



Universidade de Brasília
Instituto de Psicologia – IP
Programa de Pós-graduação em Psicologia

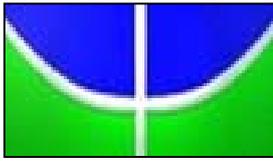
Atividade de Atendimento ao Público, Treinamento e Custo
Humano do Trabalho: o Caso dos Gerentes de Contas de
uma Instituição Bancária

Valeska Rodrigues Velloso Cordeiro

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

Orientador: Prof. Dr. Mário César Ferreira

Brasília (DF), agosto de 2005.



Universidade de Brasília
Instituto de Psicologia – IP
Programa de Pós-graduação em Psicologia

Atividade de Atendimento ao Público, Treinamento e Custo
Humano do Trabalho: o Caso dos Gerentes de Contas de
uma Instituição Bancária

Valeska Rodrigues Velloso Cordeiro

Banca Examinadora:
Orientador: Prof. Dr. Mário César Ferreira
Examinador: Prof. Dr. Jairo Eduardo Borges-Andrade
Examinador: Prof. Dr. Roberto Moraes Cruz
Suplente: Profa. Dra. Elaine Rabelo Neiva

Brasília (DF), agosto de 2005.

EU CREIO

Cora Coralina

Creio nos valores humanos
e sou a mulher da terra.
Creio na força do trabalho
como elos e trança do progresso.

Acredito numa energia imanente
que virá um dia ligar a família humana
numa corrente de fraternidade universal.

Creio na salvação dos abandonados
e na regeneração dos encarcerados,
pela exaltação e dignidade do trabalho.

Acredito nos jovens
à procura de caminhos novos,
abrindo espaços largos na vida.
Creio na superação das incertezas

Aos meus pais,
pelo seu amor incondicional e pela transmissão
da alegria de viver.

A meu marido e companheiro,
meu sempre professor,
e aos meus filhos,
por seu amor, incentivo, paciência e apoio
na realização deste trabalho.

Não importa se pouco ou muito o que se grava do que se lê,
o que importa é que do que se lê sempre se grava
alguma coisa valiosa.

José Saramago

Agradecimentos

Agradeço ao Oscar, à Carol, ao Pedro Ivo e ao Gabriel Antonio por seu apoio e compreensão, mostrados em seus sorrisos que me animaram a continuar;

Aos meus pais e irmãos, pelo seu carinho sempre e pela compreensão das minhas ausências;

À D. Ada e à Titita pelo apoio dado ao meu pequeno durante toda trajetória deste trabalho;

À Juraci, pela sua ajuda diária e pelos constantes cuidados com todos e com tudo;

Ao meu orientador Mário César pela sua dedicação e seriedade e por ter me apresentado à Ergonomia da Atividade e me feito acreditar na importância de continuar lutando (e sempre) pelo bem-estar dos trabalhadores;

Aos demais professores do Programa de Pós-Graduação do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho, principalmente aos professores Júlia, Gardênia e Jairo, pelos valiosos ensinamentos em suas respectivas disciplinas;

Ao Reginaldo, companheiro de seleção no mestrado, por seu apoio psicológico e pelas importantes trocas de experiência, conhecimentos e informações;

À Cláudia, pelas carinhosas palavras de incentivo e pela valiosa ajuda na aplicação dos questionários e realização das entrevistas;

Ao Aldry, por dispor de seu precioso tempo de doutorando, em fase final de elaboração da tese, para auxiliar no processamento dos dados por meio do Alceste;

Ao Carbone, ao Daniel, ao Nakamura, ao Bolner, à Graciela, à Olinda, ao Pacelli, ao Gilberto, ao Freitas e a todos os demais funcionários do banco estudado, que permitiram a realização desta pesquisa;

Às amigas Inês e Luciana que me ajudaram na coleta de dados e me fizeram companhia em momentos-chave do desenvolvimento deste trabalho;

À Déborah, colega e amiga, mãe e esposa como eu, pelas trocas e apoio oferecidos ao longo do estudo;

Ao Jansler e ao Cleverson, pelo carinho e paciência que demonstraram na transmissão de seus conhecimentos e de sua experiência;

À Vanessa e à Ludmilla, colegas e companheiras, pela disponibilidade e carinho manifestados durante a trajetória desta pesquisa e de outros trabalhos realizados em conjunto;

À Erliene, pelo apoio na bibliografia e pelos *backups*;

Aos demais colegas do ErgoPublic, Elka, Leandro, Thiago, Wlad, Angelucci, Magali, Evanise e Geovana, pelas importantes contribuições nas reuniões do grupo de estudo;

À Maria Fernanda e à Isa, pelo apoio na revisão de literatura da área de T&D;

Às amigas Glória, Sandra, Celeste, Silvana e Ivana que compreenderam minhas ausências em nossos encontros quinzenais;

E a todos os funcionários do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília – UnB e demais pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	<i>ix</i>
LISTA DE TABELAS.....	<i>ix</i>
LISTA DE FIGURAS.....	<i>x</i>
RESUMO.....	<i>xi</i>
ABSTRACT.....	<i>xii</i>
INTRODUÇÃO.....	001
1 Quadro Teórico de Referência.....	005
1.1 A Temática do Serviço de Atendimento ao Público.....	005
1.2 A Evolução do Atendimento ao Público no Setor Bancário.....	008
1.3 O Serviço de Atendimento ao Público sob o Olhar da Ergonomia.....	013
1.3.1 Atendimento Telefônico.....	014
1.3.2 Atendimento via Internet.....	016
1.3.3 Atendimento Presencial.....	017
1.4 Abordagem da Ergonomia da Atividade e seus Princípios.....	018
1.4.1 A Ergonomia – Origem e Especificidades.....	019
1.4.2 Ergonomia da Atividade e seus Principais Conceitos.....	023
1.4.3 Custo Humano do Trabalho.....	030
1.5 Treinamento e Desenvolvimento – T&D.....	033
1.5.1 Processos de Aprendizagem Natural e Induzida.....	034
1.5.2 Algumas Definições: Treinamento, Educação, Desenvolvimento e Instrução.....	036
1.5.3 O Campo de Investigação em T&D – Principais Linhas de Pesquisa.....	038
1.5.4 Avaliação de Necessidades de Treinamento.....	041
1.5.5 Projeto de Treinamento.....	042
1.5.6 Contextos de Treinamento.....	042
1.5.7 Ergonomia e Treinamento – Pesquisas.....	044
2 Abordagem Metodológica.....	047
2.1 Pressupostos Teóricos do Método.....	047
2.2 Esquema Descritivo da Intervenção Ergonômica.....	049
2.3 Campo de Estudo: Principais Características.....	049
2.4 Participantes da Pesquisa – Perfil Demográfico.....	051
2.5 Instrumentos e Procedimentos.....	052
2.5.1 Análise Documental.....	053
2.5.2 Aplicação do ITRA – Inventário do Trabalho e Riscos de Adoecimento.....	054

2.5.3 Tratamento e Análise dos Dados do ITRA – Escalas ECORT e ECHT.....	057
2.5.4 Entrevistas Semi-Estruturadas Individuais.....	058
2.5.5 Análise das Entrevistas.....	059
2.5.6 Observações Livres.....	060
2.5.7 Observação Sistemática.....	060
3 Resultados e Discussão.....	062
3.1 Contexto de Produção de Serviços Bancários.....	062
3.1.1 Instituição Pesquisada – Aspectos Gerais.....	062
3.1.2 Gestão de Pessoas na Instituição Pesquisada.....	066
3.2 O Atendimento ao Público na Instituição Pesquisada.....	072
3.3 O Atendimento ao Público na Agência.....	074
3.4 Tarefa – A Face Prescrita do Trabalho do Gerente de Contas.....	076
3.5 O que Pensam os Gerentes de Contas do seu Trabalho?.....	082
3.5.1 Avaliação do Contexto de Trabalho.....	083
3.5.2 Percepção das Exigências que Configuram o Custo Humano do Trabalho.....	086
3.6 As Representações do Trabalho – Categorização.....	090
3.7 Atividade – A Face Real do Trabalho dos Gerentes de Contas.....	096
3.7.1 Características da Atividade.....	097
3.7.2 A Atividade dos Gerentes de Contas como Estratégias de Mediação.....	103
3.8 Custo Humano da Atividade do Gerente de Contas.....	107
3.8.1 Gestão da Complexidade e Custo Cognitivo da Atividade.....	107
3.8.2 Custo Afetivo e Vivências de Bem-Estar e Mal-Estar.....	110
3.8.3 Gerente de Contas ou Gerente Relacionamento?.....	112
3.9 Representações dos Gerentes de Contas sobre o Treinamento.....	113
Conclusão.....	119
Referências Bibliográficas.....	124
Anexos.....	130
Anexo 1 : Relação de Treinamentos.....	131
Anexo 2: ITRA - Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento.....	134
Anexo 3: Média do CHT – Agências com Mais de Dois Gerentes de Contas Respondentes.....	137
Anexo 4: Agências com um ou dois Gerentes de Contas Respondentes.....	138
Anexo 5: Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada.....	139
Anexo 6: Planilha de Observação Sistemática.....	141

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Elementos Constituintes do Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS).....	025
Quadro 2: Dimensões do Custo Humano do Trabalho (CHT).....	032
Quadro 3: Relação entre os Subsistemas de Treinamento e as Linhas de Pesquisa.....	040
Quadro 4: Evolução da Educação Corporativa da Instituição Estudada.....	069
Quadro 5: Atribuições do Cargo de Gerente de Contas - Responsabilidades Funcionais.....	078
Quadro 6: Exemplo de Demandas do Atendimento.....	103
Quadro 7: Indicadores de Complexidade da Atividade de Atendimento ao Público Realizada pelos Gerentes de Contas	109
Quadro 8: Tipologia das Representações sobre o Treinamento.....	116

