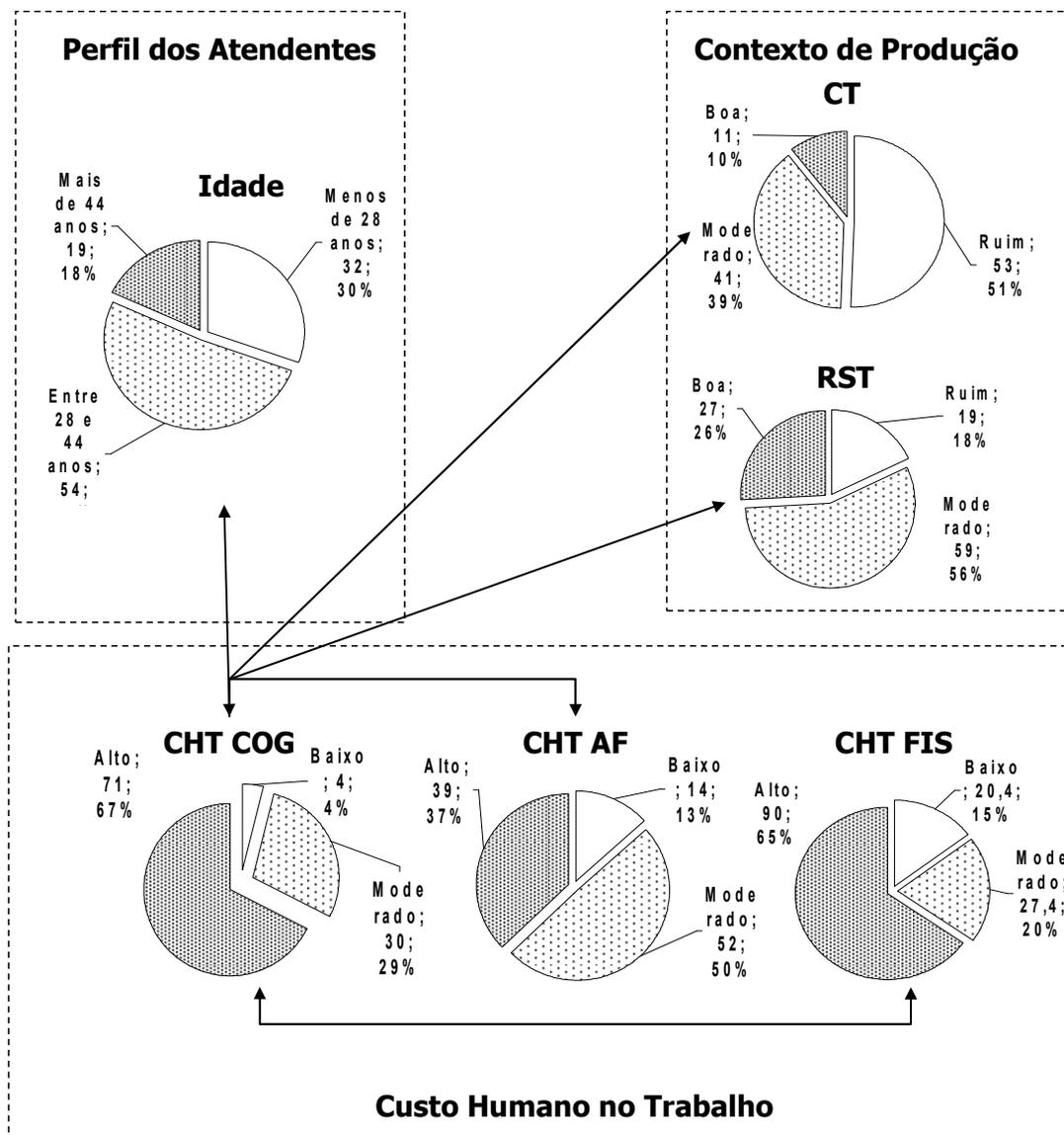
\*  $p = 0,002556$ ; para 4 Graus de Liberdade.

A análise das maiores parcelas do qui-quadrado calculado permitiu estabelecer as seguintes conclusões:

- Esperava-se ( $\chi^2_{parcela}=8,6$ ) que **menos** pessoas realizassem **alta avaliação das relações sociais de trabalho** e apontassem **intensidade baixa do custo cognitivo**, no entanto, **mais** pessoas apresentaram este padrão de comportamento.

**Figura 24**

**Esquemática empírica das relações de dependência encontradas entre o Custo Cognitivo e demais fatores da ECORT e ECHT.**



As conclusões obtidas com o teste permitem identificar um padrão coerente com o esperado: um maior número de pessoas que avaliou de maneira favorável as relações sociais de trabalho indicou menores intensidades do custo cognitivo.

O custo cognitivo também manteve relação de dependência com a idade do participante, conforme se verifica no quadro 42. Os dados mostram que foi possível aceitar a

hipótese alternativa, com nível de confiança superior a 99,98% ( $p=0,013094$ ), de que a avaliação do custo cognitivo depende da idade do respondente ( $\chi^2=12,7$ ).

### Quadro 42

#### Relações de Dependência entre Custo Cognitivo e Idade

Frequências Reais		Idade (anos)			Totais	Frequências Hipotéticas		Idade (anos)			Totais	Parcelas do Qui-Quadrado		Idade (anos)			Totais
		18-29	30-45	45-54				18-29	30-45	45-54				18-29	30-45	45-54	
CHT COG	B	0	1	3	4	CHT COG	B	1,2	2,1	0,7	4	CHT COG	B	1,2	0,5	7,2	8,9
	M	6	17	7	30		M	9,1	15,4	5,4	30		M	1,1	0,2	0,5	1,7
	A	26	36	9	71		A	21,6	36,5	12,8	71		A	0,9	0,0	1,2	2,0
Totais		32	54	19	105	Totais		32	54	19	105	Totais		3,2	0,7	8,8	12,7*

\*  $p = 0,013094$ ; para 4 Graus de Liberdade.

A análise das maiores parcelas do qui-quadrado calculado permitiu estabelecer as seguintes conclusões:

- Esperava-se ( $\chi^2_{parcela}=7,2$ ) que **menos** pessoas com idade entre 45 e 54 anos apontassem **intensidade alta de custo cognitivo**, no entanto, **mais** pessoas apresentaram este padrão de comportamento;
- Esperava-se ( $\chi^2_{parcela}=1,2$ ) que **mais** pessoas com idade entre 18 e 29 anos apontassem **intensidade alta de custo cognitivo**, no entanto, **nenhum** atendente apresentou este padrão de comportamento;
- Esperava-se ( $\chi^2_{parcela}=1,2$ ) que **mais** pessoas com idade entre 45 e 54 anos apontassem **intensidade alta de custo cognitivo**, no entanto, **um número menor de** atendentes apresentou este padrão de comportamento;
- Esperava-se ( $\chi^2_{parcela}=2,2$ ) que **mais** pessoas realizassem **moderada avaliação das relações sociais de trabalho** e apontassem **intensidade baixa do custo cognitivo**, no entanto, **nenhum** atendente apresentou este padrão de comportamento;
- Esperava-se ( $\chi^2_{parcela}=2,1$ ) que **mais** atendentes realizassem **alta avaliação das relações sociais de trabalho** e apontassem **alta intensidade do custo cognitivo**, no entanto, **menos** atendentes apresentaram este padrão de comportamento.

As conclusões obtidas com o teste permitem identificar um padrão coerente com o esperado: as pessoas com mais idade reportaram significativamente mais intensidade do custo humano e as mais jovens, significativamente menos. Este resultado é compreensível

uma vez que os atendentes mais antigos podem experimentar maior dificuldade no manejo das ferramentas informatizadas.

A análise bidimensional de independência permitiu mostrar a estreita relação entre as três modalidades do custo humano no trabalho, conforme se verifica pela análise do quadro 43. Os dados indicaram que foi possível aceitar a hipótese alternativa, com nível de confiança superior a 99,9999% ( $p=(1,26)^{-11}$ ), de que a avaliação do custo cognitivo dependa da avaliação do custo afetivo ( $\chi^2=57,0$ ) e que a avaliação do custo cognitivo dependa da avaliação do custo afetivo ( $\chi^2=23,4$ ), com nível de confiança superior a 99,999% ( $p=0,000107$ ).

**Quadro 43**

**Relações de Dependência entre as três modalidades do Custo Humano**

Frequências Reais		CHT AF			Totais	Frequências Hipotéticas		CHT AF			Totais	Parcelas do Qui-Quadrado		CHT AF			Totais
		B	M	A				B	M	A				B	M	A	
CHT COG	B	4	0	0	4 30 71	CHT COG	B	0,5	2,0	1,5	4 30 71	CHT COG	B	22,5	2,0	1,5	26,0 17,2 13,8
	M	10	18	2			M	4,0	14,9	11,1			M	9,0	0,7	7,5	
	A	0	34	37			A	9,5	35,2	26,4			A	9,5	0,0	4,3	
Totais		14	52	39	105	Totais		14	52	39	105	Totais		41	2,7	13,3	57,0*

\*  $p = (1,26)^{-11}$ ; para 4 Graus de Liberdade.

Frequências Reais		CHT FIS			Totais	Frequências Hipotéticas		CHT FIS			Totais	Parcelas do Qui-Quadrado		CHT FIS			Totais
		B	M	A				B	M	A				B	M	A	
CHT COG	B	3	1	0	4 30 71	CHT COG	B	0,5	2,0	1,5	4 30 71	CHT COG	B	12,7	0,5	1,5	14,7 4,3 4,4
	M	6	18	6			M	3,7	15,1	11,1			M	1,4	0,5	2,4	
	A	4	34	33			A	8,8	35,8	26,4			A	2,6	0,1	1,7	
Totais		13	53	39	105	Totais		13	53	39	105	Totais		16,7	1,1	5,5	23,4*

\*  $p = 0,000107$ ; para 4 Graus de Liberdade.

Os resultados obtidos com os testes permitiram identificar um padrão coerente com o esperado: as pessoas que tendem avaliar uma maior intensidade do custo cognitivo, também avaliam da mesma maneira a intensidade do custo afetivo e do custo físico.

Este resultado é coerente com a formulação teórica apresentada por Ferreira e Mendes (2003) a respeito da interdependência das três modalidades do custo humano. Por exemplo, a diversidade de serviços existentes pode exigir mais do atendente no sentido de memorizar rotinas e procedimentos. A atenção constante demandada pode favorecer os sentimentos de cansaço físico, o que por sua vez afeta o estado de humor do atendente. O estado de

humor alterado tende a contribuir para a redução do estado de atenção, o que exigirá esforços extras de concentração, o que, por conseguinte contribui para aumentar as sensações de cansaço e assim por diante.

Também foi possível identificar relações de dependência entre a avaliação do custo cognitivo e as condições de trabalho ( $\chi^2=10,6$ ;  $p=0,03175$ ; para 4 Graus de Liberdade; Quadro 44).

**Quadro 44**

**Relações de Dependência entre Custo Cognitivo e Condições de Trabalho**

Frequências Reais		CT			Totais	Frequências Hipotéticas		CT			Totais	Parcelas do Qui-Quadrado		CT			Totais
		B	M	A				B	M	A				B	M	A	
CHT COG	B	0	4	0	4	CHT COG	B	2	1,6	0,4	4	CHT COG	B	2,0	3,8	0,4	6,2
	M	13	11	6	30		M	15,1	11,7	3,1	30		M	0,3	0,0	2,6	2,9
	A	40	26	5	71		A	35,8	27,7	7,4	71		A	0,5	0,1	0,8	1,4
Totais		53	41	11	105	Totais		53	41	11	105	Totais		2,8	4,0	3,8	<b>10,6</b> *

\*  $p = 0,03175$ ; para 4 Graus de Liberdade.

A análise das maiores parcelas do qui-quadrado calculado permitiu estabelecer as seguintes conclusões:

- Esperava-se ( $\chi^2_{parcela}=3,8$ ) que um número **menor** pessoas avaliasse **moderadamente as condições de trabalho** e apontasse **intensidade baixa do custo cognitivo**, no entanto, **mais** pessoas apresentaram este padrão de comportamento;
- Esperava-se ( $\chi^2_{parcela}=2,6$ ) que apenas um número **menor** de pessoas realizasse **alta avaliação das condições de trabalho** e apontasse **intensidade moderada do custo cognitivo**, no entanto, **mais** pessoas apresentaram este padrão de comportamento;
- Esperava-se ( $\chi^2_{parcela}=2,0$ ) que **nenhum** atendente realizasse **baixa avaliação das condições de trabalho** e apontasse **baixa intensidade do custo cognitivo**, no entanto, um número **maior** de atendentes apresentou este padrão de comportamento.

As conclusões obtidas com o teste permitem identificar um padrão contrário ao esperado: um maior número de pessoas que avaliou de maneira desfavorável as condições de trabalho indicou menores intensidades do custo cognitivo e um número maior número de pessoas que avaliou de maneira favorável as condições de trabalho avaliou de maneira moderada o custo cognitivo decorrente do trabalho.

Verificou-se pela análise da estrutura do discurso dos participantes, no entanto, que a associação entre as condições de trabalho e o custo cognitivo se fez de maneira oposta à identificada no teste de independência. O dado da observação sistemática apóia tal conclusão? O ato de “aproximar a lente” da pesquisa sobre a atividade de trabalho permite responder a esta questão por meio do cotejamento dos dois serviços mais freqüentes observados nas agências.

### **3.3.3. “Zoom in” na atividade de atendimento ao público: serviços postais x serviços bancários e implicações para o custo cognitivo.**

A análise fina da atividade de trabalho dos atendentes permitiu identificar que elementos do contexto de produção de serviços, particularmente os sistemas informatizados utilizados no atendimento, impõem uma lógica de trabalho que parece desconsiderar as características do fluxo do atendimento dos serviços. A apresentação deste resultado contribui para explicar o custo cognitivo apontado na ECHT.

Em primeiro lugar, observou-se que, em função da modalidade de serviço realizado, o atendente deve utilizar sistemas informatizados diferentes. Denominaremos de Sistema A aquele em que o atendente opera os serviços postais e o Sistema B, relacionados aos serviços de natureza bancária. Os dois sistemas, embora tenham características semelhantes em termos de leiaute, possuem “lógicas” de atendimento distintas. O quadro 45 apresenta as telas iniciais dos referidos Sistemas.

O serviço de atendimento postal implica no preparo do objeto para a postagem. O serviço de atendimento bancário implica no processamento contábil de documentos. No serviço de atendimento postal o objeto sofrerá o tratamento da logística de captação, tratamento, encaminhamento e distribuição da empresa. Já no serviço bancário, o objeto sofrerá o tratamento contábil no sistema informatizado, sem o encaminhamento físico da maioria dos documentos.

## Quadro 45

### Exemplos de telas dos sistemas informatizados de atendimento



Considerando estas lógicas de trabalho, observou-se durante a Análise da Atividade que algumas estratégias operatórias empregadas pelos participantes do estudo quando atendiam os serviços postais foram “generalizadas” para o atendimento bancário. Cabe observar que apenas em 2002 a empresa passou a oferecer serviços bancários, obedecendo a um cronograma gradual de implantação do referido atendimento em suas agências espalhadas por todo o país.

Por exemplo, para realizar o serviço postal, o atendente deverá preparar o objeto para postagem e, em seguida, efetuar os registros no sistema para então receber o pagamento conforme registros do Sistema A. Como no atendimento bancário o “preparo” do documento somente se refere à autenticação no documento do registro contábil, o atendente generaliza esta lógica e autentica o pagamento de uma fatura e só então recebe o pagamento. O quadro 46 ilustra este processo.

Esta lógica é contrária às estratégias empregadas por operadores de caixa bancário<sup>10</sup> nas instituições financeiras, ilustrado no quadro 47. Por razões de segurança o atendente bancário primeiramente observa o documento a ser liquidado, por exemplo, uma fatura, e verifica o valor que deverá recolher do cliente. Os atendentes bancários são orientados formalmente (via treinamento) ou informalmente (por orientações de colegas mais experientes) para somente processar o documento e registrar a autenticação após recolher o dinheiro ou debitar a conta do cliente, com o intuito de minimizar diferenças de numerário do caixa e evitar ser responsabilizado financeiramente.

<sup>10</sup> Os argumentos referidos são oriundos da familiaridade do autor da pesquisa com o atendimento bancário, em razão de experiência profissional anterior enquanto empregado de instituição financeira. Não há, portanto, um registro sistemático do atendimento bancário para contrapor com as estratégias registradas pelos atendentes participantes desta pesquisa.

**Quadro 46**

**Natureza do processamento do objeto em função do serviço de atendimento**

Sistema A	Sistema B
<p>Serviços Postais</p> 	<p>Serviços Bancários</p> 
<p>Atendente prepara objeto para postagem e posterior encaminhamento físico.</p>	<p>Atendente registra o pagamento de uma fatura bancária.</p>
<p><b>Estratégia Operatória Identificada:</b></p> <p>1)  Prepara Objeto;</p> <p>2)  Processa Sistema A;</p> <p>3)  Recebe o Pagamento.</p>	<p><b>Estratégia Operatória Identificada:</b></p> <p>1)  Processa Título;</p> <p>2)  Processa Sistema B;</p> <p>3)  Recebe o Pagamento.</p>
<p>Prepara objeto → Processa no Sistema A → Recebe o Pagamento</p>	<p>Processa Título no Sistema B → Recebe o Pagamento</p>

Normalmente os atendentes bancários utilizam-se de estratégias operatórias tais como “listagem de dinheiro” para ajudá-los a controlar a entrada e saída de dinheiro em seu caixa. Ao realizar um recebimento de uma fatura, o atendente bancário lista em uma calculadora virtual a quantia de dinheiro que recebeu do cliente, obedecendo a referência real do dinheiro em quantidade e valores de cédulas. Ao realizar um pagamento, o atendente bancário lista na calculadora o dinheiro que saiu de seu caixa. Estes procedimentos orientam cognitivamente a atividade dos atendentes bancários para o

controle do numerário em seu caixa para evitar a ocorrência de diferenças de caixa pelas quais são responsáveis pecuniariamente.

### Quadro 47

#### Comparação entre as estratégias empregadas por atendentes da empresa estudada e por uma instituição financeira

Empresa Estudada	Instituição Financeira
Serviços Bancários	Serviços Bancários
Processa e autentica primeiro. Recebe dinheiro depois.	Recebe dinheiro primeiro. Processa e autentica depois.
 → 	 → 

Não se observou nas unidades estudadas qualquer procedimento similar à estratégia de listagem de dinheiro. Ao contrário, em **TODOS** os atendimentos bancários que envolviam recebimento de faturas ou títulos, os atendentes processaram o documento e registraram a autenticação antes de receber o dinheiro ou debitar a conta corrente do cliente. Dois atendentes, durante as interações informais, relataram que tiveram diferenças de caixa em função de registrar o pagamento de uma fatura e “esquecer” de receber o dinheiro do cliente.

Portanto, observou-se durante a Análise da Atividade que uma modalidade de atendimento nova, o serviço bancário, foi superposto a uma estrutura de trabalho própria: a captação de objetos postais. As experiências prévias dos empregados com o trabalho postal, compartilhadas entre os pares e mantida pela cultura da organização, modelaram as estratégias operatórias para lidar com o trabalho bancário.

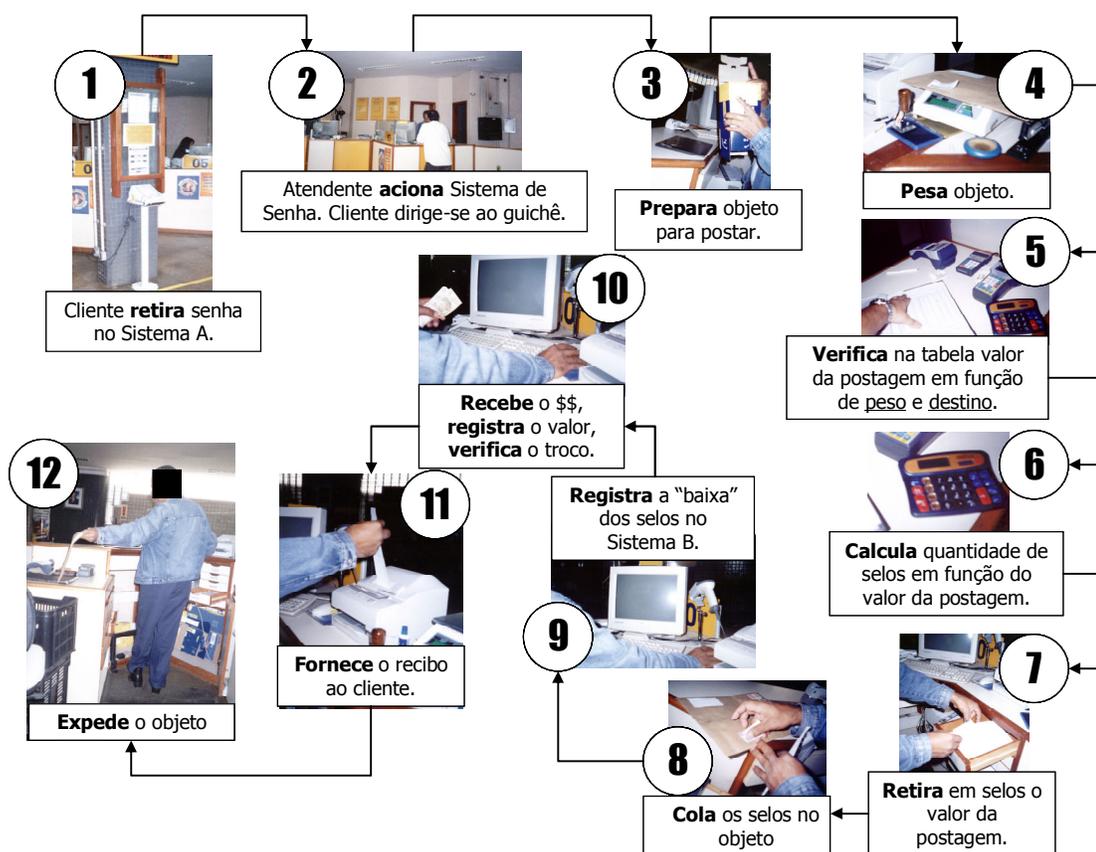
Um exame sobre o fluxograma da atividade de trabalho para os serviços postais e bancários (figura 25 e 27) aponta que elementos relativos à concepção do sistema informatizado podem explicar a manutenção da lógica de atendimento indicada, em que os atendentes parecem empregar as estratégias de trabalho anteriores para realizar o serviço bancário. Este processo psicológico envolve certa “interferência” de um modo de trabalhar em uma determinada tarefa para outras tarefas.

Na figura 25, os passos 3 a 8 referem-se às etapas do serviço postal referentes à preparação do objeto para postagem.

Duas informações são necessárias para definir o valor do serviço: peso do objeto e destino, no caso de postagem de documentos pela via postal simples ou expressa. Uma terceira informação é necessária no caso de encomendas postadas pela via não expressa: as dimensões do objeto em altura, comprimento e largura.

Estas informações estão automatizadas no sistema informatizado, no entanto, dado à quantidade de telas a serem acessadas, conforme se verifica na figura 26, o atendente normalmente utiliza tabelas impressas e em que pode encontrar mais rapidamente o valor da tarifa em função dos parâmetros indicados. Apenas os passos 9 e 10 indicam operação no sistema informatizado.

**Figura 25**  
**Fluxograma da atividade de trabalho – o serviço postal**

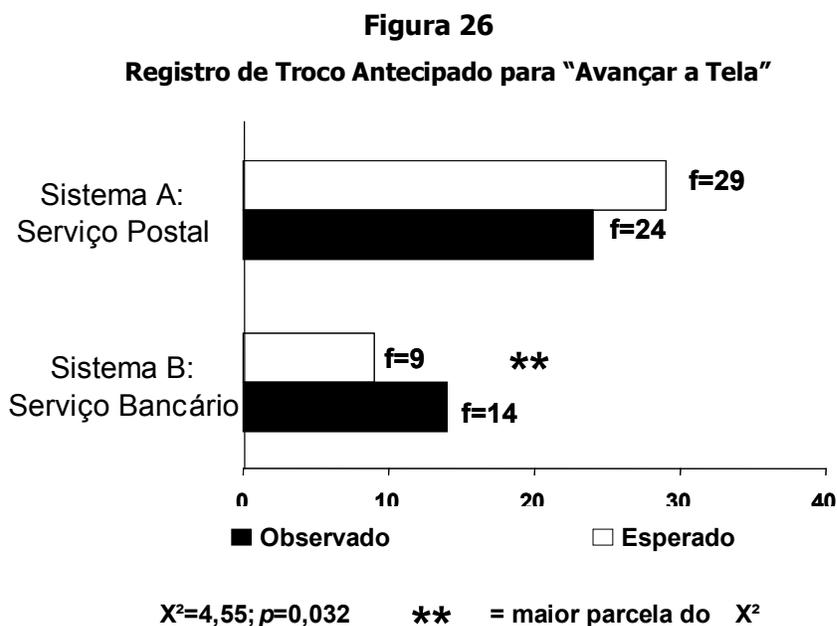


Além disso, observou-se que em função da modalidade do Sistema utilizado, A ou B, a estratégia de registrar o "troco antecipado" para avançar a tela ocorreu em frequência menor do que a esperada na hipótese de independência nos serviços bancários, segundo

análise bidimensional de independência ( $\chi^2=4,55$ ; para 1 Grau de Liberdade;  $p = 0,032$ ; Figura 26). Embora a frequência de tais categorias tenha sido baixa ("sim"=38; "não"=532), a apresentação deste resultado parece reforçar a idéia de que o fluxo de entrada de informações no sistema postal precisa ser aprimorado.

Isto parece indicar que de fato a quantidade de telas do sistema postal favorece a ocorrência de tais estratégias, que se por um lado "agiliza" o serviço, por outro, sujeita o atendente a probabilidade de ocorrência de "falhas na representação" (Guérin e cols, 2001), ocasionando diferenças de caixa.

Neste sentido o resultado apresentado na Figura 26 reforça a hipótese de que o uso do sistema informatizado para definir o valor do serviço é desestimulado pela quantidade de telas no sistema que o atendente terá que acessar até obter a informação desejada. Tal fator do contexto de trabalho pode explicar a intensidade do custo humano apresentado, em especial no que se refere ao item "usar a memória".



A análise do fluxo da atividade do serviço bancário, apresentado na figura 27 indica que a execução do serviço é concomitante ao uso do sistema informatizado. Ressalta-se o uso de outra ferramenta de trabalho, a calculadora.

Este resultado contextualiza a frequência observada do uso de calculadora como estratégia para gerir o limite posto pelo contraste das lógicas de concepção do Sistema A e

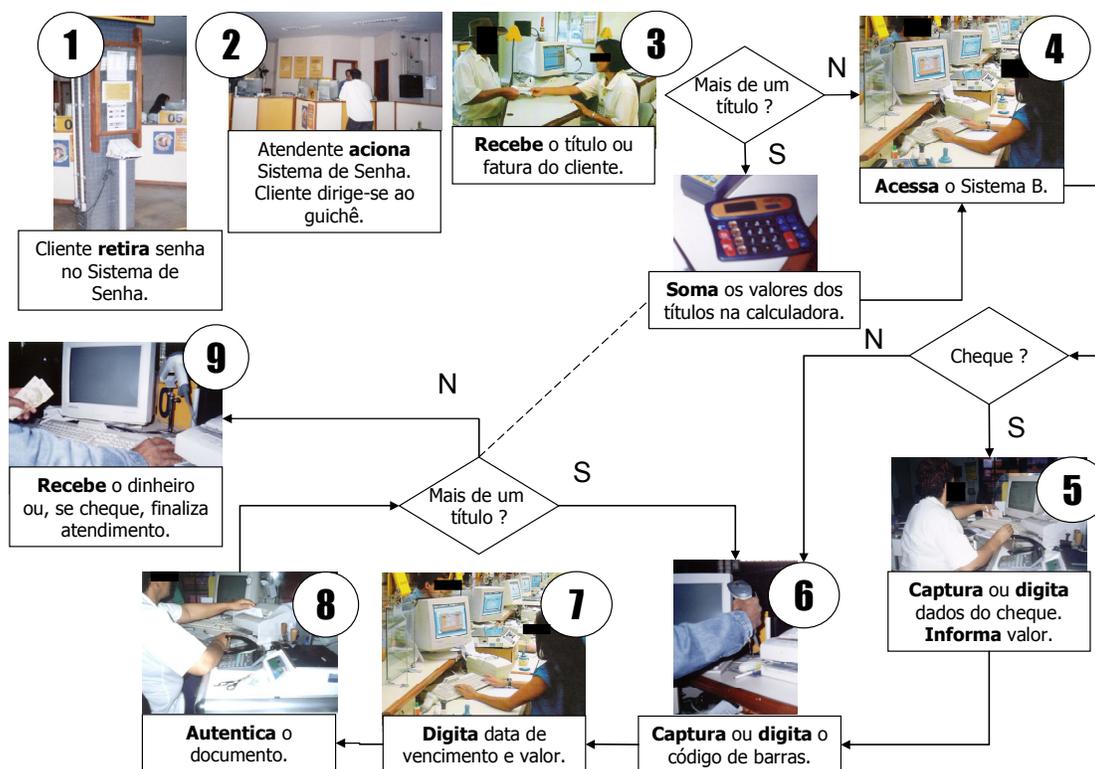
do Sistema B. Por exemplo, a lógica de concepção do Sistema A é o tratamento por atendimento.

Isto quer dizer que os produtos e serviços consumidos pelos clientes são registrados em como um único "serviço". Por exemplo, o cliente pode desejar realizar uma postagem expressa, comprar o envelope ou caixa, cartões telefônicos e selos. O atendente irá "dar" baixa em seu estoque de produtos e cobrar o serviço. O Sistema A lista todos os produtos e serviços solicitados e calcula automaticamente o valor final devido pelo cliente.

A lógica de concepção do Sistema B, ao contrário, é por processo. Neste caso, cada fatura ou título é considerado um serviço. Quando o cliente chega com mais de uma fatura, o que é comum, o atendente não terá mais disponível a "dica cognitiva" com valores de cada título ou fatura para orientá-lo. Neste caso, ele conta com o uso da calculadora para realizar o serviço.

**Figura 27**

**Fluxograma da atividade de trabalho: o serviço bancário**

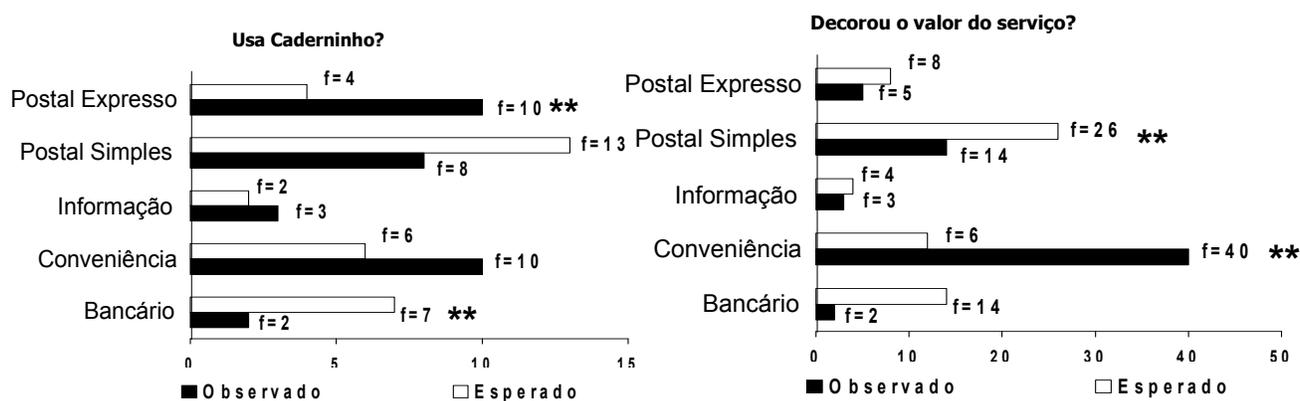


Estas lógicas contrastantes na concepção dos programas forçam os atendentes a mudar as estratégias operatórias para lidar com as limitações impostas pelos dois sistemas

informatizados. Neste sentido, a “interferência” da estratégia operatória empregada para lidar com o serviço postal para o serviço bancário, discutida anteriormente no quadro 47, pode ser explicada por processos psicológicos básicos que teriam por finalidade a gestão do custo cognitivo do trabalho.