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição Percentual das Transações Bancárias por Origem.....	010
Tabela 2: Relação dos Participantes da Pesquisa (n=59).....	051
Tabela 3: Perfil Demográfico dos Respondentes do ITRA (n= 50).....	052
Tabela 4: Relação de Agências/Gerentes de Contas – Lotação/nº de respondentes do ITRA.....	058
Tabela 5: Distribuição dos Entrevistados por Agência (n=13).....	059
Tabela 6: Distribuição Numérica dos Pontos de Atendimento (2004).....	066
Tabela 7: Distribuição Percentual dos Funcionários segundo Gênero e Faixa Etária (2003).....	066
Tabela 8: Distribuição do Número Total de Horas de Treinamento e Média de Horas/Aula por Funcionário.....	069
Tabela 9: Distribuição da Quantidade de Treinandos e Horas de Treinamento de acordo com a Modalidade de Treinamento (2004).....	070
Tabela 10: Faixas de Relacionamento por Renda ou Investimentos – Segmentação.....	073
Tabela 11: Distribuição Percentual das Características Demográficas dos Funcionários (n=49)..	075
Tabela 12: Exemplo de Agenda Eletrônica Diária dos Gerentes de Contas.....	079
Tabela 13: Exemplo de Avaliação Mensal do Desempenho da Carteira de um Gerente de Contas.....	081
Tabela 14: Itens da Escala de Avaliação das Condições, Organização e Relações de Trabalho – ECORT.....	083
Tabela 15: ECORT – Escala de Avaliação das Condições, Organização e Relações de Trabalho..	085
Tabela 16: Itens da Escala de Avaliação do Custo Humano do Trabalho – ECHT.....	087
Tabela 17: ECHT – Escala de Avaliação do Custo Humano do Trabalho.....	088

Tabela 18: Estatísticas Gerais da Análise do Corpus das Entrevistas.....	091
Tabela 19: Composição das Classes Temáticas Estruturadoras por U.C.E.	091
Tabela 20: Classes Temáticas Estruturadoras do Discurso.....	091
Tabela 21: Tempo Total de Observação Sistemática: 15 horas.....	102

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Vantagens e Desvantagens da Disputa Automação <i>versus</i> Atendimento Personalizado em Bancos.....	011
Figura 2: Interação Indivíduo-Ambiente Mediada pelo Trabalho.....	022
Figura 3: Atividade de Trabalho como Estratégias de Mediação Individual e Coletiva.....	024
Figura 4: Abordagem da Análise Ergonômica do Trabalho (AET).....	049
Figura 5: Encadeamento das Etapas de Coleta e Tratamento dos Dados.....	053
Figura 6: Exemplo de Afirmativa da ECORT e Opções na Escala Likert.....	054
Figura 7: Exemplo de Resultado e Parâmetros Quantitativos Utilizados na Interpretação.....	055
Figura 8: Estrutura Organizacional da Instituição Pesquisada.....	064
Figura 9: Diretoria de Distribuição e Canais de Varejo.....	065
Figura 10: Organograma da Agência Estudada na Observação Sistemática.....	077
Figura 11: Exemplo de Afirmativa da ECORT e Opções da Escala Likert.....	083
Figura 12: Exemplo de Resultado e de Parâmetros Quantitativos Utilizados na Interpretação.....	084
Figura 13: Exemplo de Afirmativa da ECHT e Opções da Escala Likert.....	086
Figura 14: Exemplo de Resultado e Parâmetros Quantitativos Utilizados na Interpretação.....	087
Figura 15: Diagrama de Correlação entre as Classes Temáticas.....	095
Figura 16: Ciclo Típico da Jornada de Trabalho dos Gerentes de Contas.....	098
Figura 17: Item da ECORT: Existem Treinamentos Adequados à Realização das Tarefas..... (n=50)	113
Figura 18: Item da ECORT: Existe Apoio das Chefias para o meu Desenvolvimento..... Profissional (n=50)	114

RESUMO

O objetivo deste estudo foi analisar a relação existente entre a atividade de atendimento presencial ao público, o treinamento e o custo humano do trabalho dos Gerentes de Contas de uma instituição bancária no Brasil. Ao longo da pesquisa buscou-se investigar em que medida o treinamento disponibilizado pela instituição estudada a seus funcionários tem contribuído para minimizar o custo humano da atividade de atendimento, agregando eficiência e eficácia aos serviços e proporcionando o bem-estar dos bancários. O referencial teórico-metodológico que orientou a investigação é o da Ergonomia da Atividade (Ferreira e Mendes, 2003), neste caso, aplicada ao serviço de atendimento ao público. A Análise Ergonômica do Trabalho – AET (Guérin *et al.*, 2001) compreendeu a realização de análise documental, aplicação das escalas (n= 59) de Avaliação das Condições, Organização e Relações Sociais de Trabalho – ECORT e de Avaliação do Custo Humano do Trabalho – ECHT (que integram o instrumento validado, “Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA”, Ferreira e Mendes, 2004). O trajeto metodológico incluiu, ainda, a realização de entrevistas semi-estruturadas (n=13) e de observações livre (20 horas) e sistemática (15 horas) da atividade. Os resultados da pesquisa indicaram a predominância dos custos cognitivo e afetivo na gestão da complexidade dos elementos que compõem a atividade de atendimento ao público, decorrente, sobretudo, de insuficiente organização do trabalho, caracterizada pelo aumento da sobrecarga de trabalho, intensas e contínuas cobranças por atendimento de metas de produtividade e pressão temporal. A discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho real revelou sua criticidade na concomitância dos atendimentos telefônico e presencial durante o expediente bancário e na expressão do conflito existente entre as duas funções atribuídas a um mesmo trabalhador: (a) gerência de relacionamento e (b) gerência de contas. No que se refere aos treinamentos, as representações dos sujeitos revelaram a existência de treinamentos de qualidade na instituição. Entretanto, em razão da insuficiente organização do trabalho, a participação nesses eventos é percebida como pouco expressiva se comparada às percepções das necessidades de treinamento. Tal resultado é indicador da falta de suporte organizacional (suporte à transferência), característica de um modelo de gestão que privilegia a produção em detrimento do desenvolvimento e do bem-estar do funcionário. Os resultados da pesquisa permitem inferir que o treinamento existente na instituição tem contribuído de forma pouco significativa para minimizar o custo humano negativo do trabalho dos Gerentes de Contas, não somente pela sua escassa participação em eventos dessa natureza, mas também pela participação em treinamentos que não levam em conta a real atividade desenvolvida pelos trabalhadores. Por essa razão, se confirma a hipótese segundo a qual o modelo de treinamento, de natureza *tecnocêntrica*, é pouco compatível com as exigências e características das situações reais de trabalho, gerando um custo humano de predomínio negativo. Uma das contribuições deste estudo foi demonstrar a importância de se conhecer o trabalho real dos indivíduos e as condições em que ele se realiza para propiciar melhores condições de aprendizagem e de suporte à transferência.

ABSTRACT

The main purpose of this study is to analyze the relationship between the activity of attendance to public, the training programs and the human cost of work of Account Managers within a bank institution in Brazil. The research investigates how the training programs, offered by the studied bank institution to its employees, have contributed to minimize the human cost from the activity of attendance to public, to aggregate efficiency and efficacy to the bank activities and to improve the wellbeing of workers. The methodological and theoretical framework, which has guided this research, was the Ergonomics of the Activity (Ferreira & Mendes, 2003). It was applied, in this case, to services related to activities of attendance to public. The Ergonomic Analysis of Work – EAW (Guérin et al., 2001) has included a documental analysis and the application of the scales (n=59) Evaluation of the Condition, Organization and Social Relations of Work - ECORT and Evaluation of Human Cost of Work – ECHT (that integrate the validated tool, "Inventory of Work and Risks of Loss of Health - ITRA", Ferreira & Mendes, 2004). The methodological path also required semi-structured interviews (n=13) as well as free (20 hours) and systematic (15 hours) activity observations. The results of the research pointed out the predominance of the cognitive and affective costs in managing the complexity of the elements involved with the activities of attendance to public. It is due, mostly, to the insufficient work organization, which is defined by the increasing of the overcharge of work, the intense and constant demanding to reach productivity goals and the pressure to deal with short deadlines. The discrepancy between the prescribed work and the executed work reveals its critical situation in the concomitancy of the phone attendance and the direct attendance during banking shift and in the expression of the conflict between the two functions attributed to the same employee: (a) managing social relations and (b) managing bank accounts. As far as training concerns, the representations of the individuals revealed the existence of high quality training programs in the institution. However, because of the insufficient work organization, the participation in those events is less expressive when compared to the perception of the necessity of training. This result indicates the leak of transfer support, which is an important feature of a managing model that gives privilege to production instead of promoting the development and the wellbeing of the worker. The research results allow to infer that the current training gives little contribution to minimize the negative human cost of the Account Managers, for their participation in this kind of event is scarce and also because the participation in training programs that do not consider properly the real activities of the workers. Therefore, the hypothesis where the technocentric training model is not completely compatible with the real demanding and nature of work is confirmed, generating negative human cost. One of the contributions of this study was to show the importance of knowing the real work and the working conditions, in order to provide better learning conditions and transfer support.

Introdução

O serviço de atendimento ao público tem atraído o interesse de diversos segmentos da sociedade. As organizações públicas e privadas preocupam-se com a qualidade dos serviços prestados aos usuários/cidadãos, oferecendo-lhes facilidades em termos de acesso às diversas modalidades de atendimento existentes: presencial, telefônico, correios e via internet. Os legisladores investem na edição de leis que protejam os direitos dos consumidores, e as associações de proteção ao consumidor atuam na prestação de informações e na assistência jurídica aos cidadãos que se sintam lesados.

No caso das instituições bancárias, a excelência no atendimento é um dos principais critérios de escolha dos clientes, já que os produtos e serviços bancários mantêm entre si estreita similaridade. Deriva daí a importância estratégica desse serviço para o setor bancário.

No mundo acadêmico, por sua vez, os estudiosos têm demonstrado crescente interesse pelas pesquisas sobre a temática do atendimento ao público. Isso se observa por meio dos estudos que vêm sendo realizados pelas diversas áreas do conhecimento - Administração, Sociologia e Psicologia – visando a compreender a relação entre as variáveis presentes no serviço de atendimento, com base nos diferentes interesses e nos enfoques teórico-metodológicos específicos de cada disciplina.