O registro do uso de “caderninhos” e de estratégias tais como “decorar o valor do serviço” parecem suportar tal conclusão. A Figura 28 apresenta o resultado da análise bidimensional de independência para as referidas categorias. Embora a frequência de uso dos “caderninhos” e as verbalizações do valor do serviço sem consulta a tabelas ou ao sistema tenham sido relativamente pequenas em relação à quantidade total de serviços observados (“caderninhos”: sim=33; não=576; “decorou”: sim=64; não=534), algumas modalidades de serviços pareciam *demandar* um maior número de consultas do que as demais. Este foi o caso do serviço postal expresso ( $X^2=17,2$ ;  $p=0,0018$  para 4 Graus de Liberdade). De fato tal serviço apresenta um maior nível de variabilidade no que se refere à tarifação, em razão das diversas modalidades de postagem em função de variações de destino e prazo para entrega, resultando em um maior uso de caderninhos do que o esperado na hipótese de independência.

**Figura 28**  
**Categorias de Observáveis para o Custo Cognitivo**



$X^2=17,2$ ;  $p=0,0018$

\*\* = maiores parcelas do  $X^2$

$X^2=93,5$ ;  $p=(2,35)^{-19}$

\*\* = maiores parcelas do  $X^2$

Já os serviços de conveniência, que têm preço fixo, estiveram mais associados à categoria “decorou o valor do serviço” ( $X^2=93,5$ ;  $p=(2,35)^{-19}$  para 4 Graus de Liberdade). Este resultado pode ser explicado pela frequência em são demandados, o que aumenta a probabilidade de memorização dos valores cobrados.

Os resultados apresentados e discutidos, decorrentes da análise da atividade, permitiram apontar elementos do contexto de trabalho responsáveis pelo custo cognitivo,

que se mostraram na direção oposta à relação bidimensional de dependência encontrada. O exame da atividade das duas modalidades mais freqüentes evidenciou limites impostos pela concepção dos dois sistemas que dão suporte à atividade dos atendentes e, portanto, tal resultado pode ser explicado por limites dados pela amostra obtida ou por fatores que escapam aos métodos empregados neste estudo.

Entretanto, o resultado das implicações das condições de trabalho para o custo cognitivo pode ser discutido à luz da concepção de Guérin e cols. (2001) no que se refere às situações em que o desempenho é atingido à custa de danos ao "estado interno".

Verificou-se que os constrangimentos à atividade de trabalho (impostos por problemas de coerência interna na concepção dos programas) exigem dos sujeitos esforços extras para manutenção/modificação das estratégias operatórias, o que pode contribuir para o aumento do custo humano no trabalho (Ferreira e Mendes, 2003).

### 3.3.4. Relações de Dependência entre Custo Afetivo e Indicadores da Observação Sistemática

A análise bidimensional de independência realizada entre o custo afetivo e demais fatores do contexto de trabalho apontou que a referida exigência decorrente do trabalho esteve associada à avaliação das relações sociais de trabalho ( $\chi^2=16,2$ ;  $p=0,0028$  para 4 Graus de Liberdade; Quadro 48) e às demais modalidades do custo humano (já discutidas anteriormente).

A análise dos resultados do quadro 48 aponta que um número **maior** de pessoas que realizaram **alta avaliação das relações sociais de trabalho** também avaliou o **custo afetivo como mais baixo** (considerando a hipótese de independência).

**Quadro 48**

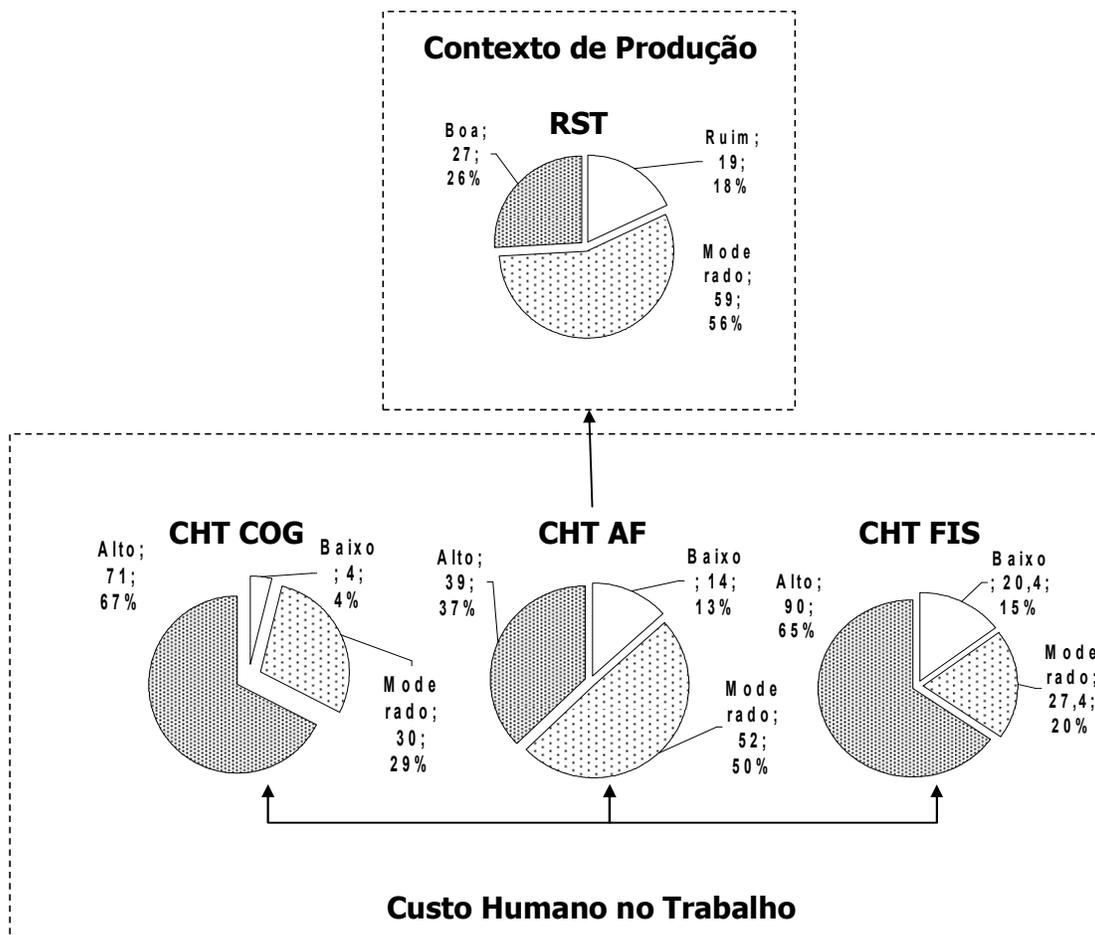
#### Relações de Dependência entre Custo Afetivo e Relações Sociais de Trabalho

Frequências Reais		RST			Totais	Frequências Hipotéticas		RST			Totais	Parcelas do Qui-Quadrado		RST			Totais
		B	M	A				B	M	A				B	M	A	
CHT AF	B	0	5	9	14	CHT AF	B	2,5	7,9	3,6	14	CHT AF	B	2,5	1,0	8,1	11,7
	M	11	34	7	52		M	9,4	29,2	13,4	52		M	0,3	0,8	3,0	4,1
	A	8	20	11	39		A	7,1	21,9	10,0	39		A	0,1	0,2	0,1	0,4
Totais		19	59	27	105	Totais		19	59	27	105	Totais		2,9	2,0	11,2	16,2*

\*  $p = 0,0028214$ ; para 4 Graus de Liberdade.

**Figura 29**

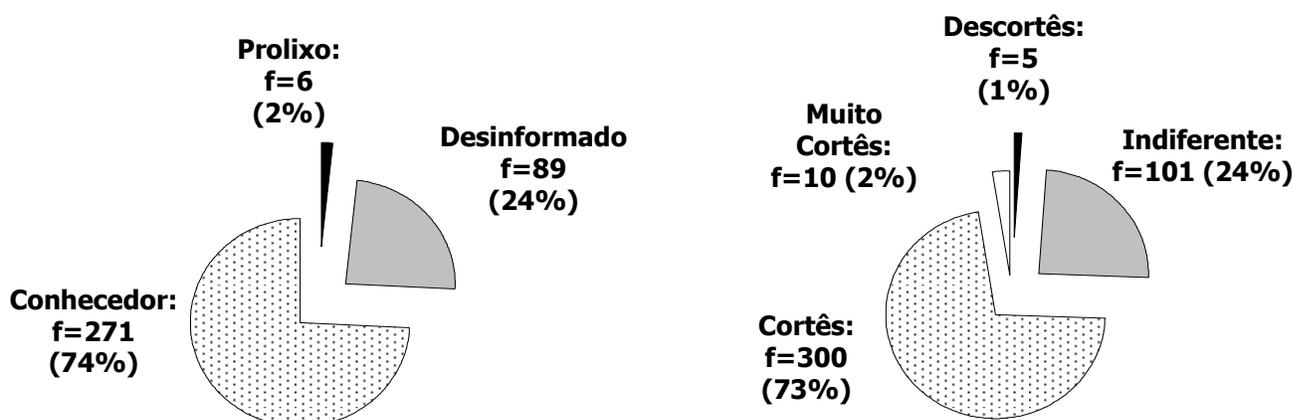
**Esquemática empírica das relações de dependência encontradas entre o Custo Afetivo e demais fatores da ECORT e ECHT.**



Conforme discutido anteriormente, qual foco da avaliação das relações sociais de trabalho pode ter contribuído para este resultado? O registro do "grau" de cortesia e das condutas adicionais dos clientes obtidas durante a observação sistemática pode contribuir para esta discussão, conforme se observa pela análise da figura 30.

Figura 30

Cortesia e Condutas Adicionais dos Clientes



Condutas Adicionais dos Clientes

Grau de Cortesia dos Clientes

Os gráficos mostram que, nas unidades estudadas, a maior parte dos clientes era classificada como corteses ou indiferentes e como conhecedores ou desinformados. Havia a expectativa de que um número maior de clientes poderia impactar na percepção do custo afetivo. No entanto, não foi este o caso.

Parte do custo afetivo decorrente do contato do cliente poderia ser explicado pela frequência de clientes indiferentes e desinformados. Clientes indiferentes possivelmente poderiam contribuir para a percepção de monotonia no trabalho e os clientes desinformados possivelmente poderiam ser percebidos como "trabalhosos", no entanto, tal explicação ainda não é suficiente para contextualizar o moderado custo afetivo identificado. Verificou-se um moderado custo afetivo e um número alto de clientes corteses e conhecedores.

Durante a Fase IV de validação dos dados, estes resultados eram contrastados com o resultado do custo afetivo. Os temas surgidos da entrevista explicam a aparente contradição dos dois resultados:

***"Não dá para passar uma borracha no que aconteceu se um cliente é descortês com você. Tem coisas que acontecem que a gente fica horas, dias e até semanas para esquecer. O cliente pode nem lembrar da sua cara, mas é difícil a gente esquecer. Quando o cliente atinge a sua moral, enquanto ser humano é difícil, não dá para separar as coisas"***

Participante 1, sexo feminino, lotada na AC Bairro Nobre

"O custo emocional é alto porque **não é só a relação com o cliente que afeta o emocional, mas o contato com o chefe e colegas.** Às vezes não está um clima bom na agência e isso afeta o emocional. Tem também a falta de pessoal que te deixa sobrecarregado e também tem a relação com o cliente que basta um para acabar com o seu dia."

Participante 2, sexo feminino, lotada na AC Bairro Nobre.

"Pelo menos aqui a gente não tem assim um número de cliente descortês. Costuma variar. **Mas quando ele aparece desconta todo o período que ele não veio.** Muitas vezes isso te prejudica. Às vezes como atendente, como pessoa você não está bem. Por ser atendente **você é obrigado a fazer malabarismo emocional.**"

Participante 4, sexo masculino, lotado na AC Instituição Pública.

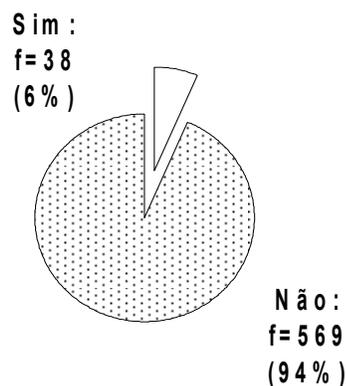
"Você atende um cliente que é descortês e logo vem um cliente que é costumeiro e aí você não pode passar aquela sensação que você teve com um cliente para aquela pessoa que você está atendendo naquele momento. Você tem que mudar muito. Ao mesmo tempo em que você atende sério e não foi bem tratado e a sua relação com o cliente descortês não foi tão boa, quando vem o outro você tem que dizer, oi, tudo bem. **Você tem que separar as duas coisas. Isso aconteceu com esse cliente, agora é outro cliente. Não é fácil você fazer isso toda a hora. É um custo mental grande.**"

Participante 7, sexo masculino, lotado na AC Shopping.

Figura 31

### Pediu auxílio aos colegas/gestores?

Os dados referentes à categoria "pediu auxílio aos colegas/gestores" permitem compreender o custo afetivo? Isto é, observaram-se comportamentos cooperativos no ambiente de trabalho? Ao que parece, a referida categoria não permitiu identificar (Figura 31) uma rede de relacionamento *durante* a atividade enquanto estratégia para lidar com o custo humano. A análise bidimensional de independência também não apontou diferenças significativas em função de critérios tais como modalidade de serviço, unidade ou sistema utilizado para a referida categoria de observável.



No entanto, a apresentação do seguinte segmento de entrevista no que se refere ao suporte dos pares pode contribuir para esclarecer o resultado:

*“Aqui nós somos um trio, então acho que **as relações entre as pessoas** é que nos **ajudam melhorar e superar os problemas das condições de trabalho**. O senso de companheirismo é grande. Quando uma pessoa está de atestado médico nós tentamos ajudar o outro colega e ficar no lugar, cobrindo. Já trabalhei ardendo em febre e com dor de cabeça, mas vim trabalhar porque não podia deixar de faltar. Já sabemos, quando um fica doente, o outro não pode ficar”.*

Participante 2, sexo feminino, lotada na AG Bairro Nobre.

Portanto, a categoria “pediu auxílio aos colegas/gestores” não foi sensível ao “senso de companheirismo” ao qual se refere a participante da Fase IV do estudo; mas pudemos constatar pelas entrevistas que as relações sociais entre os pares têm um papel importante na gestão do custo afetivo. Tais comportamentos evidenciam que os vínculos afetivos ocorrem não somente durante a atividade de trabalho, mas se estendem além da atividade diária e são mantidos com o decorrer do tempo.

Por outro lado, vale ressaltar que a despeito da relação apontada entre o custo cognitivo e as relações sociais de trabalho no que se refere aos pares, e a avaliação feita sobre a relação com o gestor pode ter características distintas:

*“Talvez a pressão do trabalho que vem descendo. Alguém pressiona o chefe, o **chefe pressiona o funcionário**. A exigência é muito grande. Onde vai pesar mais é lá em baixo. De onde vem, só vem descendo. A pressão é maior no funcionário. Como ele não tem como se dirigir diretamente àquele que mandou a ordem lá de cima, ele tem que se dirigir ao chefe imediato. **Acaba gerando um conflito**.”*

Participante 7, sexo feminino, lotada na AG SHOP

Neste caso, a avaliação acerca da chefia apresenta características diferentes da avaliação dos atendentes sobre seus pares. Neste sentido, embora a técnica de análise fatorial tenha agrupado os itens relativos aos dois focos de avaliação, este resultado aponta para a necessidade de aprimorar a escala ECORT visando discriminar melhor as avaliações sobre os pares, chefias e clientes.

Tal aprimoramento poderá esclarecer qual foco da avaliação das relações sociais de trabalho mantém relação de dependência com o custo cognitivo, conforme se verificou na

análise do referido custo com os demais fatores do ITRA. Por exemplo, é possível que as relações sociais atendente-cliente interfiram no custo cognitivo em função do perfil do cliente. Um cliente "exigente" poderá exigir do atendente esforços adicionais de "atenção" aos procedimentos para evitar erros e assim diminuir a probabilidade de interações conflituosas com o cliente.

As interações conflituosas certamente poderão interferir na percepção de custo afetivo do trabalho. Neste sentido, a análise de um extrato de um diálogo registrado em vídeo durante a observação sistemática, exibido no quadro 49, revela as estratégias empregadas pelo atendente para gerir o custo afetivo decorrente de uma interação conflituosa com um cliente "descortês", cuja origem do conflito estava na tentativa do atendente em seguir os normativos da instituição.

**Quadro 49**

<b>Análise de um trecho do diálogo com um cliente "descortês"</b>		
Cliente	- "São oito cartas registradas, quero registradas com o nome de <i>Roberto e Afonso</i> " (nomes fictícios).	O cliente deseja o recibo em nome do destinatário. O recibo, no entanto, aparece o nome do remetente primeiro e em seguida os nomes dos destinatários.
<b>Atendente executa o serviço.</b>		
Cliente	- "O nome do recibo é o mesmo do destinatário? Não, para mim não serve não"	Cliente verifica que o recibo não está da maneira como desejava.
Atendente	- "Mas o nome do destinatário está aqui, e no título está o nome de quem está postando a carta".	Atendente mostra que a informação do destinatário estava no recibo.
Cliente	- "Para mim não serve não! O comprovante que eu quero é se colocar aqui o nome do remetente, eu faço isso todo o dia. Venho na agência há mais de 5 anos e nunca ninguém me deu deste jeito"	Segundo o prescrito, o recibo deverá estar em nome de quem solicita o serviço, no caso o remetente. O cliente provavelmente tinha experiências com o sistema de atendimento anterior.
Atendente	- "Não, mas quem fez isso para o senhor, fez errado."	Atendente tenta cumprir o prescrito.
Cliente	- "Então eu não quero. Deixa"	
Atendente	- "Não eu vou fazer, eu vou fazer"	O atendente "burla" o prescrito.
Cliente	- "O remetente está aqui, oh... ta aqui... oh"	Cliente exalta-se
Atendente	- "Pois é, está no recibo, na base do documento. Para fazer de novo vou ter que fazer um de cada vez."	Como o novo Sistema A é por atendimento, o atendente terá que registrar cada destinatário como um remetente (como se fosse um cliente), então ele não irá conseguir retirar um único recibo.
Cliente	- "O quê, nunca ninguém fez isso comigo."	Cliente exalta-se

(Continuação)

**Análise de um trecho do diálogo com um cliente "descortês"**

Atendente	- "Então vou ter que cobrar por cada um"	O atendente provavelmente desejava colocar o valor do dinheiro fornecido pelo cliente para não ter que informar dados incorretos no sistema, gerando a categoria "registro de troco antecipado".
Cliente	- "O que!? Eu não tenho culpa se você está mal-humorado. Se você não está bem, deixe que outro faça por você. Então eu vou te dar uma nota de R\$50,00 só para te <i>sacanear</i> , já que você está brincado comigo. Toma aqui, estorna tudo e posta esta primeiro, vai! Agora!!! Me dá o troco desta. Você é um mal-humorado e ainda por cima, pouco inteligente"	Cliente exalta-se
Atendente	- Oh Maria (gerente, nome fictício) este senhor está me desrespeitando!"	Atendente recorre ao auxílio da gestora para lidar com o cliente.
Cliente	- "Vem, Maria, Vem aqui! Esse teu funcionário é pouco inteligente, mau-humorado. Eu sou advogado e quero o documento registrado como é o meu direito de lei."	
Gerente	- "Vai, passa primeiro esta e dá o troco para ele"	Gerente procura atender o desejo do cliente.
Cliente	- "Vai, passa, aqui [bate no balcão], me dá o dinheiro, agora passe esta outra".	Cliente exalta-se
Outro Cliente na fila	- "Senhor, pare com isso, ele está fazendo o trabalho dele e o senhor está prendendo a fila".	
Cliente	- "Não interessa, eu sou advogado e não é nenhum atendente de    que vai fazer o que quer de mim."	

**Atendente executa o serviço conforme o cliente desejava.**

A análise do referido diálogo mostra que o atendente estava tentando cumprir o prescrito e as diretrizes dadas pelo Sistema A. A discussão durou exatos 10 minutos e 15 segundos. A atuação da gerente foi no sentido de atender a solicitação do cliente. Após o atendimento, o cliente retornou porque verificou que um dos recibos foi digitado errado e fez o atendente estornar cada recibo e pagar cada um deles com uma nota de R\$50,00, visando dificultar o troco.

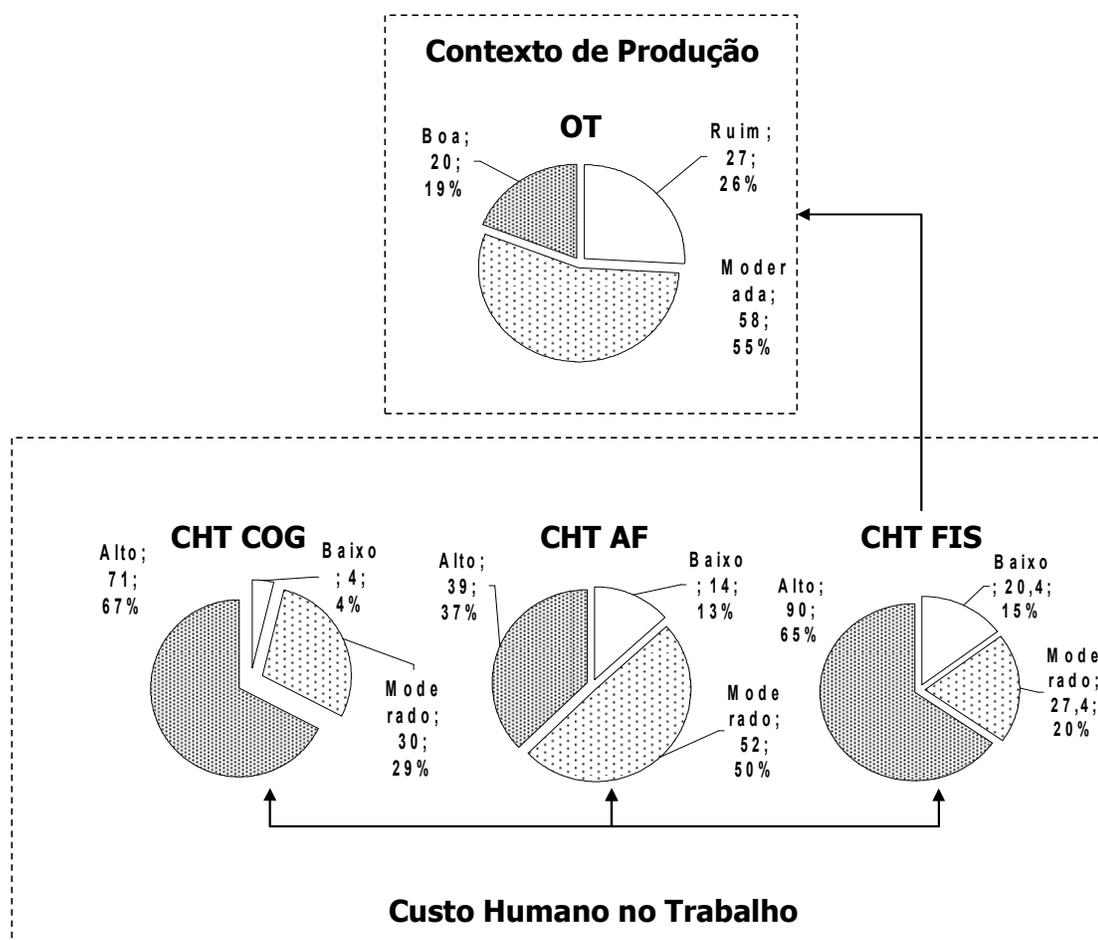
Ao final do expediente o atendente verbalizou o descontentamento da atuação da gestora e relatou sentir-se "impregnado" com a voz do cliente em "sua cabeça". Este exemplo demonstra como a atividade de atendimento ao público está relacionada à noção de "trabalho emocional" de Brotheridge e Grandey (2002).

### 3.3.5. Relações de Dependência verificadas com o Custo Físico e Indicadores da Observação Sistemática

A análise bidimensional de independência realizada entre o custo físico e demais fatores do contexto de trabalho apontou que a referida exigência decorrente do trabalho esteve associada à avaliação da organização social de trabalho ( $X^2=17,3$ ;  $p=0,0016$  para 4 Graus de Liberdade; Quadro 50) e às demais modalidades do custo humano (já discutidas anteriormente).

**Figura 32**

**Esquemática empírica das relações de dependência encontradas entre o Custo Físico e demais fatores da ECORT e ECHT.**



**Quadro 50**

**Relações de Dependência entre Custo Físico e a Organização de Trabalho**

Frequências Reais		OT			Totais	Frequências Hipotéticas		OT			Totais	Parcelas do Qui-Quadrado		OT			Totais
		B	M	A				B	M	A				B	M	A	
CHT ES	B	2	8	3	13	CHT ES	B	3,3	7,2	2,5	13	CHT ES	B	0,5	0,1	0,1	0,7
	M	6	35	12	53		M	13,6	29,3	10,1	53		M	4,3	1,1	0,4	5,7
	A	19	15	5	39		A	10,0	21,5	7,4	39		A	8,0	2,0	0,8	10,8
Totais		27	58	20	105	Totais		27	58	20	105	Totais		12,8	3,2	1,3	17,3*

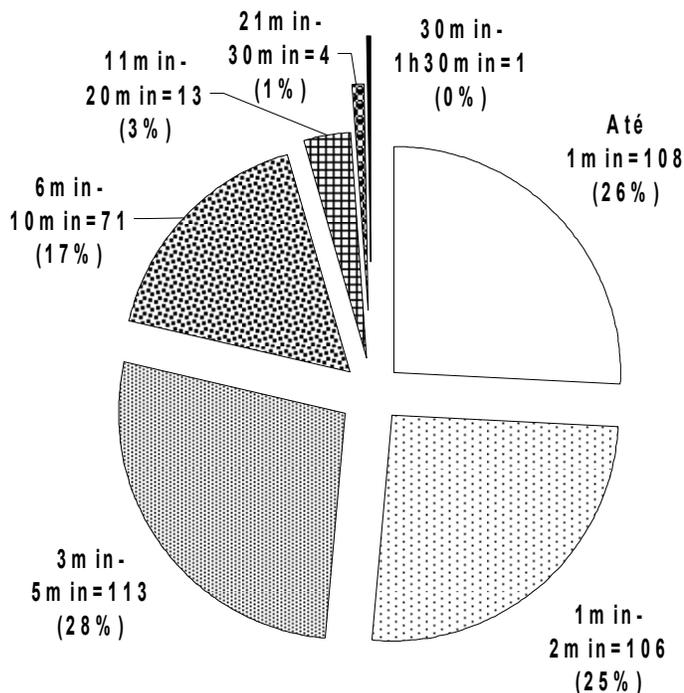
\* p = 0,0016907; para 4 Graus de Liberdade.

O resultado da maior parcela do qui-quadrado calculado aponta que um número **significativamente maior** de atendentes que realizaram uma **baixa avaliação da organização do trabalho** reportou também um **alto** ou **moderado custo físico do trabalho** (considerando a hipótese de independência).

**Figura 33**

É possível que os itens relativos à organização do trabalho, tais como pressão temporal para execução das tarefas e quantidade de pessoas para realizar os serviços, possam implicar em aumento dos ritmos de trabalho com conseqüências para a percepção de custo físico decorrente da atividade.

**Tempo de Atendimento como Indicador de "Pressão Temporal"**



Verifica-se, por exemplo, que a maior parte dos atendimentos, conforme figura 33, se refere aos atendimentos realizados em menos de 5 minutos.

Já os indicadores obtidos com o método OWAS – *Ovaco Working Analysing System* – Karku, Kansi e Kuorinka (1977),

permitiram estabelecer relações entre o custo físico e as condições de trabalho em função de constrangimentos do guichê de atendimento.

Os resultados apresentados da figura 34 indicam que a maior parte das posturas se refere às posturas Classe 1, Posturas Não Restritivas (45%) e Classe 2, Posturas Restritivas (50%). Os dados chamam a atenção em razão da quantidade observada de posturas restritivas de Classe II, que, segundo Vedder (1998), apresentam riscos para a saúde toleráveis por períodos limitados de tempo.

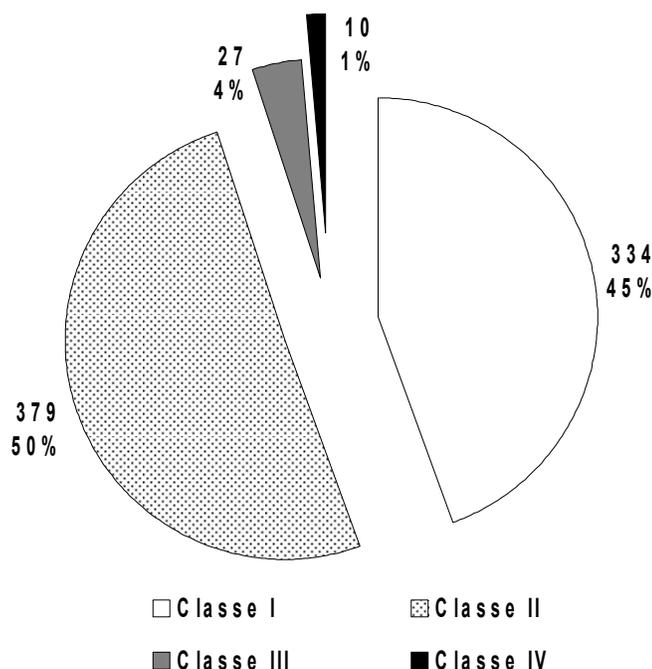
Este resultado parece ser coerente com o custo físico apontado pelo ITRA e com os resultados de afastamento no

trabalho relacionados aos distúrbios ósteo-musculares. Há de se considerar que, segundo o perfil dos atendentes da empresa (estimado pelos atendentes que responderam ao ITRA, 1/3 do público alvo), 71% dos atendentes têm mais de 5 anos de empresa. Tal resultado parece indicar que a maior parte dos atendentes está cronicamente exposta a condições de trabalho potencialmente danosas à saúde.

Neste sentido, a grande frequência de posturas de Classe 2 encontrada durante a observação sistemática indica a necessidade de intervenção nos guichês de trabalho, com vistas a diminuir a probabilidade de ocorrência de posturas de níveis mais altos de impacto biomecânico.

O quadro 51 caracteriza o suporte instrumental disponibilizado e evidencia alguns indicadores críticos que podem explicar a frequência de posturas inadequadas.

**Figura 34**



**Níveis de Impacto Biomecânico, segundo método OWAS**

### Quadro 51 Caracterização Ilustrada do Suporte Disponibilizado

<b>Foto 1: Altura do Guichê e uso do Teclado</b>	<b>Foto 2: Descanso de Pé Improvisado</b>	<b>Foto 3 Cadeiras sem apoio de braços</b>
		
<b>Principais Indicadores Críticos</b>		<b>Recomendações Básicas e Legislação de Referência para Melhoria</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os postos de trabalho não possuem mecanismos de ajustes de mesas;</li> <li>▪ As cadeiras não possuem descanso de braço;</li> <li>▪ O descanso de pé não está adequado à atividade desempenhada no guichê.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ministério do Trabalho, Norma Regulamentadora 17 (NR17): O mobiliário deve possuir ajustes que possibilitem o posicionamento e a mobilização adequada dos segmentos corporais. O suporte de documentos deve ser ajustável, proporcionando boa postura e visualização (Hostensky, 2003).</li> </ul>

Um exame nas posturas registradas segundo método OWAS, apresentadas nos quadros 52 a 55, permite estabelecer algumas considerações.

No que se refere às posturas não restritivas apresentadas no quadro 52, observou-se que 138 registros foram de posturas não sentadas (Código de Pernas diferente de "1"), o que corresponde a 42% de todas as posturas registradas na referida classe.

Mesmo considerando que tais posturas não apresentam riscos à saúde, conforme caracterização de Vedder (1998), a excessiva quantidade de posturas de atendimento "em pé" pode, com o decorrer do tempo, aumentar o risco de doenças circulatórias e ósteo-musculares. Este resultado confirma as queixas registradas anteriormente relativas ao fato da altura do guichê desfavorecer a ocorrência de atendimentos na posição sentada (ver temas predominantes sobre o CHT FIS).