A Ergonomia tem contribuído, nos últimos anos, com estudos sobre o atendimento ao público, por meio de uma abordagem diferenciada, baseada em uma perspectiva antropocêntrica. Visando a compreender as disfunções ocorridas nos contextos de trabalho, que comprometem a eficiência e a eficácia do processo produtivo, assim como a saúde e o bem-estar dos trabalhadores, a Ergonomia concentra sua reflexão sobre a atividade real dos trabalhadores. Por essa razão, alguns autores a ela se referem como Ergonomia da Atividade (Ferreira e Mendes, 2003).

A Ergonomia da Atividade analisa as contradições presentes na relação entre o indivíduo e seu ambiente de trabalho, identificando as estratégias de mediação forjadas para responder à diversidade de exigências existentes nas situações de trabalho. Essas estratégias são o resultado da interação do indivíduo com a tarefa prescrita, que veicula um Custo Humano do Trabalho (CHT). Segundo Ferreira e Mendes (2003), "o CHT expressa o que deve ser despendido pelos trabalhadores (individual e coletivamente) nas esferas física, cognitiva e afetiva *vis-à-vis* as contradições existentes no contexto de produção que obstaculizam (custo negativo) e desafiam (custo positivo) a inteligência dos trabalhadores." (p.48).

Um dos interesses da Ergonomia é, portanto, saber o que os trabalhadores realmente fazem, como fazem e porque fazem (Abrahão e Pinho, 2002), com vistas a minimizar o custo humano negativo do trabalho.

No que se refere ao treinamento de pessoal, muitas organizações têm realizado vultosos investimentos para manter seus empregados atualizados e capacitados para atuar em um mercado dinâmico e competitivo. Entretanto, segundo Guérin *et al.* (2001), o conhecimento parcial da atividade dos trabalhadores resulta muitas vezes em treinamentos mal adaptados às situações com as quais os sujeitos são confrontados em seu dia-a-dia de trabalho.

Na fase de levantamento das necessidades de treinamento, por exemplo, negligenciam-se, freqüentemente, as informações provenientes dos trabalhadores, limitando-se o levantamento à coleta de informações junto às chefias, à área de recursos humanos e à direção da empresa.

Portanto, o pressuposto de base que orienta a presente pesquisa é de que a Análise Ergonômica da Atividade – AET (Guérin *et al.*, 2001) pode contribuir com a área de Treinamento e Desenvolvimento na criação de treinamentos mais eficazes e que possibilitem a realização do trabalho com menor custo humano para o trabalhador. A análise da atividade pode também identificar situações em que os treinamentos estão compatíveis com as necessidades dos trabalhadores, revelando as reais disfunções existentes no ambiente de trabalho, geradoras de ineficiência e ineficácia ao processo produtivo e de obstáculos ao bem-estar dos trabalhadores.

O objetivo geral desta pesquisa é, pois, analisar a relação entre a atividade de atendimento presencial ao público, o treinamento e o custo humano do trabalho dos Gerentes de Contas de uma instituição bancária. Com base no estudo da interação dessas variáveis, realizou-se a análise ergonômica do trabalho para responder às seguintes questões norteadoras:

- √ Como se caracteriza a atividade de atendimento presencial ao público, realizada pelos Gerentes de Contas da instituição bancária estudada?
- √ Como se caracteriza o custo humano do trabalho dos Gerentes de Contas?
- √ Como se caracteriza o treinamento na instituição bancária estudada, segundo as representações dos Gerentes de Contas?

Partiu-se da hipótese segundo a qual o modelo de treinamento, de natureza tecnocêntrica, é pouco compatível com as exigências e características das situações reais de trabalho do Gerente de Contas, gerando um custo humano do trabalho de predomínio negativo.

A relevância do estudo envolve, basicamente, três dimensões.

A primeira dimensão é social, pois a pesquisa buscou compreender as características do contexto de atendimento ao público de uma instituição bancária com expressiva atuação social no país. Além disso, a abordagem teórico-metodológica utilizada procurou compreender as situações de trabalho para poder transformá-las, de forma a contribuir tanto para a concepção de situações de trabalho que não repercutam negativamente na saúde dos trabalhadores, quanto para o alcance dos objetivos econômicos determinados pela empresa.

No âmbito institucional, o estudo se constitui em fonte de informações que pode auxiliar na reavaliação de procedimentos e formas de organizar o trabalho, de modo a se obterem melhores índices de qualidade e de produtividade, além da satisfação de clientes e trabalhadores.

A terceira dimensão diz respeito à relevância da pesquisa no campo científico/acadêmico. Nesse sentido, considera-se que um estudo do atendimento ao público, sob o enfoque da Ergonomia da Atividade, que busca, também, propor um diálogo com a área de Treinamento e Desenvolvimento, pode oferecer contribuições para a reflexão e o aperfeiçoamento das duas abordagens.

Para apresentar o trabalho desenvolvido e os resultados alcançados, optou-se por estruturar esta dissertação em quatro capítulos.

No **primeiro capítulo**, aborda-se o quadro teórico de referência, utilizado para a investigação do objeto de estudo: apresentam-se a temática do serviço de atendimento ao público e as pesquisas realizadas nesse campo pela Administração, Sociologia e Psicologia, com foco nos estudos em Ergonomia. Em seguida, discutem-se os principais conceitos da Ergonomia da Atividade, dentre eles o de Custo Humano do Trabalho. A seguir, apresentam-se definições relacionadas a Treinamento e Desenvolvimento, as principais linhas de pesquisa e seus resultados, além dos estudos que propuseram a articulação entre Ergonomia e Treinamento.

No **segundo capítulo**, apresenta-se a Análise Ergonômica do Trabalho – AET, (Guérin *et al.*, 2001) - enfoque metodológico utilizado como fio condutor da pesquisa. Expõe-se, ainda, o trajeto metodológico adotado para o estudo das três dimensões analíticas (atividade de atendimento presencial ao público, treinamento e custo humano do trabalho). Apresentam-se, também, os principais instrumentos empregados na coleta (análise documental, questionários, entrevistas e observações livre e sistemática), assim como os procedimentos para tratamento e análise dos dados obtidos.

No **terceiro capítulo**, encontram-se os resultados mais expressivos obtidos no decorrer do estudo e sua discussão com base na abordagem teórico-metodológica adotada. Apresentam-se as características do contexto de produção de serviços, a face prescrita do trabalho do Gerente de Contas, as estratégias de mediação adotadas, as vivências de bem-estar e mal-

estar, as características do custo humano do trabalho e as representações desses profissionais acerca do treinamento existente na instituição.

No **quarto capítulo**, apresentam-se as conclusões finais do estudo. Nessa seção, busca-se responder às questões norteadoras e procura-se apontar as contribuições e os limites do estudo, além de propor uma agenda de pesquisa para trabalhos futuros.

1 Quadro Teórico de Referência

A eficácia da empresa é objeto de uma construção social contínua, dinâmica, multidimensional, multicritério, envolvendo um grande número de atores. Não há aqui como tranquilizar nosso futuro pesquisador, que sabe que se ele se lança na ergonomia, ele não poderá evitar as perigosas dificuldades do duplo critério saúde (do trabalhador) e eficácia econômica. Daniellou (1998).

O objeto de estudo desta pesquisa é a análise da relação existente entre três variáveis principais: atividade de atendimento presencial ao público, treinamento e custo humano do trabalho. A abordagem teórica que orientou a investigação é a oferecida pela Ergonomia da Atividade, aplicada, neste caso, ao serviço de atendimento ao público.

Tal escolha fundamenta-se na premissa segundo a qual a abordagem, de origem acadêmica franco-belga, possibilita uma compreensão mais abrangente das diferentes variáveis presentes nas situações de atendimento, por ter, como uma de suas principais exigências, a observação das situações reais de trabalho e dos elementos críticos do contexto de produção de bens e serviços em que elas se realizam.

Para discussão do quadro teórico de referência, organizou-se o presente capítulo da forma a seguir: em um primeiro momento, apresentam-se a temática do Serviço de Atendimento ao Público e uma revisão expedita sobre pesquisas realizadas nesse campo pela Administração, Sociologia e Psicologia, com foco nos estudos em Ergonomia; a seguir, aborda-se a especificidade do atendimento ao público no setor bancário, para, na seqüência, serem discutidos os principais conceitos da Ergonomia da Atividade, incluindo-se o de Custo Humano do Trabalho. Em um quarto momento, apresentam-se os conceitos relativos a Treinamento e Desenvolvimento, suas principais linhas de pesquisa e resultados, além de estudos que articulam Ergonomia e Treinamento.

1.1 A Temática do Serviço de Atendimento ao Público

A globalização da economia, os avanços nos processos de automação e de informatização das atividades industriais e de serviços estabeleceram novos parâmetros de competitividade para as relações comerciais, fazendo com que os serviços de atendimento ao público assumissem importância estratégica para as organizações, da iniciativa privada e do âmbito governamental, no cumprimento de suas finalidades (Ferreira, 2002).

No Brasil, constata-se que, somente na última década, o pressuposto de se oferecer um atendimento de qualidade transformou-se em vantagem competitiva para as organizações. Nesse sentido, as instituições passaram a se preocupar com a estruturação de seus serviços de atendimento, o que resultou na proliferação dos Serviços de Atendimento ao Consumidor – SACs, Centros de Atendimento ao Consumidor (CACs), *Calls Centers*, *Websites* e Ouvidorias (Hostensky, 2004).

Um importante marco nas relações de serviços, que de certa forma, acompanha as mudanças nas condutas dos consumidores, cada vez mais exigentes e cômicos de seus direitos, é a edição, no Brasil, da Lei nº. 8.078, de 11.11.90, que criou o Código de Proteção e Defesa do Consumidor.

Gonçalves e Ferreira (1999) assinalam que as organizações privadas exploram a modalidade de atendimento via Internet, por exemplo, para divulgar sua imagem e seus produtos, aumentar a fidelidade dos clientes e ampliar seu mercado consumidor por meio do comércio eletrônico. Entretanto, as agências governamentais também têm demonstrado sua preocupação com a urgência em se adaptar aos novos tempos, pois, como já foi discutido, os usuários estão cada vez mais exigentes quanto à qualidade dos serviços recebidos, conscientes dos seus direitos como cidadãos e atentos ao desempenho das instituições públicas.