**Quadro 52:**  
**Posturas de Classe I**

<b>Posturas Não Restritivas</b>										
	<b>Posturas</b>			Código OWAS	Frequência (f)	Percentual (%)				
	Costas	Braços	Pernas							
				<b>P 311</b>	106	31,7				
				<b>P 113</b>	68	20,3				
				<b>P 117</b>	42	12,5				
				<b>P 112</b>	28	8,3				
				<b>P 111</b>	27	8,0				
				<b>P 122</b>	18	5,3				
				<b>P 313</b>	18	5,3				
				<b>P 312</b>	14	4,1				
				<b>P 131</b>	4	1,1				
				<b>P 132</b>	4	1,1				
				<b>P 123</b>	2	0,5				
				<b>P 332</b>	2	0,5				
				<b>P 121</b>	1	0,2				
<b>Totais</b>					334	100				
	<b>Costas</b>		<b>Braços</b>			<b>Pernas</b>				
Postura										
Código	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	
<b>Descrição</b>	Torcida ou inclinada para os lados		Ereta	Ambos abaixo dos ombros	Um no nível dos ombros ou acima	Ambos os no nível dos ombros ou acima	Sentado	Em pé, peso em uma perna esticada.	Andando	Em pé, pernas esticadas.

No que se refere à postura de Classe II apresentada no quadro 54, verifica-se que a postura P211, isto é, aquela em que o sujeito está com as costas curvadas, ambos os braços abaixo do nível dos ombros e sentado e a postura P212, semelhante à anterior, porém em pé, são as mais freqüentes. Trata-se de uma postura típica do uso de instrumentos de trabalho do guichê, tais como a impressora, o leitor de cartão, o leitor de captura de cheques.

Uma intervenção ergonômica sobre os guichês deve observar a disposição dos periféricos em função do espaço. As fotos 3, 4, 5 e 6 no quadro 53 demonstram a quantidade de periféricos dispostos no guichê, e duas posturas registradas de Classe II, que apontam para a necessidade de intervenção no guichê no que tange ao uso dos periféricos e ao uso das gavetas.

### Quadro 53

#### Elementos do Guichê que favorecem posturas Classe II

<b>Foto 3: Os periféricos no guichê</b>	<b>Foto 4: Os periféricos no guichê</b>	<b>Foto 5: Uso do leitor de cheques</b>	<b>Foto 6: Uso das gavetas do guichê</b>
			
<p>O leitor óptico, leitor de cartão/teclado de senha, leitor de cheques limitam o espaço de trabalho do atendente.</p>	<p>A impressora, leitor óptico, teclado limitam o espaço de trabalho do atendimento.</p>	<p>O posicionamento do periférico favorece o registro de postura P221 (f=78)</p>	<p>A disposição das gavetas e dos objetos nelas guardados favorece o registro da postura P411 (f=40)</p>

**Quadro 54**  
**Posturas de Classe II**

Posturas Restritivas									
	Posturas			Código OWAS	Frequência (f)	Percentual (%)			
	Costas	Braços	Pernas						
			<b>P 211</b>	121	31,9				
			<b>P 212</b>	86	22,7				
			<b>P 221</b>	78	20,6				
			<b>P 411</b>	40	10,6				
			<b>P 213</b>	25	6,6				
			<b>P 321</b>	14	3,7				
			<b>P 413</b>	10	2,6				
			<b>P 232</b>	5	1,3				
<b>Totais</b>				379	100,0				
	<b>Costas</b>			<b>Braços</b>			<b>Pernas</b>		
Postura									
Código	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>Descrição</b>	Inclinada para frente ou trás	Torcida ou inclinada para os lados	Inclinada e torcida ou inclinada frente e lados	Ambos abaixo dos ombros	Um no nível dos ombros ou acima	Ambos os no nível dos ombros ou acima	Sentado	Em pé, peso em uma perna esticada.	Em pé, pernas esticadas.

As posturas de Classe III e IV foram pouco comuns e estão descritas no quadro 55. Referiam-se às ocasiões em que o atendente pegava algo que caía no chão ou algum objeto abaixo do guichê, ou deslocava-se para pegar objetos fora de seu alcance, manuseava objetos volumosos, entre outros.

**Quadro 55:**  
**Posturas Classe III e IV**

<b>Postura Muito Restritiva</b>									
<b>Posturas</b>			Código OWAS	Frequência (f)	Percentual (%)				
Costas	Braços	Pernas							
			<b>P 214</b>	15	55,6				
			<b>P 421</b>	9	33,3				
			<b>P 231</b>	1	3,7				
			<b>P 234</b>	1	3,7				
			<b>P 423</b>	1	3,7				
<b>Totais</b>				27	100				

<b>Postura Extremamente Restritiva</b>									
<b>Posturas</b>			Código OWAS	Frequência (f)	Percentual (%)				
Costas	Braços	Pernas							
			<b>P 414</b>	8	80				
			<b>P 431</b>	2	20				
<b>Total</b>				10	100				

Postura	Costas			Braços			Pernas		
									
Código	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Descrição	Inclinada para frente ou trás	Torcida ou inclinada para os lados	Inclinada e torcida ou inclinada frente e lados	Ambos abaixo dos ombros	Um no nível dos ombros ou acima	Ambos os no nível dos ombros ou acima	Sentado	Em pé, peso em uma perna esticada.	Em pé ou agachado, os dois joelhos dobrados.

Portanto, os dados obtidos com o ITRA, com a observação sistemática e com as entrevistas permitem responder à terceira questão central deste estudo e caracterizar o custo humano na empresa estudada da seguinte maneira:

- Há um predomínio do custo cognitivo em relação ao custo afetivo e ao custo físico, entretanto cada uma destas modalidades manteve vínculos de dependência significativos e apontam para um “estado de alerta” decorrente das características do contexto de produção na empresa estudada;
- Os resultados encontrados sobre o custo humano no trabalho ajudam a compreender porque parte dos atendentes foram afastados por problemas de saúde decorrentes de distúrbios ósteo-musculares e transtornos emocionais e comportamentais;

O custo cognitivo manteve relações de dependência com fatores como idade, condições de trabalho e relações sociais de trabalho. A análise da estrutura do discurso e os dados da observação sistemática ajudam a compreender este resultado em função dos seguintes aspectos:

- Natureza do trabalho dos atendentes, caracterizado pelo manejo de informações alfas-numéricas e existência de grande variedade de rotinas e regras existentes;
- Limites decorrentes de concepção dos Sistemas A e B que favorecem a ocorrência de estratégias operatórias oriundas da generalização das formas de trabalhar com os serviços postais para os serviços bancários;
- Os mesmos limites também favorecem a ocorrência de estratégias tais como o registro do troco antecipado e o processamento de títulos sem o recolhimento prévio do pagamento que podem aumentar a probabilidade de erros;
- As diferenças nas lógicas de processamento dos Sistemas A e B também podem explicar o uso freqüente de ferramentas adicionais de trabalho, tais como calculadoras e “caderninhos”, possível sintoma de problemas de *usabilidade* das interfaces dos referidos sistemas;

O custo afetivo manteve relações de dependência com as relações sociais de trabalho. A análise da estrutura do discurso e os dados da observação sistemática ajudam a compreender este resultado em função dos seguintes aspectos:

- Exigências de gerir as respostas emocionais decorrentes das relações com os clientes;
- Impacto subjetivo decorrente das interações com os poucos clientes descorteses;
- Exigências decorrentes das pressões para o alcance das metas de desempenho;
- Natureza das relações mantidas com os gestores.

O custo físico manteve relações de dependência significativas com a organização de trabalho. A análise da estrutura do discurso e os dados da observação sistemática ajudam a compreender este resultado em função dos seguintes aspectos:

- Pressões temporais por rapidez do atendimento e
- Frequência das posturas adotadas em um função de limitações das disposição dos periféricos e do mobiliário do guichê de atendimento.

Tal caracterização do custo humano no trabalho desafia os pressupostos implícitos no prescrito da avaliação de desempenho. Conforme discussão apresentada anteriormente, a AD pressupõe a adequação das condições, da organização e das relações sociais de trabalho. Observou-se, no entanto, que as representações dos participantes apontam para a direção oposta: problemas e limites relativos ao suporte do contexto de serviços que constroem a atividade de trabalho.

Os dados da observação sistemática permitiram detectar os indicadores críticos que, no limite, funcionam como barreiras à obtenção dos resultados esperados, como, por exemplo, o aumento do volume de vendas. Tais barreiras também podem interferir na saúde dos trabalhadores do atendimento ao público.

Verificou-se que a discrepância entre o prescrito e o real pode explicar para as queixas sobre a AD na empresa estudada em função dos obstáculos à obtenção dos resultados esperados. Sob esta perspectiva, a queixa da leniência da avaliação, constitui apenas um dos problemas relativos ao contexto de trabalho e, certamente, não é tão grave quanto os indicadores críticos observados.

Neste cenário, embora seja possível um melhor ajuste dos fatores da avaliação de desempenho às competências mobilizadas pelos trabalhadores, considera-se que a melhor ferramenta de gestão do desempenho humano no trabalho não se fará pela criação de novas listas de fatores de avaliação, mas na implementação de melhorias no contexto de trabalho.

Tais melhorias favorecem a solução de compromisso proposta pela Ergonomia da Atividade de atender aos objetivos dos gestores e dos clientes para a obtenção de produtos e serviços de qualidade, sem que os mesmos ocorram à custa da saúde e do bem-estar dos trabalhadores.

## **Conclusão**

O objetivo da pesquisa de estudar a relação entre as dimensões analíticas Avaliação de Desempenho, Atividade de Trabalho e Custo Humano no Trabalho para responder à demanda sobre a leniência e pouca utilidade do instrumento de avaliação oficial foi atingido, uma vez que os instrumentos e procedimentos empregados permitiram uma articulação teórica e empírica entre as dimensões estudadas.

No que se refere à hipótese global de que as queixas relativas ao sistema de AD poderiam ser decorrentes da distância entre o prescrito nos fatores e as características da atividade, o estudo apontou uma série de resultados que permitem aceitar tal hipótese: o instrumento exigia suporte do contexto de produção de serviços no que se refere às condições, à organização e às relações sociais de trabalho. A análise da atividade, no entanto, coloca em *xequê* tais pressupostos de suporte.

Os problemas apontados relativos ao suporte disponibilizado podem explicar a percepção de intensidade do Custo Humano do Trabalho e a avaliação dos participantes relativa ao Contexto de Produção de Serviços. Estes resultados são afins à hipótese específica do estudo de que a AD não prevê adequadamente as exigências do trabalho de natureza afetiva, cognitiva e física e, em alguns casos, os fatores da AD contribuem para agravar tais exigências do trabalho: reveja o trecho do diálogo com o cliente “descortês” e observe o indicador comportamental da AD – “Demonstra disposição para atender os clientes, mesmo os mais difíceis”.

Não apenas este resultado, mas uma série de outros decorrentes da análise da atividade evidencia problemas de suporte que intensificam a percepção do Custo Humano no Trabalho e evidenciam os limites do Contexto de Produção de Serviços para a ocorrência das metas de desempenho solicitadas no instrumento de AD: interrupções decorrentes de fatores das relações sociais de trabalho entre o atendente e o cliente; imposições da organização do trabalho (tetos máximos de numerário no caixa; distribuição de metas em função do perfil de consumo dos clientes) e limitações das condições de trabalho (diferenças nas lógicas de concepção dos Sistemas A e B; adequação do guichê de atendimento).

No que se refere às queixas que compunham a demanda do estudo, entre elas a leniência, observou-se que a maior parte das metas estiveram associadas aos resultados finais acima do terceiro quartil. Se as metas da AD de fato estivessem sendo sensíveis aos problemas para a ocorrência do desempenho esperado, a queixa inicial de leniência não mais faria sentido, uma vez que se esperaria que os resultados finais de desempenho fossem

menores do que os normalmente registrados. Portanto, a condescendência dos gestores em registrar mais freqüentemente desempenhos acima do esperado pode ter outras explicações plausíveis.

Uma delas se refere ao fato de o gestor evitar conflitos com os avaliados por meio do registro de desempenhos melhores do que os apresentados. É provável que muitos gestores sejam sensíveis aos problemas de suporte do contexto de trabalho e não desejem "agravar" os problemas aos seus empregados "ratificando" no instrumento oficial (que é incorporado na ficha funcional do mesmo) as dificuldades de se atingir as metas estipuladas. De fato, durante a realização da pesquisa observou-se que os gestores das unidades pesquisadas queixavam-se das limitações que tinham para alcançar as metas estipuladas pelo órgão centralizador. Entre alguns exemplos, estariam a escalada exponencial das metas financeiras sem o devido aumento proporcional do suporte para tal alcance, tais como o aumento do número de empregados, do material de apoio para vendas e, paradoxalmente, dos itens que deveriam ser vendidos.

Uma outra explicação para a leniência poderia ser a seguinte: as metas que seriam afins aos resultados organizacionais (por exemplo, vendas, que esteve associado aos piores resultados) representam apenas uma parte do conjunto de metas de desempenho atribuídas ao atendente que, no conjunto das metas de desempenho, acabariam tendo seu efeito "anulado" pelo cálculo das médias. Neste sentido pode-se compreender o fenômeno discutido na literatura como o "paradoxo do desempenho" (Rousseau, 1997).

No que se refere às queixas dos empregados sobre o suporte para o alcance das metas, a pesquisa evidenciou problemas relativos ao suporte no contexto de trabalho. No que se refere às condições de trabalho, tais dificuldades podem explicar as avaliações significativamente mais baixas no referido fator e foram exemplificadas em função do número elevado de posturas restritivas no trabalho obtido com o método OWAS. Além disso, os dados das CIDs associadas aos afastamentos do trabalho, que representou uma "medida externa" e anterior a esta pesquisa, parece confirmar a extrema necessidade de intervenção ergonômica nas unidades de atendimento.

O estudo também permitiu uma aproximação entre a noção de "trabalho emocional" e "regulação emocional" (Grandey, 2000; Brotheridge e Grandy, 2002) com o Custo Afetivo decorrente da Atividade de Atendimento ao Público, que merece investigações posteriores. A pesquisa mostrou que o indicador de custo afetivo dado pela cortesia dos clientes evidenciou o fenômeno já bem estudado em Ergonomia da Atividade aplicada ao Setor de Serviços (Ferreira, 2000a; Ferreira, 2000b; Freire, 2002; Ferreira e Mendes, 2000) sobre o

efeito desproporcional decorrente do contato de clientes corteses e descorteses. O indicador de cortesia enquanto fator determinante da intensidade do custo afetivo do trabalho segundo o ITRA foi interpretado pelos participantes da Fase IV de maneira coerente. As verbalizações obtidas durante a entrevista indicam que as exigências emocionais decorrentes do contato com clientes descorteses são maiores e “perduram” por mais tempo, a despeito da maior parte dos clientes serem corteses. Neste sentido este resultado é afim aos estudos em atendimento ao público que colocam o atendente como “pára-raios” da insatisfação dos clientes com a instituição (Ferreira, 2003; Freire, 2002).

No que se refere às estratégias empregadas pelos trabalhadores para lidar com dificuldades, observou-se que, embora a maior parte seja bem sucedida, algumas estratégias acabam por intensificar as percepções de custo humano. Em alguns casos, tais estratégias obrigariam o sujeito a subverter “o prescrito” de tal maneira que favoreceria a ocorrência de erros como, por exemplo, as diferenças de numerário de caixa.

Uma contribuição deste estudo se refere à “testagem” empírica dos conceitos de Custo Humano no Trabalho. As relações obtidas por meio da análise bidimensional de independência entre o CHT e o contexto de produção de serviços e perfil dos atendentes permitiram apontar associações significativas entre essas dimensões e manteve aderência, em sua maior parte, com a esquematização teórica proposta por Ferreira e Mendes (2003).

Em síntese, este estudo permitiu identificar que os fatores da AD pressupõem suporte do contexto de produção de serviço. Tais elementos de suporte parecem estar aquém do necessário, podem explicar a intensidade do custo humano e limitam a possibilidade de ocorrência dos desempenhos prescritos no instrumento. Este fato indica a necessidade de implementar soluções ergonômicas para viabilizar o prescrito na AD.

Embora tais soluções sejam viáveis e importantes para a saúde e bem-estar do trabalhador, faz-se necessário explicitar o conflito entre alguns pressupostos da AD na instituição e os pressupostos que orientam a compreensão e a intervenção sobre o que é trabalho à luz da Ergonomia da Atividade.

Por exemplo, ao se comparar os fatores comportamentais dos gestores com os dos não gestores, evidencia-se que no primeiro grupo as competências estão orientadas para a elaboração, formulação, tomada de decisão e, no segundo grupo, as competências estão orientadas ao fazer, à ação. Além disso, parece haver certo “empobrecimento” das competências na medida em que se desce na hierarquia. Por exemplo, se é solicitado da alta gestão o “auto-desenvolvimento”, tal competência não aparece no grupo básico, em seu lugar está o “cumprimento de normas e regulamentos”.

Nesta mesma linha, o tratamento realizado nos quadros com os indicadores comportamentais das competências, que foram cotejados com a teoria (suporte no Contexto de Produção de Bens e Serviços e as implicações no Custo Humano no Trabalho) evidencia a presença residual do corpo.

Os indicadores comportamentais chamam a atenção porque há uma polarização das exigências cognitivas e afetivas descritivas do custo humano do trabalho nas competências, no entanto, as demandas físicas tendem a desaparecer. Tal argumentação indica uma noção de competência fragmentada/reduzida/parcial: um homem em "migalhas". Esta inferência ganha maior relevância quando se verificam os resultados relativos às doenças músculo-esqueléticas como principal motivo de afastamento do trabalho e as posturas de Classe II registradas na observação sistemática.

Esta argumentação também é afim à hipótese específica do estudo de que os fatores da AD não consideram adequadamente as exigências que definem o Custo Humano do Trabalho e estão em descompasso com o suporte do Contexto de Produção de Bens e Serviços disponibilizado. Tais prescrições de comportamentos evidenciada no documento oficial parece apontar uma concepção implícita de organização do trabalho e uma visão de homem que tende a dividir quem planeja e quem executa e que pode ser remetida aos enfoques taylor-fordistas, que, embora "abominados" pelo moderno pensamento administrativo, permanecem enquanto fundamento de algumas práticas de AD. Tal crítica é pertinente em uma série de outros resultados da pesquisa que apontam para a discrepância entre o prescrito e o real.

Globalmente, o que se pode observar em relação aos resultados documentais e empíricos é que a noção de bem-estar está ausente nas formulações sobre competência, o que revela um outro traço da concepção taylor-fordista. A ênfase é no desempenho, na produção, no resultado. Porque a avaliação de desempenho não poderia considerar o bem-estar como algo importante no mundo do trabalho? Se preservar a "saúde" da organização é importante, porque não preservar a saúde de quem move a empresa? Neste sentido, a "saúde" da empresa, enquanto metáfora da produtividade, não deveria ser obtida à custa do mal-estar dos empregados.

Uma formulação afim aos pressupostos da Ergonomia da Atividade seria que um funcionário competente é aquele que preserva a "saúde" da empresa, mas também preserva a sua própria saúde, o que ampliaria o conceito de competência. Reveja o conceito de competência adotado na instituição:

*"É a capacidade do profissional de transformar o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes em resultados práticos para o **negócio da empresa**".*

Com um funcionário doente em função de problemas no contexto de trabalho, todos perdem: a empresa, que onera seus gastos com os afastamentos; o trabalhador, afetado em sua integridade física e psicológica; o usuário/consumidor, que observa tais problemas em termos de reflexos para a qualidade do serviço/produto.

Mesmo os conceitos encontrados na literatura de "comportamentos de cidadania organizacional", "espontaneidade organizacional" e "desempenho contextual" (Arvey e Murphy, 1998), embora representem uma mudança de perspectiva na pesquisa e prática da AD, ainda não incorporaram efetivamente a dimensão da saúde e do bem-estar ao desempenho no trabalho. Além disso, tais aspectos do desempenho dependem efetivamente da relação de troca entre o trabalhador e o seu contexto de trabalho, em especial no que se refere a uma troca "justa": as pessoas terão uma maior probabilidade de se engajar em comportamentos de cidadania e de espontaneidade organizacional quanto maior, ou melhor, for o suporte do contexto de trabalho no que se refere às condições, à organização e às relações sociais de trabalho.

Incorporar não apenas nos normativos, mas na prática, a noção de bem-estar e saúde no trabalho atende à solução de compromisso proposta pela Ergonomia da Atividade de atender os objetivos dos gestores, trabalhadores, usuários e consumidores (Guérin e cols, 2001; Ferreira e Mendes, 2003).

Deve-se ressaltar que as práticas de AD são importantes do ponto de vista do reconhecimento das pessoas. Tais práticas fazem parte da natureza das situações de trabalho: a necessidade de se formalizar os mecanismos de reconhecer e dar *feedback* aos trabalhadores sobre a maneira como realizam suas tarefas. Um balanço dos resultados reunidos neste trabalho, no entanto, aponta para a necessidade de se repensar os fundamentos sobre *como* se realizar a AD na instituição. Neste sentido, alguns pressupostos que orientam a ação da Ergonomia da Atividade (Thiollent, 1997; Guérin e cols, 2001; Ferreira, 2003) poderiam ser aplicados no sentido de aprimorar tal sistema: a participação efetiva, o reconhecimento da variabilidade e o foco na atividade.

A participação efetiva é determinante na ação ergonômica. Sem a participação efetiva dos trabalhadores e das chefias direta ou indiretamente envolvidas com a situação analisada, o diagnóstico e, portanto, a intervenção ergonômica é superficial. Da mesma maneira, a participação efetiva das pessoas nas práticas de AD poderá contribuir

efetivamente para que as pessoas se sintam implicadas e espelhadas no processo. Atualmente o sistema é hierarquicamente descendente, tem inspiração *taylor-fordista* e está distante do real. Assim como no processo de diagnóstico e intervenção em ergonomia, a participação das pessoas de maneira efetiva poderá contribuir para colocar as pessoas no centro do processo, de forma que a AD possa ser percebida como mais justa pelos empregados e de fato ser utilizada como ferramenta para a gestão do desempenho do trabalho.

Já o reconhecimento da variabilidade comporta duas dimensões interdependentes. De um lado, a variabilidade intra-individual, funda-se na premissa de que os sujeitos variam durante o tempo, seja em uma mesma jornada de trabalho, seja no decorrer do tempo. Por outro lado, a variabilidade extra-individual indica a singularidade às quais estão sujeitos os contextos de trabalho, em termos da evolução das situações de trabalho – normal/incidental –, do perfil de clientes, das ferramentas de trabalho disponíveis, dos efeitos sazonais da produção e do contexto social externo às organizações (Ferreira, 2003).

Incorporar tais pressupostos de variabilidade das pessoas e dos contextos de trabalho é relevante para lidar com os problemas que estão na gênese das queixas sobre a AD expressas pelos gestores e pelos empregados. Idealmente o sistema de AD deveria ser sensível à variabilidade à qual está sujeita o desempenho das pessoas no trabalho e apontar os elementos que atuam como barreiras à ocorrência dos padrões esperados e à manutenção do bem-estar. No sistema de AD estudado, ao contrário, há o registro massificado dos resultados do desempenho apenas no período em que o setor de RH estipula a entrega das avaliações.

Além do reconhecimento da variabilidade intra-individual, o sistema deveria ser mais sensível à variabilidade e à diversidade das situações do contexto de trabalho. Verificou-se, no entanto, que o perfil de competência esperado dos empregados de nível básico é o mesmo, embora seja pouco provável que os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridas dos empregados do atendimento ao público sejam as mesmas dos empregados que estão em outras etapas do processo produtivo da empresa.

O foco na atividade que constitui o aspecto nuclear e mais importante do diagnóstico e da intervenção em ergonomia também pode inspirar a concepção de um novo modelo de AD na empresa: avaliar o que o trabalhador faz e como faz. Foi com o foco na atividade que se tornou possível identificar as diversas barreiras encontradas pelos trabalhadores para atender os padrões esperados e para preservar a sua saúde. Idealmente o sistema de AD deveria ser sensível à identificação de tais obstáculos, o que não ocorre no modelo adotado.

A remoção de tais obstáculos e a promoção de melhoria nas condições, na organização e nas relações sociais de trabalho poderá atender o que as práticas de gestão de desempenho têm tentado com o desenvolvimento das ferramentas e com o gerenciamento de conseqüências aos resultados da AD.

Esta pesquisa apresenta contribuições de natureza institucional, social e acadêmica. A contribuição de natureza institucional deste estudo se refere à possibilidade de se identificar a fonte de leniência da avaliação e promover ações para tornar o instrumento mais sensível às atividades de trabalho realizadas no atendimento ao público. Outra contribuição de natureza institucional se refere à possibilidade de implementar melhorias baseadas na Análise Ergonômica do Trabalho para viabilizar os resultados esperados e preservar a saúde dos trabalhadores do atendimento.

A contribuição de natureza social deste estudo se refere à discussão de fatores associados às doenças ocupacionais, o que pode inspirar ações das empresas para reduzir o contingente de pessoas que estão fora do sistema produtivo por estas razões e que acabam onerando os gastos governamentais, como por exemplo, com benefícios de aposentadoria por doenças do trabalho concedidas pelo INSS.

A contribuição acadêmica deste estudo se refere à possibilidade de dialogar com temas afins à Psicologia Organizacional, como a Avaliação de Desempenho, com o enfoque da Ergonomia da Atividade, e contextualizar esta discussão com a análise de situações reais de trabalho.

Alguns limites deste estudo devem ser considerados. Em primeiro lugar, na empresa estudada, o serviço de atendimento ao público é o início da cadeia produtiva da instituição. Os resultados, portanto, não podem ser generalizados para as demais etapas do processo de produção da empresa.

Além disso, os dados referentes ao ITRA explicam apenas o comportamento dos respondentes, 30% da população alvo. Portanto, a generalização dos resultados deve ser vista com cautela em razão da ausência de procedimento de aleatoriedade na obtenção da amostra final e de controle para obtenção de taxas maiores de retorno dos questionários.

Outro limite, de natureza metodológica, se refere ao registro em vídeo das posturas adotadas. Um procedimento de codificação por pesquisadores independentes e a inserção de posturas concordantes poderá aumentar o rigor metodológico da pesquisa e discriminar melhor posturas "fronteiriças", isto é, aquelas que estão no limiar entre duas categorias similares.

Propõe-se a seguinte agenda de pesquisa: (A) pesquisar a atividade dos gerentes, em especial as estratégias utilizadas por eles para lidar com a tarefa prescrita de avaliar o desempenho de seus subordinados; (B) pesquisar a relação entre a AD e a atividade em outros setores produtivos da empresa; (C) estudar as relações entre as demais dimensões do ITRA não abordadas nesta dissertação.

Um tema que o autor considera relevante para prosseguir no estudo sobre o Custo Humano no Trabalho, possivelmente no doutorado, se refere a aprofundar este conceito, em especial o Custo Afetivo, à luz das Relações Sociais de Trabalho, em outros contextos, por exemplo, com profissionais da área de saúde.

Considerando que a pesquisa apresentou relações teóricas e empíricas entre as dimensões estudadas, acreditamos ter dado uma contribuição importante para a análise da relação entre a Avaliação de Desempenho, a Atividade de Atendimento ao Público e o Custo Humano no Trabalho como uma forma de compreender problemas semelhantes aos descritos de maneira lúdica nos quadrinhos do Dilbert<sup>11</sup> a seguir.



Fonte: [www.centroatl.pt/edigest/dilbert/](http://www.centroatl.pt/edigest/dilbert/) (acessado em 17/7/2005)

<sup>11</sup> O personagem "Dilbert" foi criado por Scott Adams, ex-economista na Pacific Bell, grande corporação americana, o que lhe deu uma enorme experiência em burocracia e na generalidade das "coisas absurdas" da vida empresarial. Foi "vítima" de um *downsizing*, mas encontrou uma excelente forma de vingança. Provando que a caneta é mais poderosa que a espada, os *cartoons* Dilbert, que satirizam a vida dos negócios, aparecem em cerca de 1550 jornais e revistas de todo o mundo. (fonte: [www.centroatl.pt/edigest/dilbert/](http://www.centroatl.pt/edigest/dilbert/))

## Referências Bibliográficas

- Abbad, G. S. (1991). Sistemas de avaliação de desempenho: opinião de avaliadores e avaliados. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Abbad, G. S. e Borges-Andrade, J. E. (2004). Aprendizagem humana em organizações de trabalho. Em J. C. Zannelli; J. E. Borges-Andrade; A. V. B. Bastos. (Orgs.) Psicologia, organizações e trabalho. Porto Alegre: Artmed.
- Abrahão, J. I. e Pinho, D. L. (1999). Teoria e prática ergonômica: seus limites e possibilidades. Em M. G. T. Paz e A. Tamayo (Orgs.) Escola, saúde e trabalho: estudos psicológicos (pp. 229-240). Brasília: Editora Universidade de Brasília.
- American Psychiatric Association. (1995) Manual diagnóstico e estatístico de transtornos mentais – DSM-IV. Porto Alegre: Artmed.
- Aragão, J. P. (2004). Exigências Cognitivas e estratégias de mediação em auditoria-fiscal da Previdência Social no Distrito Federal: errar é preocupante, refiscalizar é pior. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Arvey, R. D.; Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. Annual Reviews of Psychology, 48, 141-168.
- Bartol, K. M.; Durham, C. C.; Poon, J M. L. (2001). Influence of performance evaluation rating segmentation on motivation and fairness perceptions. Journal of Applied Psychology, 86 (6) 1106-1119.
- Benedict, M. E. e Levine, E. L. (1988). Delay and distortion: tacit influences on performance appraisal effectiveness. Journal of Applied Psychology, 71. (3), 507-514.
- Bergamini, C. W. e Beraldo, D. G. R. (1988). Avaliação de desempenho humano na empresa. São Paulo: Atlas.
- Borman, W. C. e Motowildo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Em N. Schmitt, e W. C. Borman, (Orgs.), Personnel Selection (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass
- Boswell, W. R. e Boudreau, J. W. (2002). Separating the development and evaluative performance appraisal uses. Journal of Business Psychology, 16 (3), 391-412.
- Brotheridge, C. M. e Grandey, A. (2002). Emotional labor and burnout: comparing two perspectives of "people work". Journal of Vocational Behavior, 60, 17-39.
- Brujin, I.; Engels, J. A. e van der Gulden, J. W. J. (1998). A simple method to evaluate the reliability of OWAS observations. Applied Ergonomics, 29 (4), 281-283.

- Carrasco, C.; Coleman, N.; Haeley, S. e Lusted, M. (1995). Packing products for customers: an ergonomics evaluation of three supermarket checkouts. Applied Ergonomics, 26 (2), 101-108.
- Cascio, W. (1995). Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work? American Psychologist, 50, (11), 928-939.
- Cawley, B. D.; Keeping, L. M.; Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: a meta-analytic review of field investigations. Journal of Applied Psychology, 83 (4) 615-633.
- Chiavenato, I. (1999). Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus.
- Daniellou, F.; Lavine, A.; Teiger, C. (1989). Ficção e realidade do trabalho operário. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, 17, (68), 7-13.
- De Nisi, A. S.; Robbins, T. e Cafferty, T. P. (1989). Organization of information used for performance appraisal: role of diary-keeping. Journal of Applied Psychology, 74, 124-129.
- De Nisi, A. S. e Peters, (1996). Organization of information in memory and performance appraisal: evidence from the field. Journal of Applied Psychology, 81 (6), 717-737.
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisal. Human Resource Management Review, 12, 555-578.
- Govindaraju, M.; Pennathur, A. e Mital, A. (2001). Quality improvement in manufacturing through human performance enhancement. Integrating Manufacturing Systems, 12 (5), 360-367.
- Gondim, S. M. G. e Silva, N. (2004). Motivação no trabalho. Em J. C. Zannelli; J. E. Borges-Andrade; A. V. B. Bastos. (Orgs.) Psicologia, organizações e trabalho. Porto Alegre: Artmed.
- Ferreira, M. C. (1997). Conflito de interação instrumental e falência cognitiva no trabalho bancário. Revista da Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 7, 203-219.
- Ferreira, M. C. (2000a). Atividade, categoria central na conceituação de trabalho em ergonomia. Aletheia Revista de Psicologia da ULBRA, 11, 71-82.
- Ferreira, M. C. (2000b). Serviço de atendimento ao público: o que é? como analisá-lo? Esboço de uma abordagem teórico-metodológica em ergonomia. Revista Multitemas, 16, 128-144.