Mesmo assim, a temática referente ao serviço de Atendimento ao Público ainda pode ser considerada pouco explorada no Brasil (Hostensky, 2004), sobretudo no mundo estatal (Ferreira, 2002). Constata-se, entretanto, um crescente interesse, tanto da iniciativa privada, quanto do poder público e do mundo acadêmico, no desenvolvimento de pesquisas que possam identificar os mecanismos que influenciam, positiva ou negativamente, a qualidade do atendimento prestado aos cidadãos/usuários.

Em razão do seu caráter multidisciplinar, a temática do serviço de atendimento ao público tem sido objeto de estudos, não somente pela Ergonomia da Atividade, em particular, mas, também, pela Sociologia, pela Psicologia do Consumidor e pela Administração.

As abordagens dessas disciplinas, norteadas pela ênfase nos imperativos da qualidade, produtividade e rentabilidade, têm privilegiado o estudo de variáveis como a satisfação do consumidor, o *marketing* comercial, as atitudes do atendente e os *settings* de atendimento (Ferreira, 2002).

No campo da Administração, por exemplo, os resumos dos trabalhos apresentados, no Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, realizado em 2002, revelaram que as atenções dos pesquisadores estavam voltadas, naquele momento, principalmente para a investigação de variáveis relacionadas com a satisfação do consumidor, no que se refere aos serviços prestados por meio do comércio eletrônico.

Nesse sentido, destacam-se os estudos que versam sobre: os aspectos emocionais relacionados com a adoção de produtos e serviços baseados em tecnologia (Souza, 2002); os processos de negócios de atendimento ao cliente e suas principais características no varejo eletrônico de livros (Marques e Albertin, 2002); as estratégias de consumidores insatisfeitos com serviços de telefonia (Giglio e Chauvel, 2002); o desenvolvimento de modelo sobre a qualidade percebida, a resposta afetiva e a satisfação no processo de compra-consumo de serviços (Menck, 2002).

Os estudos citados confirmam a preponderância das pesquisas voltadas para os aspectos do atendimento ao público, no que se refere aos mecanismos de satisfação dos clientes, às motivações que levam ao consumo e à qualidade dos serviços prestados.

Em Psicologia do Consumidor, as pesquisas têm contribuído com a busca da compreensão dos mecanismos que regem o comportamento de consumo na procura, na compra, no uso e na avaliação de produtos e serviços em geral (Gade, 1998, *apud* Menezes, 2003). Já, no que se refere às atitudes ou ao papel do atendente, Mendieta e Matute (2001, *apud* Hostensky, 2004) ressaltam que a preocupação com a qualidade do atendimento no setor público coloca em primeiro plano o empregado, sobretudo o empregado de guichê, uma vez que seu desempenho pode comprometer significativamente a percepção do cliente/cidadão em relação à qualidade do serviço prestado, como um todo.

No campo da Sociologia, destaca-se a contribuição da tese de doutorado de Padilha (2003), que estudou o *setting* de serviço de atendimento ao público (não um *setting* organizacional específico, como aborda normalmente a Ergonomia, mas um coletivo ou conjunto de *settings*) e analisou o papel do *Shopping Center* no modo de vida das pessoas, nos tempos atuais. A autora enfatiza, em seu trabalho, que o *Shopping Center* pode ser considerado um importante fenômeno da sociedade capitalista mundializada, com a pretensão de se configurar em uma nova cidade, mais limpa, mais bonita e mais prática do que a cidade real. Segundo Padilha (2003), o *Shopping Center* concentra, estrategicamente, sob o mesmo teto, as ofertas de mercadorias, de serviços e de lazer e atua nas representações dos indivíduos, contribuindo, significativamente, para a cristalização de novos estilos de vida, baseados no consumo realizado em um espaço urbano privado, percebido como público.

Conforme salienta Ferreira (2000), se, por um lado, os enfoques dessas disciplinas têm contribuído para aprimorar as relações de serviços e promover avanço em alguns domínios, por outro, eles terminam sendo reducionistas à medida que, ao fazerem um *zoom* sobre determinadas variáveis das situações de atendimento e privilegiarem o foco no *business*, relegam, a segundo plano, o papel dos atendentes no processo e a interação de variáveis que caracterizam a situação de atendimento (Ferreira, 2002).

Como será visto adiante, o modelo proposto pela Ergonomia da Atividade procura entender a dinâmica do atendimento e o comportamento dos seus diferentes interlocutores, com base na análise dos múltiplos aspectos impostos pelas situações dos serviços de atendimento e nas características inerentes a essas situações, analisando de forma global os problemas apresentados nesse contexto, com base na compreensão das representações de cada um dos sujeitos dessa interação.

O objetivo desta pesquisa está centrado no trabalho do Gerente de Contas de uma instituição bancária, razão pela qual se faz necessário discutir, também, o contexto em que se desenrola tal atividade. No próximo item, apresentam-se, assim, as características das mudanças pelas quais vêm passando as instituições bancárias, não só no Brasil, mas no mundo, e os resultados de estudos realizados sobre o tema atendimento ao público, especificamente no setor bancário.

1.2 A Evolução do Atendimento ao Público no Setor Bancário

Os bancos passaram por transformações bastante evidentes nas últimas décadas, resultantes dos altos investimentos em tecnologia da informação e de uma série de medidas implementadas pelo poder público no País, às quais essas instituições tiveram de se adaptar. Tudo isso afetou de maneira significativa os serviços bancários e as modalidades de atendimento disponibilizadas aos clientes (correntistas) e aos demais usuários (não correntistas).

Conforme enfatiza Verona (2005), o setor bancário, caracteristicamente de prestação de serviços, é de fundamental importância para a economia do país, e, no entanto, verifica-se que apenas, recentemente, os bancos brasileiros passaram a considerar seus clientes como foco para definição de seus produtos e serviços.

A partir de 1986, o governo brasileiro iniciou a implantação de políticas econômico-financeiras (Plano Cruzado) para estabilizar a economia, conter a inflação e os ganhos financeiros. No setor bancário, um dos principais objetivos dessas medidas era promover a reestruturação operacional das instituições, de forma que essas obtivessem resultados financeiros positivos sem a chamada "ciranda financeira", que lhes permitia o lucro fácil (Merlo e Barbarini, 2002).

Tal reestruturação, conforme salientam os citados autores, contemplava a redução dos custos operacionais, por meio da racionalização e da otimização do uso da informática, além do fechamento de agências, da exclusão de pequenas contas, consideradas não-rentáveis, de demissões de funcionários e da terceirização de atividades, não diretamente relacionadas com o negócio bancário.

Esse conjunto de mudanças provocou transformações significativas na natureza dos produtos e serviços oferecidos (incluindo-se aí o atendimento ao público) e na infra-estrutura disponibilizada a clientes e funcionários, no que se refere às instalações físicas, aos equipamentos e ao funcionamento interno das agências. Conseqüentemente, essas mudanças provocaram, também, importantes transformações no trabalho e na profissão do bancário, como será apresentado mais adiante.

Segundo dados da Federação Brasileira de Bancos - Febraban (2005), para aprimorar o atendimento bancário, os bancos investem cerca de R\$ 3 bilhões, anualmente, em novas tecnologias para disponibilizar modernas soluções para o auto-atendimento: por telefone, caixas automáticas, agências automatizadas e inteiramente *on line*, em tempo real e internet.

Além das mudanças no serviço tradicional de atendimento ao público, a expansão tecnológica e os pesados investimentos em automação propiciaram aos bancos novas formas de recompor sua lucratividade, anteriormente alcançada por meio dos ganhos sobre os altos índices inflacionários.

Voltando à questão da evolução do atendimento bancário, as mudanças realizadas nas agências, por exemplo, permitiram, entre outros aspectos, a ampliação do espaço do auto-atendimento e a redução do ambiente destinado às atividades de suporte ao atendimento (*back-office*). A criação das salas de auto-atendimento, estrategicamente localizadas fora da agência, teve como uma de suas principais finalidades diminuir o tamanho das unidades bancárias e torná-las pontos de negócios com atividades altamente especializadas (Merlo e Barbarini, 2002).

Além do auto-atendimento realizado por meio dos ATMs (*automated teller machines* ou caixas automáticos), os bancos introduziram novas formas de atendimento com a migração de um número expressivo de transações bancárias para o ambiente de microcomputadores, com possibilidades de conexões eletrônicas diretas dos clientes com o banco (*home-banking, office-banking, internet-banking*). Surgiram, também, os *smart cards*, os *call centers* e os quiosques de atendimento, localizados em *shoppings centers*, centros comerciais, etc. Os bancos passaram, portanto, a oferecer uma variedade de serviços que, anteriormente, eram realizados exclusivamente por meio do atendimento humano ou dentro do próprio ambiente da agência.

A Tabela 1, a seguir, traz dados da Febraban sobre a evolução da tecnologia e seus impactos nas transações bancárias. Observa-se, para o período 2000/2003, certa estabilidade nas transações de auto-atendimento e nos caixas das agências. Importante ressaltar que alguns estudos previram o desaparecimento dessa última função pelo fato da introdução de várias outras modalidades de atendimento.

Por outro lado, os dados mostram também que estão em processo de involução gradual as transações via *Call Center*, com ou sem intervenções de atendentes e em processo contínuo

de crescimento as transações por meio da internet, que já representam 12,4% do total. Pode-se inferir, então, que, no setor de atendimento bancário, as pessoas estão cada vez mais optando por realizar suas operações via internet e reduzindo o acesso ao teleatendimento.