- Ferreira, M. C. (2002). Marcas do trabalho e bem-estar no serviço de atendimento ao público. Em Mendes, A. M.; Borges, L. O.; Ferreira, M. C. (Orgs.), Trabalho em transição, saúde em risco (pp. 163-183). Brasília: Editora Universidade de Brasília.
- Ferreira, M. C. (2003). O sujeito forja o ambiente, o ambiente "forja" o sujeito: O trabalho como mediação indivíduo-ambiente em ergonomia da atividade. (pp. 21-46). Em M. C. Ferreira, e S. Dal Rosso, (Orgs.). A Regulação Social do Trabalho. Brasília: Paralelo15.
- Ferreira, M.C. (2004). Bem-estar: equilíbrio entre a cultura do trabalho prescrito e a cultura do trabalho real (pp. 181-207). Em A. Tamayo (Org.) Cultura e Saúde nas Organizações. São Paulo: Editora Artmed,
- Ferreira, M. C.; Barros, P. C. R. (2002). In-compatibilidade trabalho prescrito - trabalho real: um diálogo entre a ergonomia da atividade e a psicodinâmica do trabalho. Aletheia, Revista de Psicologia da ULBRA, 16, 115-128.
- Ferreira, M. C. e Freire, O. N. (2001). Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. Revista de Administração Contemporânea, 5, (2), 175-200.
- Ferreira, M. C. e Mendes, A. M. (2001). Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau-humor: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. Estudos de Psicologia, 6, (1), 93-104.
- Ferreira, M. C. e Mendes, A. M. (2003). Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores-fiscais da Previdência Social brasileira. Brasília: Editora LPA
- Ferreira, M. C. e Weill-Fassina, A. (1997). L'ordinateur dans le travail bancaire, un artefact producteur de béquilles cognitives? Actes du 9 Congrès de l'AIPTLF Québec/Canada, 1, 56-61.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: the developing research agenda. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 71, 473-487.
- Flint, D.H. (1999). The role of organizational justice in multi-source performance appraisal: theory-based applications and directions for research. Human Resources Management Review, 9, (1), 1-20
- Freire, O. N. (2002). Ser atendente a vida toda é humamente impossível: serviço de tele atendimento e custo humano do trabalho. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília
- Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (2002). Pesquisa de opinião: imagem institucional, atendimento, distribuição, clientes corporativos. São Paulo: Autor.

- Glina, D. M. R.; Rocha, L. E.; Batista, M. L. e Mendonça, M. G. V. (2001). Saúde mental e trabalho: uma reflexão sobre o nexos com o trabalho e o diagnóstico, com base na prática. Cadernos de Saúde Pública, *17* (3), 607-616.
- Goodstone, M. S. e Lopez, F. E. (2001). The frame of reference approach as a solution to an assessment center dilemma. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, *53* (2), 96-107.
- Grandey, A. (2000). Emotional regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor. Journal of Occupational Health Psychology, *5* (1), 95-110.
- Gray, G. (2002). Performance appraisals don't work. Industrial Management, *3*, 15-17.
- Guérin, F.; Laville, A.; Daniellou, F.; Duraffourg, J. e Kerguelen, A. (2001). Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia. (Ingratta, G. M. J. e Maffei, M. Trads.) São Paulo: Edgard Blücher Ltda. (Trabalho original publicado em 1997).
- Hogan, R. e Shelton, D. (1998). A socioanalytic perspective on job performance. Human Performance, *11* (2/3), 129-144.
- Hostensky, E. L. (2004). Atendimento ao público interno no Ministério da Educação: três olhares sobre o serviço de saúde prestado aos servidores. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Johnson. J. (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. Journal of Applied Psychology, *86* (5), 984-996.
- Karhu, O; Kansil, P.; Kuorinka, I. (1977). Correcting working postures in industry: a practical method for analysis. Applied Ergonomics, *8*, (4), 199-201.
- Korsgaard, M. A.; Roberson, L.; Rymph, R. D. (1998). What motivates fairness? the role of subordinate assertive behavior on manager's interactional fairness. Journal of Applied Psychology, *83* (5), 731-744.
- Kvanli, A. H. (1988). Statistics: a computer integrated approach. St. Paul: West Publishing Company.
- Lahlou, S. (1996). Cuisinons la représentation sociale. Em C. Fischler (Org.) Pensée magique et alimentation aujourd'hui. Paris: Les Cahiers de L'Ocha
- Landy, F. J. e Farr, J. L. (1980). Performance rating. Psychological Bulletin, *87*, 72-107.
- Levy, P. E.; Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal. A Review and framework for the future. Journal of Management, *30* (6), 881-905.

- Menezes, W. J. (2003). Atendimento presencial em auto-atendimento bancário?! um paradoxo a luz das lógicas dos clientes, dos atendentes e dos gestores. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Organização Mundial da Saúde (2003). Classificação internacional de doenças e problemas relacionados à saúde 10ª Edição: CID-10. São Paulo: EdUSP.
- Pasquali, L. (1997). Psicometria: teoria e aplicações. Brasília: Editora Universidade de Brasília.
- Paz, M. G. T. (1997). Avaliação de desempenho ocupacional e estruturas de poder. Em A. L. Tamayo, (pp. 134-152) J. E. Borges-Andrade e W. Codo (Orgs.), Trabalho, organizações e cultura. São Paulo: Cooperativa de autores associados.
- Peres, C. P. A. (2002). Estudo das sobrecargas posturais em fisioterapeutas: uma abordagem biomecânica ocupacional. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Sanchez, J. I. e De La Torre, P. (1996). A second look at the relationship between rating and behavioral accuracy. Journal of Applied Psychology, 81 (1), 30-10.
- Scott, G. B. e Lambe, N. R. (1996). Working practices in a perchery system, using the Ovaco working posture analyzing system (OWAS). Applied Ergonomics, 27 (4), 281-284.
- Siqueira, M. M. M. e S. G. Gomide Júnior (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. Em J. C. Zannelli; J. E. Borges-Andrade; A. V. B. Bastos. (Orgs.) Psicologia, organizações e trabalho. Porto Alegre: Artmed.
- Sindicato dos Trabalhadores dos Correios do Distrito Federal (2002). GCR e a avaliação individual: violências "sem sangue" nos setores. Informativo Sintect/DF, 10 (2), 1.
- Sindicato dos Trabalhadores dos Correios do Distrito Federal (2005). Acabem com o GCR. Informativo Sintect/DF, 30 (5), 4.
- Souza, M. L. (2003). Gestão do Desempenho: julgamento ou diálogo? São Paulo: FGV
- Sulsky, L. M. e Keown, J. L. (1998). Performance appraisal in the changing world of work: implication for the meaning and measurement of work performance. Canadian Psychology, 39, (1), 52-59.
- Reinert, M. (1993). Les "mondes lexicaux" et leur "logique" à travers l'analyse statistique d'un corpus de récit de cauchemars. Language et société, 66, 5-39.
- Rousseau, D. M. (1997). Organizational behavior in the new organizational era. Annual Reviews of Psychology, 48, 515-546.
- Rynes, S. L.; Gerhart, B.; Parks, L. (2005). Personnel psychology: evaluation and pay for performance. Annual Reviews of Psychology, 56, 571-600.

- Schoorman, D. (1988). Escalation bias in performance appraisals: an unintended consequence of supervisor participation in hiring decisions. Journal of Applied Psychology, *73* (1), 58-62.
- Tamayo, M. R. e Tróccoli, B. T. (2002). Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de *coping* no trabalho. Estudos de Psicologia, *7* (1), 17-46.
- Taube, O. L. S. (2002). Análise da incidência de distúrbios musculoesqueléticos no trabalho do bibliotecário: considerações ergonômicas com enfoque preventivo de Ler/Dort. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Taylor, F. W. (1995). Princípios de administração científica. (Ramos, A. V., Trad.) São Paulo: Atlas. (Originalmente publicado em 1911).
- Tett, R. P. e Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. Journal of Applied Psychology, *88* (3), 500-517.
- Thiollent, M. (1997). Pesquisa-ação nas organizações. São Paulo: Atlas.
- Tziner, A.; Murphy, K. e Cleveland, J. N. (2002). Does conscientiousness moderate the relationship between attitudes and beliefs regarding performance appraisal and rating behavior? International Journal of Selection and Assessment, *10*. (3), 218-224
- Vedder, J. (1998). Identifying postural hazards with a video-based occurrence sampling method. International Journal of Industrial Ergonomics, *22*, (4-5), 373-380.
- Wilson, F. (2002). Dilemmas of appraisal. European Management Journal, *20* (6), 620-629.
- Wisvesvaran, C. e Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. International Journal of Selection and Assessment, *8* (4), 216-226.
- Woer, D. J. e Feldman, J. (1993). Processing objective and question order effects on the causal relation between memory and judgment in performance appraisal: a tip of the iceberg. Journal of Occupational Organizational Psychology, *61*, 189-205.





## **Anexo II**

### **Carta de Apresentação do Pesquisador**

Brasília (DF) 15 de maio de 2004.

Prezado(a) Colega,

Segue com esta carta um questionário que faz parte de um estudo sobre o desempenho e o custo humano do trabalho no serviço de atendimento ao público.

Gostaria de convidá-lo a participar dessa pesquisa!

O objetivo da pesquisa é entender como as exigências físicas, afetivas e cognitivas da atividade de atender ao público interferem de maneira positiva ou negativa em sua saúde e em seu desempenho.

Ao responder o questionário, não é necessário se identificar. Todas as respostas serão analisadas em conjunto com as informações fornecidas por outras pessoas, respeitando o sigilo de sua opinião e a ética. Por favor, não deixe questões sem resposta! **Após responder, coloque o seu questionário no envelope que acompanha esta carta, lacre-o, e o remeta por malote pelo setor administrativo de sua agência.**

Esta é a primeira etapa da pesquisa. As próximas etapas envolvem a realização de entrevistas com os participantes e a realização de um acompanhamento da atividade, em agências a serem selecionadas posteriormente. Nessas etapas serão aprofundadas algumas questões identificadas nos questionários.

Os resultados da pesquisa serão utilizados para escrever uma dissertação de Mestrado pela Universidade de Brasília – UnB. Ao final, será apresentada à direção da empresa uma cópia da dissertação. Os participantes da pesquisa poderão obter uma cópia eletrônica da mesma, se assim o desejarem.

A dissertação conterá o conjunto de recomendações para a transformação das realidades de trabalho, recomendações essas que você poderá colaborar em sua construção. Essas recomendações terão o objetivo de minimizar riscos de saúde decorrentes da atividade de atendimento ao público eventualmente identificados, de maneira tal que as pessoas possam contribuir com os resultados da empresa e atender às expectativas de nossos clientes.

Desde já agradeço a atenção dispensada à pesquisa!

Para qualquer comentário, dúvida ou sugestão, por favor entre em contato comigo:

**Reginaldo Torres Alves Júnior**

## **Anexo III**

### **Validação do Suporte do CPBS e implicações para o CHT**

Prezado(a) colega,

Como parte da coleta de dados para dissertação "**Avaliação de Desempenho, Atividade de Atendimento ao Público e Custo Humano em uma Empresa Pública no Distrito Federal**", gostaria de contar com a sua colaboração como "juiz" para auxiliar a tarefa de categorizar os fatores da avaliação de desempenho da empresa em que se realizou o estudo.

Apresentamos uma lista que se refere aos indicadores comportamentais utilizados no sistema de avaliação. Cada agrupamento de indicadores comportamentais está associado a uma competência. Segundo o prescrito na instituição, uma competência é definida como o conjunto de "conhecimentos, habilidades e atitudes que auxiliam a obtenção dos resultados finais do trabalho". Na empresa, o conjunto de competências define um "perfil profissional" pelo qual os empregados são avaliados semestralmente pelos superiores hierárquicos.

A sua tarefa será de ler cada indicador comportamental e classificá-lo em função de dois critérios:

- Natureza do suporte necessário do contexto de produção de serviços para a ocorrência do referido comportamento.
- Natureza do custo humano do trabalho imposto para a ocorrência do referido comportamento.

Por exemplo, tomemos o primeiro indicador comportamental: "sabe executar suas atividades, atingindo os padrões estabelecidos".

No primeiro critério, solicita-se avaliar que modalidade de suporte em termos de condições, organização e relações sociais de trabalho supõe-se existir previamente, de forma a possibilitar que o empregado apresente o referido comportamento prescrito pelo instrumento. No segundo critério, solicita-se avaliar que exigência do custo humano do trabalho, em termos de exigências físicas, cognitivas e afetivas a ocorrência deste comportamento no trabalho parece demandar.

Solicita-se que cada indicador esteja associado apenas a um critério relativo ao contexto de produção e apenas um critério relativo ao custo humano no trabalho. Comentários sobre os fatores podem ser feitos no campo apropriado.

Com o objetivo de facilitar o processo de classificação, apresenta-se a seguir os conceitos de CPBS e CHT, segundo Ferreira e Mendes (2003). Contexto de produção de bens e serviços (CPBS) se refere ao lócus material, organizacional e social em que ocorre a atividade de trabalho e as estratégias individuais e coletivas que os trabalhadores mobilizam para interagir com a realidade de trabalho. Trata-se de um conceito amplo que engloba três dimensões analíticas, a saber: a organização do trabalho (OT), as condições de trabalho (CT), e as relações sociais de trabalho (RST).

- A organização do trabalho (OT) se refere às características das tarefas, à divisão do trabalho, à produtividade esperada, às regras formais e à gestão do tempo, do ritmo e dos controles organizacionais.
- As condições de trabalho (CT) se referem ao ambiente físico, aos instrumentos, equipamentos, matéria prima, suporte organizacional de informações e às práticas de remuneração e desenvolvimento de pessoas.
- As relações sociais de trabalho (RST) se referem às relações sociais mantidas entre os trabalhadores com as chefias, com os pares e com os usuários/clientes/consumidores.

O custo humano no trabalho (CHT) caracteriza-se por ser imposto externamente aos trabalhadores sob a forma de constrangimentos à atividade e por exigir dos indivíduos estratégias de mediação individuais e coletivas, podendo gerar experiências de bem-estar ou mal-estar no trabalho. O custo humano do trabalho integra três modalidades de exigências interdependentes: físicas, cognitivas e afetivas.

- As exigências físicas (Fis) se referem ao custo corporal, em termos de dispêndio biomecânico, imposto aos trabalhadores pelas características do contexto de produção. O custo físico pode ser avaliado por meio das posturas, gestos, deslocamentos e emprego da força física para lidar com as exigências do trabalho.

## Anexo III (Continuação)

### Validação do Suporte do CPBS e implicações para o CHT

- As exigências cognitivas (Cog) se referem ao custo mental, em termos de exigências das funções cognitivas complexas, imposta aos trabalhadores pelo contexto de produção. O custo cognitivo pode ser avaliado por meio da análise do grau de aprendizagem, memorização, atenção, resolução de problemas e tomada de decisões necessárias para lidar com as exigências do trabalho.
- As exigências afetivas (Af) se referem ao custo emocional imposto aos trabalhadores pelo contexto de produção. O custo afetivo pode ser avaliado pela análise das respostas emocionais dos sujeitos (estado de humor) para lidar com as exigências de trabalho. As respostas emocionais que caracterizam o custo afetivo são analisadas em relação aos constrangimentos impostos pelas condições de trabalho, pela organização de trabalho e pelas relações sociais de trabalho.

COMPETÊNCIA 1: CONHECIMENTO PROFISSIONAL	Que suporte do CPBS este comportamento parece demandar? (marque somente um)			Que espécie de CHT a ocorrência deste comportamento parece se referir? (marque somente um)		
	CT	OT	RST	Fis	Cog	Af
Sabe executar suas atividades, atingindo os padrões estabelecidos.						
Executa suas tarefas com correção e eficiência.						
Demonstra preparo e segurança na realização de seu Plano de Trabalho.						
Desenvolve suas tarefas sem necessidade de acompanhamento constante da supervisão.						
Está atualizado em relação à <i>melhor forma</i> de realizar seu trabalho.						
COMPETÊNCIA 2: INICIATIVA	Que suporte do CPBS este comportamento parece demandar? (marque somente um)			Que espécie de CHT a ocorrência deste comportamento parece se referir? (marque somente um)		
	CT	OT	RST	Fis	Cog	Af
Apresenta sugestões para solução de problemas em seu trabalho.						
Identifica alternativas para melhoria da qualidade dos serviços prestados.						
Age, antecipando-se às solicitações da supervisão.						
Busca as informações necessárias ao seu trabalho, não esperando que o gestor se manifeste a respeito.						
Resolve situações imprevistas no seu trabalho.						
COMPETÊNCIA 3: COOPERAÇÃO	Que suporte do CPBS este comportamento parece demandar? (marque somente um)			Que espécie de CHT a ocorrência deste comportamento parece se referir? (marque somente um)		
	CT	OT	RST	Fis	Cog	Af
Atua, <i>espontaneamente</i> , com outras pessoas na realização dos trabalhos;						
Percebe que o seu trabalho é com os "colegas/clientes" e não <i>contra</i> os "colegas/clientes".						
Presta auxílio ao colega que apresenta alguma dificuldade;						
Demonstra disponibilidade sempre que a situação exige;						
Demonstra disponibilidade para prestar serviço em outro setor, em caso de necessidade;						
Mostra disposição para ajudar clientes internos e externos.						