Tabela 1

Distribuição Percentual das Transações Bancárias por Origem

	2000 Quantidade	Part.	2001 Quantidade	Part.	2002 Quantidade	Part.	2003 Quantidade	Part.	Variação 2003/2002
Automáticas Externas	557	2,8%	653	2,8%	599	2,8%	610	2,6%	1,8%
Automáticas Internas	3.585	18,1%	3.805	16,2%	3.893	18,0%	3.958	16,8	1,7
Auto-Atendimento	6.616	33,5%	7.766	33,1%	6.094	28,2%	7.585	32,3%	24,5%
Home e Office Banking Pessoa Jurídica	359	1,8%	664	2,8%	970	4,5%	1.174	5,0%	21,0%
Internet Banking Pessoa Física	370	1,9%	820	3,5%	1.139	5,3%	1.457	6,2%	27,9%
Ponto de Venda no Comércio	314	1,6%	380	1,6%	549	2,5%	581	2,5%	5,9%
Transações de Caixas de Agências	4.027	20,4	5.188	22,1%	4.463	20,6%	4.451	18,9%	-0,3%
Nº. de cheques compensados	2.638	13,3%	2.600	11,1%	2.397	11,15	2.246	9,6%	-6,3%
Call Center com intervenção de atendente	130	0,7%	242	1,0%	380	1,8%	321	1,4%	-15,4%
Call Center *(URA)	1.164	5,9%	1.326	5,7%	1.133	5,2%	994	4,2%	-12,3%
Correspondentes Bancários	-	-	-	-	-	-	125	0,5%	-
Total	19.759	100%	23.444	100%	21.817	100%	23.503	100%	8,7%

Fonte: www.febraban.com.br (maio de 2005)

* URA – Unidade de Resposta Audível

Com base em estudos empíricos acerca do uso do auto-atendimento citados por Pires e Costa Filho (2001), constatou-se, entretanto, que mesmo aqueles clientes já familiarizados com a automação bancária não dispensam a ajuda de um atendente na sala de auto-atendimento. Para os clientes mais hábeis no trato com os guichês automáticos, trata-se esse auxílio de um conforto a mais. Para aqueles clientes com pouca habilidade, além de um apoio psicológico, a ajuda é quase que obrigatória, pois ela contribui no sentido de educar esses clientes para aceitação e consumo de produtos e serviços automatizados. Os autores ressaltam, também, que o auxílio de funcionários do banco atenua resistências culturais ao uso do auto-serviço, que estão presentes mesmo nas sociedades mais desenvolvidas e sofisticadas.

Outra pesquisa de Costa Filho (1997, *apud* Pires e Costa Filho, 2001) apresenta os prós e os contras do atendimento personalizado e do atendimento automatizado, que estão resumidos na Figura 1. Segundo o autor, se, por um lado, a automação bancária traz a conveniência e a praticidade de proporcionar 24 horas por dia de atendimento, durante os sete

dias da semana e em diversos pontos do país, fora do expediente bancário, por outro, implica a despersonalização do atendimento e pode realçar fobias, medos e bloqueios em relação a máquinas de parte significativa dos clientes.

Figura 1

Vantagens e Desvantagens da Disputa Automação *versus* Atendimento
Personalizado em Bancos

	Vantagens	Desvantagens
Automação	Conveniência Disponibilidade Praticidade Baixo custo Alta padronização	Impessoalidade Resistências Fobias/medos/bloqueios Desumanização do atendimento Redução do contato com os clientes
Personalização	Relacionamento Prestígio Atenção/cordialidade Confiança pessoal Segurança psicológica	Alto custo Baixa padronização

Fonte: Costa Filho (1997, *apud* Pires e Costa Filho, 2001)

Menezes (2003) também estudou o “paradoxo” de ainda existirem, nas salas de auto-atendimento de uma determinada instituição bancária, atendentes que auxiliam os clientes a se auto-atenderem. Concluiu que havia um consenso favorável em relação à manutenção desse atendimento presencial tanto pelos gestores, quanto pelos clientes e pelos próprios atendentes, apesar de as lógicas identificadas se diferenciarem em alguns aspectos. Para os gestores, no contato do cliente com o atendente, há a possibilidade de potencialização de oportunidades de negócios; para os clientes, o paradoxo não influi nos seus modos de utilização dos serviços e no caso dos atendentes, eles consideram sua presença necessária em razão das dificuldades manifestadas por uma parte dos clientes no manuseio das máquinas de auto-atendimento.

Tais inovações proporcionadas pelos avanços tecnológicos e a criação de novos produtos e serviços alteraram sobremaneira a rotina de trabalho da maioria dos setores dos bancos.

Se, por um lado, não há dúvidas sobre o progresso obtido em todas as áreas do conhecimento com a introdução da tecnologia da informação, por outro, há também de se registrarem as dificuldades que o modelo *tecnocêntrico* de concepção de ferramentas da informática possa ter causado nas rotinas do trabalho bancário. Nesse sentido, é importante destacar estudo realizado por Ferreira e Weill-Fassina (1996) que investigou em que circunstâncias a introdução do computador consistiu em ajuda ou obstáculo para o

cumprimento das tarefas bancárias. A pesquisa mostrou, na ocasião, que os efeitos esperados – racionalização do trabalho e aumento de sua eficácia – estavam distantes dos objetivos de seus criadores. Para executar suas tarefas informatizadas, os operadores eram levados a construir novos instrumentos de trabalho, com caráter de “muletas cognitivas”. Tratava-se de anotações manuais em cadernos (códigos, procedimentos, planos, informações, etc.) com vistas a auxiliar na execução dos procedimentos e na aquisição de experiência.

Além da transformação das rotinas de trabalho, conforme já foi discutido, as mudanças pelas quais passaram os bancos geraram outras alterações, na organização do trabalho dos bancários. Antunes (2000) defende a tese segundo a qual “(...) as modificações introduzidas pela automação acentuaram a divisão do trabalho, fragmentaram as tarefas, separaram atividades de concepção e execução, criando um trabalhador não especializado e submetido à racionalização, cujas rotinas foram fortemente sistematizadas através da gerência e manuais de instruções” (p.20).

Segnini (1998, *apud* Merlo e Barbarini, 2002) também ressaltou em sua pesquisa que o bancário, que, nos anos 60, era possuidor de um *métier* e conhecedor da amplitude do seu trabalho, passou a realizar um trabalho fragmentado e rotineiro, marcado por altas taxas de rotatividade, nos anos 70-80 e início dos anos 90. Segundo a autora, em geral, o trabalho bancário passou a ser exercido por jovens sem expectativas de permanecer na atividade, o que contribuiu para a degradação do *status* da profissão.

Merlo e Barbarini (2002) identificaram, dentre as transformações ocorridas na organização do trabalho, certa tendência a ocorrer, nas agências bancárias, a redução dos níveis hierárquicos para apenas dois níveis: gerentes e atendentes. Esses pesquisadores assinalaram, também, que a função dos atendentes tenderia, no futuro, a ser eliminada e substituída pela função de gerente, que comporia uma equipe de vendas. O cliente, a partir de então, passaria a ser atendido por esse gerente, que estaria encarregado de gerenciar todas as suas operações.

Como era de se esperar, tais mudanças refletem na qualificação do profissional bancário, que, para cumprir a função de gerente, passa a ter de dominar conhecimentos sobre mercado financeiro e tecnologia de simulação de operações financeiras, além de habilidades de relacionamento com clientes e com a equipe de vendas.

Os resultados dos estudos de Merlo e Barbarini (2002), em relação ao surgimento desses gerentes, já podem ser constatados nas instituições bancárias de todo país, nas quais se observa o atendimento a clientes prestado por gerentes especializados e de acordo com o modelo de segmentação adotado pelas respectivas organizações.

Nesse sentido, o estudo de Alvarez (2004) investigou a implantação e a gestão do modelo de Gerência de Contas Especiais, no setor bancário brasileiro, mostrando a importância de,

após a implantação desse modelo, as instituições mudarem o foco de vendas para o foco de *marketing* de relacionamento, o que exige a aplicação de instrumentos de gestão diferentes.

Como se pôde constatar, as mudanças ocorridas nos bancos, nas últimas décadas, foram bastante expressivas. Tais mudanças geraram impactos significativos, tanto no serviço de atendimento ao público, quanto no trabalho dos bancários. O objetivo da apresentação de tais informações foi de fornecer ao leitor os primeiros elementos e as características atuais do contexto de produção em que se realiza a presente pesquisa.

No próximo item, apresentam-se resultados de pesquisas sobre o serviço de atendimento ao público com o enfoque da Ergonomia.

1.3 O Serviço de Atendimento ao Público sob o Olhar da Ergonomia

O enfoque privilegiado da pesquisa em Ergonomia foi, há até bem pouco tempo, o estudo do trabalho industrial (Ferreira, 2000). Com o crescimento do setor de serviços, a introdução de novas tecnologias no trabalho e as exigências de qualidade e produtividade, por um lado, e o aparecimento de problemas de saúde em trabalhadores do setor de serviços e o aumento dos índices de rotatividade e absenteísmo, por outro, o foco das pesquisas ergonômicas voltou-se, também, para o setor de serviços.

A qualidade do serviço de atendimento ao público no Brasil, tanto no âmbito estatal, quanto da iniciativa privada, apresenta-se como um desafio institucional, com múltiplas facetas. Uma delas constitui-se das queixas dos usuários-consumidores, freqüentemente associadas à demora no atendimento e à inadequação ou insuficiência das informações e/ou serviços prestados pelos atendentes, que geram impactos significativos à qualidade do serviço prestado ao usuário (Ferreira, 2000).

Muitas dessas situações são decorrentes da falta de treinamento do funcionário, da desinformação do próprio usuário ou do planejamento ineficaz da instituição, no que diz respeito à organização e às condições de trabalho oferecidas ao atendente. O conjunto desses aspectos configura o Contexto de Produção de Bens e Serviços – CPBS, conceito que será discutido mais adiante.

Além dessas características, o contato com o público é um dos elementos determinantes das exigências que configuram o serviço de atendimento. Segundo Wisner (1987), as exigências inerentes ao atendimento ao público, tais como ter de lidar com as atitudes negativas de seus usuários, aliadas a contextos de produção caracterizados por forte carga de trabalho, configuram-se em situações de trabalho que podem gerar sofrimento mental e físico de maior intensidade. Daí, a necessidade de se considerarem, também, os aspectos

referentes à pessoa do atendente, cuja atividade exige, constantemente, a adoção de postura de amabilidade, cordialidade e paciência.

Os estudos do serviço de atendimento ao público sob a ótica da Ergonomia serão apresentados, segundo as seguintes modalidades: Atendimento Telefônico, Atendimento via Web e Atendimento Presencial.

1.3.1 Atendimento Telefônico

Pôde-se constatar pela revisão da literatura sobre ergonomia e atendimento ao público que os primeiros estudos e pesquisas nesse campo se concentraram, sobretudo, na modalidade telefônica.

Em 1949, conforme destaca Torres (2001), um estudo denominado - "Recherches sur le travail des téléphonistes. Étude psychologique d'un métier", de autoria de *Mme. S. Pacaud*, chamou a atenção para os mecanismos da fadiga nervosa, tais como insônia, dificuldades de refletir e fixar a atenção e alterações de humor e de caráter, resultantes do trabalho penoso das telefonistas.

Descrita como "Neurose das Telefonistas", essa síndrome foi retomada, em 1956, por Le Guillant e colaboradores, que analisaram as exigências do trabalho das telefonistas e suas conseqüências para a saúde das trabalhadoras. Citado por Wisner em 1987, o estudo é considerado um marco entre as pesquisas sobre o serviço de atendimento ao público e uma das primeiras na modalidade a serem mencionadas nos livros de Ergonomia.

Conforme assinala Torres (2001), diversos estudos baseados na análise do trabalho das telefonistas ou operadoras de sistemas telefônicos se sucederam após as investigações de Le Guillant *et al.* (1956). Citados por Teiger (1980, *apud* Torres, 2001), essas pesquisas contribuíram no sentido de mostrar os reflexos da atividade de atendimento telefônico na saúde das operadoras, identificando os sintomas decorrentes das exigências cognitivas, afetivas e físicas relacionadas, sobretudo, com o ritmo, as cadências e a intensidade do trabalho realizado.

Abrahão *et al.* (2003) desenvolveram pesquisa em uma instituição pública brasileira, com vistas a identificar os elementos da atividade de telefonista e as estratégias de atenuação do risco por elas adotadas no dia-a-dia de trabalho. Essas autoras realizaram síntese dos estudos desenvolvidos entre 67 e 90 e concluíram que as seguintes características expressam a natureza do trabalho no setor de telefonia:

- √ utilização de aparatos tecnológicos;
- √ tarefas cujo conteúdo exige predominantemente esforços de natureza intelectual;
- √ pressão temporal (aceleração das ações);

- √ padrões de execução;
- √ controle rigoroso.

As autoras complementaram seus achados enfatizando que a exigência de manter postura de cordialidade e paciência pode-se constituir em fonte de distúrbios, para os atendentes, “ (...) pois quando a demanda do usuário é problemática ou, ultrapassa as capacidades e recursos do trabalhador, este se encontrará diante de uma limitação para o alcance dos objetivos e de uma frustração de suas expectativas de realizar um belo trabalho” (Abrahão *et al.*, 2003, p.7).

Além disso, as freqüentes reclamações do público relativas ao desempenho da atividade, isto é, às informações solicitadas, que não foram prescritas, ou mesmo que são ditas “proibidas” no treinamento pela organização, podem estar na origem das queixas de saúde dos trabalhadores.

A partir dos anos 90, as pesquisas sobre o teleatendimento revelaram novas exigências decorrentes da informatização das “Centrais de Atendimento”. Dentre elas, além da importância de se imprimir maior rapidez no atendimento e da necessidade de domínio dos conhecimentos técnicos inerentes à função, tornaram-se imprescindíveis os conhecimentos relacionados com a comunicação, *marketing* e relações públicas, além de conscientização sobre a importância do cliente ou usuário na relação de serviço (Gadrey, 1994, *apud* Torres, 2001; Falzon e Lapeyrière, 1998).

Conforme afirma Torres (2001), novos parâmetros de comportamento e elementos de maior complexidade foram introduzidos nas tarefas dos trabalhadores das Centrais de Atendimento. Além disso, mantiveram-se modelos rígidos de organização do trabalho, caracterizados por controle rigoroso das ações e do tempo de atendimento, por normas pouco flexíveis e por exigências de produtividade.

No mesmo sentido, os resultados das pesquisas elaboradas em centrais de atendimento governamentais por Gubert (2001) e Freire (2002) mostraram que as atividades executadas nos serviços de teleatendimento configuram situações de trabalho complexas e que impõem exigências de natureza cognitiva, física e afetiva a seus operadores. Em uma das centrais estudadas (Freire, 2002), o recebimento de reclamações dos usuários era a principal característica do trabalho, configurando-se em elemento que fornecia um caráter especial à atividade e aumentava a carga de trabalho dos operadores.

Segundo a autora, o desequilíbrio ou a pouca compatibilidade entre as lógicas – da instituição, do atendente e do usuário – contribuía, significativamente, para a existência das dificuldades com que as operadoras se deparavam na atividade, que se traduziam em indicadores críticos, tais como os constantes desabafos dos usuários, relativos à não-solução

dos seus problemas e ao grande número de reiteraões, que indicavam a perda da qualidade do serviço.

As conclusões do estudo de Freire (2002), com base no modelo ErgoPublic (Ferreira, 2000), no que se refere às diferentes lógicas que interagem no *setting* de atendimento, são corroboradas por Daniellou (2004), quando esse autor afirma que "(...) é impossível compreender as dificuldades encontradas pelos trabalhadores sem levar em conta, na relação de serviço, os conflitos entre os valores pessoais, os valores dos clientes e os veiculados pela empresa." (p.VIII)

1.3.2 Atendimento via Internet

Outra modalidade de serviço de atendimento ao público – **via Web site** – prestado por órgão governamental do DF foi objeto de estudo por Gonçalves (2002), com objetivo de avaliar a eficiência e a eficácia da Internet como instrumento de interação no serviço de atendimento. A pesquisa baseou-se no modelo ErgoPublic (Ferreira, 2000), já citado, e em referencial teórico-metodológico da Ergonomia aplicada à Informática, utilizando os seguintes critérios de análise:

- ✓ a **utilidade** do *Web Site* no atendimento aos usuários – definida como as propriedades funcionais que tornam um determinado *site* em meio eficaz para interação entre a instituição e o seu público (Senach, 1993, *apud* Gonçalves, 2002); e
- ✓ a **usabilidade** ou transparência operativa do *site* - compreendida como o grau de adequação do *Web site* aos objetivos dos usuários e às exigências do trabalho e relacionada à qualidade de interação entre o homem e o computador e a facilidade de aprendizagem e utilização do *site* (Senach, 1993, *apud* Gonçalves, 2002).

Uma das contribuições da pesquisa, que se configurou em avanço do conhecimento tanto para a Ergonomia aplicada ao Atendimento ao Público, quanto para a Ergonomia aplicada à Informática, foi a conclusão de que a utilidade do *Web site* é também influenciada pelas **"representações para a ação"** (Weil-Fassina *et al.*, 1993), que são colocadas em jogo na situação de atendimento. Segundo Gonçalves (2002), o que pareceu determinar a concepção do atendimento ao público, via *Web site*, no órgão estudado, foram as representações que tanto os gestores quanto os atendentes possuíam sobre os usuários (representações para a ação). Além disso, as mensagens dos usuários, recebidas pelo correio eletrônico, serviam como *feedbacks*, com base nos quais os gestores e os atendentes reconstruíam suas **representações pela ação**, propondo, então, ações para correção de rumos e ajustes no processo de atendimento.

Isso explica porque os pesquisadores Weil-Fassina *et al.* (1993) consideram que os processos representativos são contínuos. No caso em questão, essas representações

influenciavam, por exemplo, de que maneira os *Web sites* seriam modificados, que aplicativos seriam desenvolvidos e que serviços seriam oferecidos.

1.3.3 Atendimento Presencial

No que se refere ao atendimento ao público em sua **modalidade presencial**, as pesquisas em Ergonomia têm também contribuído sobremaneira para o avanço do conhecimento na área, investigando as diversas variáveis que intervêm no *setting* de atendimento e suas possíveis articulações, sem, contudo, perder de vista o contexto organizacional em que se situam. Nesse sentido, também, são variados os contextos estudados, como poderá ser constatado nos exemplos a seguir.

Um desses estudos foi realizado em uma rede de postos de gasolina, com o objetivo de investigar a alta rotatividade que se verificava entre os frentistas (Ferreira e Freire, 2001). No exame do trabalho prescrito, observou-se a existência de não somente uma função para o frentista (de acordo com o senso comum, a função do frentista é a de executar o abastecimento de combustível), mas de múltiplas funções: faxineiro, vendedor, escriturário, policial e, principalmente, de caixa (essa última abrange, normalmente, o recebimento, o registro e o controle de valores monetários).

A Análise Ergonômica do Trabalho evidenciou a complexidade da função de frentista, que consistia, fundamentalmente, em atividade de caixa-escriturário. Isso resultava em carga de trabalho mental bastante significativa, cuja "falência" em situações críticas resultava em prejuízos sobretudo monetários, para o próprio frentista. Essas situações vivenciadas pelos empregados, combinadas com o baixo salário e a prática de adiantamentos, levavam o frentista a não permanecer por muito tempo nos postos de gasolina.

Outra pesquisa realizada com funcionários do serviço de atendimento presencial de uma instituição pública do Distrito Federal possibilitou o estabelecimento de um "diálogo" entre a Ergonomia e a Psicodinâmica do Trabalho (Ferreira e Mendes, 2001). O enfoque da Ergonomia mostrou que a atividade de atendimento estudada se caracterizava por três aspectos interdependentes: a) a execução dos serviços exigia trabalho mental intenso; b) as condições ambientais, materiais e instrumentais de trabalho dificultavam a realização do trabalho e reduziam as possibilidades de os atendentes gerirem as exigências do serviço; c) a multiplicidade e a interação de fatores de complexidade constatados no trabalho aumentavam as exigências cognitivas e psíquicas da atividade e dificultavam a construção de estratégias de regulação. O enfoque da Psicodinâmica do Trabalho mostrou a predominância das vivências de sofrimento associadas tanto às condições nas quais as atividades eram realizadas, quanto às relações sócio-profissionais existentes no contexto estudado.