## Anexo III (Continuação)

### Validação do Suporte do CPBS e implicações para o CHT

COMPETÊNCIA 4: RELACIONAMENTO	Que suporte do CPBS este comportamento parece demandar? (marque somente um)			Que espécie de CHT a ocorrência deste comportamento parece se referir? (marque somente um)		
	CT	OT	RST	Fis	Cog	Af
Interage com colegas, clientes evitando atritos;						
Contribui para a harmonia do ambiente de trabalho;						
Ouve o que "os outros" têm a dizer;						
Evita o uso de apelidos ou "rótulos" pejorativos;						
Respeita o "jeito de ser" de cada um;						
Evita atritos com colegas/clientes;						
Utiliza um vocabulário adequado na comunicação com colegas, gestores e clientes;						
Ajuda a mediar conflitos entre colegas;						
Aceita críticas construtivas.						
COMPETÊNCIA 5: COMPROMETIMENTO COM RESULTADOS	Que suporte do CPBS este comportamento parece demandar? (marque somente um)			Que espécie de CHT a ocorrência deste comportamento parece se referir? (marque somente um)		
	CT	OT	RST	Fis	Cog	Af
Assume, prontamente, as tarefas que lhe são confiadas;						
Atinge os resultados esperados para a unidade;						
Conhece as conseqüências, para a unidade, da realização de suas tarefas;						
Comunica ao gestor a ocorrência de imprevistos ou irregularidades, no setor de trabalho;						
Demonstra responsabilidade pelo seu trabalho;						
Identifica a correlação entre as suas atividades com as atividades das demais áreas da empresa;						
Comunica, com antecedência, possíveis ausências/atrasos ao trabalho;						
Ajusta-se a possíveis aumentos de carga no seu trabalho.						
COMPETÊNCIA 6: CUMPRIMENTO DE NORMAS E REGULAMENTOS	Que suporte do CPBS este comportamento parece demandar? (marque somente um)			Que espécie de CHT a ocorrência deste comportamento parece se referir? (marque somente um)		
	CT	OT	RST	Fis	Cog	Af
Cumprir as determinações estabelecidas pelas normas e regulamentos <i>instituição</i> ;						
Zela pela conservação do patrimônio da <i>instituição</i> (equipamentos, mobiliário, imóvel);						
Utiliza corretamente os equipamentos necessários para o seu trabalho;						
Evita desperdício do material utilizado na execução de suas atividades;						
Zela por sua aparência pessoal;						
Atende as orientações com relação às atividades e rotinas previstas;						
Mantém sua posição de trabalho limpa e organizada;						
Cumprir sua jornada de trabalho, não se atrasa, não falta.						

### Anexo III (Continuação)

#### Validação do Suporte do CPBS e implicações para o CHT

COMPETÊNCIA 7: INTERAÇÃO COM OS CLIENTES	Que suporte do CPBS este comportamento parece demandar? (marque somente um)			Que espécie de CHT a ocorrência deste comportamento parece se referir? (marque somente um)		
	CT	OT	RST	Fis	Cog	Af
Demonstra disposição para atender os clientes, mesmo os mais difíceis;						
Responde prontamente às perguntas dos clientes, esclarecendo suas dúvidas;						
Separa seus problemas e dificuldades para não interferir nos contatos;						
Comunica-se com facilidade com os clientes;						
Cumprimenta os clientes com cordialidade;						
Dedica ao atendimento telefônico um tratamento objetivo, como se o cliente estivesse presente ;						
Procura identificar as necessidades dos clientes;						
Demonstra confiança ao interagir com o cliente.						

## Anexo IV

### Planilha de Observação Sistemática

**A. Dados de Identificação da Ficha:**

FICHA N° ( )

1. Unidade: \_\_\_\_\_

2. Data da Observação: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

3. Observador(es): \_\_\_\_\_

**B. Dados do Participante da Pesquisa:**

4. Número do Participante: \_\_\_\_\_

5. Gênero: ( ) Masc. ( ) Fem.

6. Grau de escolaridade: ( ) Ensino Médio ( ) Superior Incompleto ( ) Superior Completo

7. Idade: \_\_\_\_ anos

8. Tempo como Atendente Comercial: \_\_\_\_ anos

9. Tempo com a função de Quebra de Caixa: \_\_\_\_ anos

10. Já teve diferença no caixa em 2004? ( ) sim ( ) não 11. Se sim, de quanto? R\$ \_\_\_\_\_

12. Se sim (item 10), conseguiu descobrir a diferença? ( ) sim ( ) parte da diferença ( ) não

13. Se sim (item 10), descreva como foi:

---



---



---

14. Assinou o termo de Consentimento Informado anexo? ( ) sim ( ) não

**C. Validação das Categorias de Conduta dos Clientes**

A seguir apresentamos um conjunto de possíveis condutas dos usuários. Por favor, verifique se os exemplos apresentados representam as condutas de clientes que você já atendeu em seu trabalho. Estas definições serão utilizadas durante a observação.

Condutas típicas dos clientes				
Muito Descortês	Descortês	Indiferente	Cortês	Muito Cortês
Ex.: Grita muito, reclama muito, interrompe com frequência o atendimento; questiona muito.	Ex.: Fala alto, reclama um pouco, às vezes interrompe o atendimento.	Ex.: Mantém o tom de voz sem alteração, rápido, objetivo, não agradece ao final do atendimento.	Ex.: Utiliza "por favor", mantém respeito, agradece ao final do atendimento.	Ex.: Chama-o pelo nome, utiliza "por favor" e "muito obrigado" com frequência, faz elogios.
( ) sim, os exemplos estão adequados.	( ) sim, os exemplos estão adequados.	( ) sim, os exemplos estão adequados.	( ) sim, os exemplos estão adequados.	( ) sim, os exemplos estão adequados.
( ) não, prefiro estes outros exemplos:	( ) não, prefiro estes outros exemplos:	( ) não, prefiro estes outros exemplos:	( ) não, prefiro estes outros exemplos:	( ) não, prefiro estes outros exemplos:

Outras condutas possíveis dos clientes		
Prolixo	Desinformado	Conhecedor
Ex.: prolonga o atendimento, conversa muito, não é objetivo, fornece informações que não são importantes para o atendimento.	Ex.: Não se lembra de informações importantes para o atendimento, não encontra as palavras, a fala é desorganizada, não conhece os produtos e serviços que deseja adquirir.	Ex.: Conhece bem o atendimento dos Correios, utiliza com frequência os produtos e serviços, bem informado, questionador.
( ) sim, os exemplos estão adequados.	( ) sim, os exemplos estão adequados.	( ) sim, os exemplos estão adequados.
( ) não, prefiro estes outros exemplos:	( ) não, prefiro estes outros exemplos:	( ) não, prefiro estes outros exemplos:

## Anexo IV (Continuação)

### Planilha de Observação Sistemática

**D. Registro da Atividade:**

Cliente Nº.:	Registro cursivo do tipo de atendimento		EMICs para CHT Cog				
	1.		"Caderninhos": ( ) sim ( ) não				
Hora Início:	2.		Registro de troco antecipado: ( ) sim ( ) não				
	3.		Diz de "cor" \$\$ do serviço: ( ) sim ( ) não				
Hora Fim:	4.		Outras EMICs:				
	5.		Pediú auxílio aos colegas / gestores? ( ) sim ( ) não				
	6.		CHT Af: Qual foi a conduta deste cliente?				
	7.		Muito Descortês ( )	Descortês ( )	Indiferente ( )	Cortês ( )	Muito Cortês ( )
	8.						
Registro de eventos que interrompem fluxo normal do atendimento:			CHT Af: Qual foi a conduta deste cliente?				
			Prolixo ( )	Desinformado ( )	Conhecedor ( )		
Indicadores de CHT Fis – Registro de posturas pelo Método OWAS – <i>Ovako Working Posture Analysing System</i> (KARKU, KANSI E KUORINKA, 1977).			Peso do(s) Objeto(s) Postal(ais) (g):				
Costas:							
1 		2 		3 		4 	
Ereta		Inclinada para frente ou trás		Torcida ou inclinada para os lados		Inclinada e torcida ou inclinada frente e lados	
Braços:							
1 		2 		3 			
Ambos abaixo dos ombros		Um no nível dos ombros ou acima		Ambos os braços no nível dos ombros ou acima			
Pernas:							
1 		2 		3 		4 	
Sentado		Em pé, pernas esticadas.		Em pé, peso em uma perna esticada.		Em pé ou agachado, os dois joelhos dobrados.	
5 		6 		7 			
De pé ou agachado com um dos joelhos dobrados		Ajoelhado em um ou ambos os joelhos		Andando			

**Outras informações qualitativas:**

---



---



---



---

## **Anexo V**

### **Termo de Consentimento Informado**

Prezado(a) Colega,

O estudo sobre as relações entre o **desempenho** e o **custo humano** do trabalho no serviço de **atendimento ao público** é importante porque amplia nossos conhecimentos sobre os efeitos do trabalho, tanto para os empregados quanto para a empresa.

Compreender as conseqüências **físicas, emocionais e cognitivas** do trabalho na empresa permitirá, no que toca os interesses dos empregados, propor alternativas para transformar as práticas e as realidades de trabalho e, no que toca à empresa, proporcionar um ambiente favorável à obtenção do desempenho e do resultado esperado.

É por esta razão que o convidamos a participar desta pesquisa!

Todos as pessoas que desejarem participar do estudo assinarão este "Termo de Consentimento Informado", que é o documento que solicita a autorização para o uso dos registros de gravação áudio obtidos nas entrevistas, que terão duração média de 30 minutos.

Lembramos que **não identificaremos** você ou qualquer pessoa que participar pelo nome e que você pode, em qualquer momento, desistir de participar, mesmo após assinar este Termo.

As informações prestadas por você nas entrevistas gravadas em áudio serão transcritas, analisadas em conjunto com as informações fornecidas por outras pessoas e, após a conclusão do estudo, as fitas serão desmagnetizadas.

Os resultados desta pesquisa, além de contribuir com a ampliação do conhecimento sobre os temas estudados, serão utilizados para a realização de um projeto de Mestrado da Universidade de Brasília - UnB.

**Desde já agradecemos sua participação!**

Após ter lido este Termo de Consentimento Informado e ter esclarecido as minhas dúvidas, eu \_\_\_\_\_ ,  
concordo em participar da pesquisa.

Comentários, dúvidas ou sugestões, favor entrar em contato com:

**Reginaldo Torres Alves Júnior**

## Anexo VI

### Roteiro da Entrevista Coletiva Semi-Estruturada

#### I - Informações Preliminares ao(à) Entrevistado(a)

✓ Agradecimento	✓ Autorização de gravação	✓ Sigilo das informações: pessoas, cargos, funções.
✓ Apresentação	✓ Interrupção possível	✓ Há dúvidas, questões?
✓ Objetivos da Entrevista	✓ Tratamento e divulgação dos dados	

<i>Código</i>	<i>Dia</i> __/__/2005	<i>Hora Início</i>	<i>Hora Fim</i>	<i>Entrevistador(a)</i>	<i>Observação</i>
---------------	--------------------------	--------------------	-----------------	-------------------------	-------------------

#### II – Entrevista de Validação dos Dados

##### Parte 1: Contexto de Produção de Serviços

- OT, CT e RST:** Obtivemos o seguinte resultado sobre a adequação da "organização do trabalho", das "condições de trabalho" e das "relações sociais de trabalho", na opinião dos atendentes (n=105).
  - ⇒ Na sua opinião, ou na opinião de vocês, qual motivo ou quais motivos, relacionados aos cotidiano de trabalho, levou(aram) os atendentes a responder que as condições de trabalho são pouco adequadas?
  - ⇒ Em sua opinião, como a pouca adequação das condições, da organização e das relações de trabalho poderia afetar o **desempenho** do atendente? Como poderia afetar o **bem-estar** do atendente?

##### Parte 2: Atividade de Atendimento ao Público

- AAP:** Observamos a seguinte distribuição das atividades de atendimento.
  - ⇒ Em sua opinião, no restante dos dias e dos meses esta distribuição de tipos de atendimentos se repete? Existe algum período de tempo que essa distribuição é diferente?
- EC/EMICs:** Observamos as seguintes interrupções durante o atendimento e algumas maneiras de lidar com essas interrupções no trabalho.
  - ⇒ Você pode me dar outros exemplos de interrupções que ocorrem em seu trabalho?
  - ⇒ Como você faz para evitar essas interrupções? O que você faz quando elas ocorrem?
  - ⇒ Como essas interrupções interferem em seu **desempenho**? Como interferem em seu **bem-estar**?

##### Parte 3: Custo Humano no Trabalho

- CHT\_Cog:** Obtivemos o seguinte resultado sobre a intensidade das exigências emocionais, das exigências mentais e das exigências físicas do trabalho, na opinião dos atendentes (n=105) (Enfatizar CHT\_Cog Alto em relação à CHT\_Af e CHT\_Fis Moderados).
  - ⇒ Na sua opinião, ou na opinião de vocês, qual motivo ou quais motivos, relacionados aos cotidiano de trabalho, levou(aram) os atendentes a responder que o trabalho exige mais mentalmente?
  - ⇒ O que você faz para diminuir o esforço mental do seu trabalho?
  - ⇒ Em sua opinião, como o esforço mental do trabalho poderia afetar o **desempenho** do atendente? Como poderia afetar o **bem-estar** do atendente?
- CHT\_Af:** Nos questionários os atendentes disseram que existe uma intensidade moderada de exigências emocionais/afetivas decorrentes do trabalho. No entanto, observamos que a maioria dos clientes é cortês e, uma minoria, descortês.
  - ⇒ Na sua opinião, ou na opinião de vocês, qual motivo ou quais motivos, relacionados aos cotidiano de trabalho, levou(aram) os atendentes a responder que o trabalho é desgastante emocionalmente e, ao mesmo tempo, indicarem que poucos clientes são descorteses?
  - ⇒ O que você faz para diminuir o desgaste emocional do seu trabalho?
  - ⇒ Em sua opinião, como o desgaste emocional do trabalho poderia afetar o **desempenho** do atendente? Como poderia afetar o **bem-estar** do atendente?
- CHT\_Fis:** Nos questionários os atendentes disseram que existe uma intensidade moderada de esforço físico decorrente do trabalho. Observamos também que as posturas adotadas no balcão de atendimento geram impactos para a saúde do atendente.
  - ⇒ Você faz algum tipo de atividade para evitar ou diminuir dores no corpo ou sensação de cansaço?
  - ⇒ Em sua opinião, como o esforço físico do trabalho poderia afetar o **desempenho** do atendente? Como poderia afetar o **bem-estar** do atendente?

##### Parte 4: Avaliação de Desempenho

- AD:** Como você avalia o *instrumento de AD* (pontos fortes e pontos fracos)?
- Atividade X AD:** Das atividades que você realiza no dia a dia de trabalho, quais delas foram avaliadas na sua AD? Em que aspectos do trabalho você não foi avaliado?
- CPBS X AD:** Que fatores do seu dia a dia de trabalho você observa que ajudam a **melhorar** o desempenho de seu trabalho? Quais **atrapalham** o desempenho de suas atividades de trabalho?
- Sugestões AD:** Que sugestões você tem para melhorar o sistema de avaliação de desempenho dos Correios?

##### Parte 5: Encerrando a Entrevista

- Antes de encerrar a entrevista, perguntar se há alguma dúvida, questão ou sugestão sobre a pesquisa em curso e se há algo que não foi perguntado sobre o que o(a) entrevistado(a) gostaria de falar.
- Agradecer a disponibilidade e o interesse.
- Enfatizar que a participação dele(a) está sendo muito valiosa e que estamos a sua disposição para outras informações, sugestões e críticas que possam surgir.