Outra contribuição para os avanços no campo da Ergonomia é a dissertação de mestrado de Menezes (2003), já citada dentre os estudos sobre a evolução do atendimento ao público no setor bancário. O autor trabalhou com o modelo teórico ErgoPublic (Ferreira, 2002), que parte do pressuposto segundo o qual diferentes sujeitos, com distintas necessidades, interagem nas situações de atendimento. Derivam daí as diferentes lógicas – dos gestores, dos atendentes e dos clientes – que precisam ser decodificadas para se compreender o trabalho no contexto onde se desenrola o atendimento. Para Ferreira (2002), o serviço de atendimento constitui o ponto de intersecção dessas diferentes lógicas, que se inscrevem, por sua vez, no âmbito de determinadas condições ambientais e instrumentais.

O conhecimento da relação entre as diferentes lógicas (dos atendentes, dos usuários e dos gestores), presentes em uma situação de atendimento ao público, na modalidade presencial, foi também objeto de pesquisa realizada por Hostensky (2004), que procedeu a diagnóstico do serviço de atendimento ao público interno prestado pela Divisão de Assistência Médica e Social - Dams, do Ministério da Saúde.

Além de ter evidenciado que os desequilíbrios entre as lógicas características dos interlocutores revelavam três olhares distintos sobre um único serviço, gerando conseqüências indesejáveis para todos os envolvidos e prejudicando a qualidade do atendimento prestado, os resultados do estudo contribuíram no sentido de trazer à tona discrepâncias significativas entre o trabalho prescrito (tarefa) e trabalho real (atividade) desempenhado na situação de atendimento, que estão na origem de problemas relacionados com a dinâmica do atendimento e com as expectativas e queixas dos usuários.

Até aqui, apresentaram-se as contribuições das ciências do trabalho e, especificamente, da Ergonomia, no sentido de compreender as variáveis existentes no serviço de atendimento ao público e seus impactos sobre os sujeitos envolvidos, com ênfase na saúde e no bem-estar do trabalhador. No próximo item, apresentam-se os conceitos e pressupostos teóricos norteadores da Ergonomia da Atividade, abordagem teórica que orientou a condução da presente pesquisa.

1.4 Abordagem da Ergonomia da Atividade e seus Princípios

Embora o nascimento da Ergonomia tenha um marco preciso e relativamente recente, nos anos 50 do século passado, conforme menciona Iida (1990), seu período de gestação pode ser considerado bastante longo. Isso porque, provavelmente, sua gênese coincida com o momento em que o primeiro homem pré-histórico, ao necessitar de um objeto cortante, que servisse como instrumento de defesa, procurou, ao seu redor, uma pedra cujo formato melhor se adaptasse à forma e aos movimentos de sua mão.

Como se vê, a adaptação de utensílios, de instrumentos e do ambiente natural ao homem é, há muito tempo, objeto de curiosidade e preocupação pelos próprios homens, como

forma de garantir a sua sobrevivência e a conquista de novos conhecimentos sobre os elementos da natureza, em todas as suas particularidades.

Com vistas a elucidar os princípios teóricos que nortearam a presente pesquisa, tratar-se-á a seguir da origem, das correntes e dos principais conceitos utilizados pela Ergonomia da Atividade.

1.4.1 A Ergonomia – Origem e Especificidades

Conforme assinalam Ferreira e Mendes (2003), o vocábulo ergonomia é um neologismo criado pelo polonês W. Jastrzebowski, em 1857, na obra *Ensaio de ergonomia ou ciência do trabalho*. O verbete tem sua origem no grego: *ergo* significando tarefa, por extensão, trabalho e *nomos* significando norma, regras. Entretanto, somente a partir da fundação da *Ergonomics Research Society*, no início da década de 50, do século XX, na Inglaterra, a Ergonomia se expandiu no mundo industrializado e o termo passou a ser adotado nos principais países europeus (Iida, 1990).

É importante salientar a existência de duas correntes dentro da Ergonomia: uma de origem francesa, surgida no ano de 1954, com a fundação do Laboratório de Estudos Fisiológicos (Montmollin, 1990) e outra de raízes anglo-saxônicas, criada em 1957, nos Estados Unidos, a *Human Factor Society*. Nessa última organização, o termo normalmente utilizado é *human factors* (fatores humanos), embora a palavra ergonomia seja também aceita com a mesma acepção.

As duas abordagens têm como pressuposto a **adaptação do trabalho ao homem**, que se opõe explicitamente às noções *tayloristas* de “trabalhador médio” e de “homem como variável de ajuste”. Elas se distanciam uma da outra, entretanto, no que se refere à forma de abordagem do objeto de estudo. Enquanto a ergonomia de origem anglo-saxônica busca, preferencialmente, desenvolver seus estudos em laboratórios, a ergonomia de origem francesa privilegia a análise da situação real de trabalho, ou seja, no momento mesmo em que ele acontece.

São várias as definições de ergonomia. Segundo Iida (1990), a Ergonomia é o estudo da adaptação do trabalho ao homem. De forma semelhante, Grandjean (1998) a define como a ciência da configuração de trabalho adaptada ao homem. Já para a *Ergonomics Research Society*, sediada na Inglaterra (*apud* Iida, 1990), a Ergonomia é o estudo do relacionamento entre o homem e o seu trabalho, equipamento e ambiente, e, particularmente, a aplicação dos conhecimentos de anatomia, fisiologia e psicologia na solução dos problemas surgidos desse relacionamento.

Para Wisner (1987), a Ergonomia se caracteriza por um conjunto de conhecimentos científicos relativos ao homem, também necessários à concepção de instrumentos, máquinas e dispositivos para que estes sejam utilizados com conforto, eficiência e eficácia.

Segundo Abrahão (1993), o objetivo central da ergonomia é projetar e/ou adaptar situações de trabalho compatíveis com as capacidades e os limites do ser humano, tendo como eixos para a intervenção o bem-estar dos trabalhadores, a segurança e a eficácia.

Segundo Falzon (1996), a maior parte das definições de Ergonomia identifica dois objetivos fundamentais:

- √ Por um lado, o conforto e a saúde dos trabalhadores, no sentido de evitar riscos (de acidentes e doenças) e de minimizar a fadiga (relacionada ao metabolismo do organismo, ao trabalho dos músculos e das articulações, ao tratamento da informação e à concentração).
- √ Por outro lado, a eficácia do processo produtivo, que, para a organização, é medida utilizando-se diferentes critérios (produtividade, qualidade, confiança). Essa eficácia depende da eficácia humana: em consequência, o ergonomista visa a identificar as lógicas dos trabalhadores e a conceber sistemas que melhor se adaptem às necessidades desses trabalhadores.

Ferreira (2002) define Ergonomia como abordagem científica antropocêntrica que se fundamenta em conhecimentos interdisciplinares das ciências humanas para, de um lado, compatibilizar os produtos e as tecnologias com as características dos usuários e, de outro, humanizar o contexto sociotécnico de trabalho, adaptando-o tanto aos objetivos do sujeito ou do grupo, quanto às exigências das tarefas.

Aragão (2004) analisou as diferentes definições citadas e outras que se lhe apresentaram ao longo de sua pesquisa e concluiu que, em geral, elas compartilham três consensos: a) modificação das características do trabalho (ambiente, recursos, organização e dispositivos técnicos) em face das características do trabalhador; b) interdisciplinaridade como traço de seu corpo teórico e suas contribuições práticas; e c) privilégio do bem-estar do trabalhador sobre as metas de eficácia e eficiência organizacionais.

Garrigou e Visser (1998) complementam essas noções enfatizando que a transformação das situações de trabalho com critérios de eficácia e saúde não se dá somente com aporte de conhecimentos. O processo de transformação é alimentado por uma confrontação das representações e das práticas dos atores às descrições de fatos ou de eventos que foram caracterizados pela análise da atividade. Por exemplo, para que os idealizadores do trabalho se dêem conta de tais modificações, não se trata somente de lhes transmitir um conjunto de normas, mas de mudar a representação que eles têm das consequências das dificuldades

relacionadas à não-consideração dessas questões, tanto do ponto de vista da eficácia quando do ponto de vista da saúde.

Em síntese, a finalidade primeira da ergonomia é “transformar o trabalho”. E o que significa essa transformação do trabalho de que trata a Ergonomia?

Segundo Guérin *et al.* (2001), transformar o trabalho significa contribuir para:

- √ a concepção de situações de trabalho que não alterem a saúde dos trabalhadores e nas quais estes possam exercer suas competências individual e coletivamente e encontrar possibilidades de valorização de suas capacidades;
- √ o alcance dos objetivos econômicos definidos pela organização, em função dos investimentos já realizados ou futuros.

Resumindo, conforme assinalam Ferreira e Mendes (2004), para transformar o trabalho é preciso mudar as representações que as pessoas têm do trabalho.

A interdisciplinaridade é outro aspecto central da Ergonomia a merecer destaque neste item. O caráter interdisciplinar da abordagem ergonômica é, por sinal, um dos elementos que a aproximam da Psicodinâmica do Trabalho (Ferreira e Mendes, 2003). Wisner (1996) salienta o fato de a Ergonomia ser autônoma, mas não poder viver sem se nutrir das aquisições de outras disciplinas, que segundo o autor são aquisições dinâmicas e assimiladas em um espírito interdisciplinar. Daniellou (1998) justifica a interdisciplinaridade da abordagem ergonômica por considerar que a atividade de trabalho realiza uma tessitura de múltiplos fios que ligam o homem ao seu ambiente e que são abordados por disciplinas específicas.

Essa linha de pensamento também era compartilhada por Pacaud (1970, *apud* Wisner, 1996). Segundo a pesquisadora, para se formarem ergonomistas interdisciplinares, os estudantes não deveriam aprender a dominar diversas técnicas ao mesmo tempo, mas adquirir, em um primeiro momento, uma base sólida de conhecimentos em várias disciplinas e uma larga e aprofundada cultura científica para, em uma segunda fase, aprender a praticar o espírito interdisciplinar da Ergonomia.

Além da questão da interdisciplinaridade, Ferreira (2003) chama a atenção para dois outros traços complementares da Ergonomia, revelados com base na análise da literatura. Um deles está relacionado à produção de conhecimentos – ou seja, a necessidade de investigar para compreender o objeto de estudo. O outro aspecto refere-se à aplicação de conhecimentos. Esse último aspecto está vinculado à vocação da Ergonomia como disciplina aplicada, que objetiva produzir soluções para transformar as situações-problema investigadas, na perspectiva de propor alternativas que articulem, harmoniosamente, o bem-estar dos sujeitos, a eficiência e a eficácia de suas atividades.

Nesse contexto de pesquisar para produzir e aplicar conhecimentos, as variáveis - indivíduo, trabalho e ambiente - são as três dimensões analíticas específicas da abordagem teórico-metodológica da Ergonomia. Trata-se o indivíduo de um segmento populacional, composto de uma dada classe trabalhadora, cuja atividade se realiza em um ambiente específico, espacial e formalmente circunscrito, denominado Contexto de Produção de Bens e Serviços (Ferreira e Mendes, 2003).

A mediação indivíduo-ambiente é realizada pelo trabalho, como ilustra a Figura 2. O trabalho se caracteriza como atividade humana ontológica singular, baseada em estratégias de mediação individual e coletiva, por meio das quais os sujeitos interagem com o ambiente e seus múltiplos fatores, com vistas a garantir os meios necessários para sua sobrevivência, em termos de bem-estar físico, psicológico e social, e, ao mesmo tempo, responder às tarefas que lhes são prescritas.

Figura 2

Interação Indivíduo-Ambiente
Mediada pelo Trabalho



Para a Ergonomia, o trabalho em sua dimensão objetiva, ou seja, em um contexto organizacional, é visto como uma ação coletiva, finalística e organizada, que integra a cultura e as prescrições organizacionais às ações do indivíduo, visando a completar as lacunas deixadas pela organização do trabalho, que se revelam no cotidiano. (Ferreira, 2003).

Enfim, o que desejam os pesquisadores em Ergonomia é proceder a estudos dos componentes do trabalho e de sua articulação, com vistas a obter uma melhor compreensão do fenômeno e trazer à tona as fontes de prazer e de sofrimento, existentes no contexto de produção, e os impactos dessas vivências sobre a saúde dos trabalhadores e sobre a eficiência e a eficácia do processo produtivo. O segundo passo é atuar nas representações do trabalho, para transformá-lo.

Nos itens 1.4.2 e 1.4.3, a seguir, discutem-se os principais conceitos da Ergonomia da Atividade, dentre eles o de Contexto de Produção de Bens e Serviços, o de Trabalho Prescrito e Trabalho Real, o de Estratégias de Mediação Individual e Coletiva e o de Custo Humano do Trabalho. Discute-se, também, a inter-relação desses conceitos com as noções de eventos críticos, complexidade e representações para a ação, necessárias à compreensão da articulação entre as dimensões analíticas deste estudo.

1.4.2 Ergonomia da Atividade e seus Principais Conceitos

Como já foi abordado, a Ergonomia da Atividade é a referência teórico-conceitual adotada na condução da presente pesquisa e na discussão de seus resultados. Mas por que a denominação Ergonomia da Atividade?

O batismo em língua portuguesa da abordagem teórica com a denominação "Ergonomia da Atividade" foi realizado por Ferreira e Mendes (2003), em razão da centralidade epistemológica ocupada pela atividade nas situações reais de trabalho e do seu papel de instrumento orientador da análise ergonômica do Contexto de Produção de Bens e Serviços ("tal qual uma bússola"). De acordo com esses autores, a denominação Ergonomia da Atividade já era, entretanto, utilizada na França por M. de Montmollin, desde 1997.

Os autores definem Ergonomia da Atividade como "uma abordagem científica que investiga a relação entre os indivíduos e o Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS); analisa as contradições presentes nessa inter-relação e, em consequência, as estratégias operatórias individuais e coletivas de mediação, que são forjadas para responder à diversidade de exigências existentes nas situações de trabalho e reduzir a dimensão negativa do custo humano vivenciado no trabalho" (p.35).

Para compreender o enfoque da Ergonomia da Atividade, faz-se necessário analisar os elementos que constituem a definição apresentada, além de discutir outras noções com as quais esses componentes apresentam estreita relação, ou seja, a de eventos críticos e de complexidade. Além disso, é importante marcar a distinção teórica entre tarefa e atividade. Tais conceitos, específicos da Ergonomia da Atividade, são apresentados de forma esquemática pela Figura 3.

Primeiramente, o que vem a ser o **Contexto de Produção de Bens e Serviços - CPBS**? O CPBS expressa o *locus* material, organizacional e social onde se operam a atividade de trabalho e as estratégias de mediação individual e coletiva utilizadas pelos trabalhadores na interação com a realidade de trabalho. O CPBS é composto de três dimensões, que são interdependentes e permanentemente articuladas: Organização do Trabalho, Condições de Trabalho e Relações Sociais de Trabalho. Dependendo de cada situação analisada, pode ocorrer o predomínio de uma dessas dimensões. Aplicando-se o conceito à instituição estudada, trata-se o campo desta pesquisa de um contexto de produção de serviços bancários.

Figura 3
Atividade de Trabalho como Estratégias de
Mediação Individual e Coletiva



Fonte: Ferreira e Mendes (2003).

Ferreira (2003) chama a atenção para o fato de que em Ergonomia da Atividade a noção de ambiente se expressa pelas variáveis que constituem cada CPBS, sendo cada ambiente singular e único, além de estar previamente posto ao trabalhador. Ele influencia os sujeitos que nele se situam e tende a moldar seu comportamento, por meio da definição de limites e possibilidades de ação. O autor enfatiza o resultado da influência do contexto sobre o trabalhador e vice-versa com as seguintes palavras: "(...) essa interação se dá com base em uma dialética que parece marcar a evolução do sistema produtivo: o sujeito inventa o contexto e este, por sua vez o 'reinventa' (...) com um resultado final que parece eternamente inacabado" (p. 28).

Os elementos constituintes de cada dimensão do CPBS – Organização do Trabalho, Condições de Trabalho e Relações Sociais de Trabalho e suas principais características estão apresentados no Quadro 1.

Quadro 1

Elementos Constituintes do Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS)

Dimensões do CPBS	Elementos Constituintes da Dimensão	Características
Organização do Trabalho (OT)	Constituída pelos elementos prescritos que expressam as concepções e as práticas de gestão de pessoas e do trabalho presentes no <i>locus</i> de produção e que balizam o seu funcionamento.	√ Divisão de Trabalho √ Regras formais √ Tempo √ Ritmos √ Controles √ Características das Tarefas
Condições de Trabalho (CT)	Constituída pelos elementos estruturais que expressam as condições de trabalho presentes no <i>locus</i> de produção e caracterizam sua infraestrutura, apoio institucional e práticas administrativas.	√ Ambiente Físico √ Instrumentos √ Equipamentos √ Matéria-prima √ Suporte organizacional √ Práticas de remuneração, desenvolvimento de pessoal, benefícios
Relações Sociais de Trabalho (RT)	Constituída pelos elementos interacionais que expressam as relações socioprofissionais de trabalho, presentes no <i>locus</i> de produção que caracterizam sua dimensão social.	√ Interações hierárquicas √ Interações coletivas √ Interações externas

Fonte: Hostensky (2004), com base em Ferreira e Mendes (2003)

O estudo das dimensões do Contexto de Produção de Bens e Serviços provoca a reflexão acerca dos conceitos de eventos críticos e complexidade, que estão estreitamente relacionados ao CPBS. No que se refere aos **eventos críticos**, Ferreira e Mendes (2003) os designam como uma ruptura no curso normal de uma atividade de trabalho, gerada por fatores que podem ser de natureza técnica, organizacional, tecnológica, gerencial, entre outros. Segundo os autores tais rupturas:

- √ originam-se da distância entre o trabalho real e o que está previsto nas normas, nos procedimentos e nas instruções estabelecidas pela organização;
- √ ocorrem com distintos graus de gravidade; e
- √ conduzem os trabalhadores a redefinirem suas estratégias de mediação a fim de que possam responder às novas exigências que se apresentam.

É importante ressaltar que os eventos críticos colocam, assim, em evidência as competências individuais e coletivas dos trabalhadores para gerir o custo humano do trabalho (Ferreira e Mendes, 2003).

Tal afirmação conduz às reflexões de Zarifian (2001), registradas na obra "Objetivo Competência: por uma nova lógica", quando o autor menciona a noção de "evento" e considera que tal conceito, o de "comunicação" e o de "serviço" configuram as características essenciais das mutações que atualmente se observam no conteúdo do trabalho. Para o autor, evento é o que ocorre de maneira parcialmente imprevista e que perturba o desenrolar normal do sistema de produção, superando a capacidade da máquina de assegurar sua auto-regulagem. Exemplos desses eventos são: panes, desvios de qualidades, mudanças imprevistas na programação da fabricação, falta de material e surgimento de uma encomenda repentina de um cliente.

Zarifian (2001) chama atenção ainda para o fato de que a noção de evento gera uma compreensão de competência profissional, que não pode mais ser enclausurada nas prescrições das tarefas a executar, em determinado posto de trabalho. Competência passa, assim, a ter como um de seus principais ingredientes a capacidade de fazer face a eventos de maneira pertinente e com conhecimento de causa, o que a torna propriedade particular do indivíduo e não do posto de trabalho.

Como se vê, as reflexões de Zarifian a respeito de competência e sua relação com a noção de evento guardam significativa similaridade com o conceito de eventos críticos da Ergonomia da Atividade, proposto por Ferreira e Mendes (2003).

No que se refere à **complexidade**, é importante lembrar que existem abordagens diversas acerca dessa noção, as quais variam segundo o campo científico e os respectivos objetos de estudo. Assim, conforme assinala Ferreira (2001), na Matemática, por exemplo, o critério para se considerar que um problema é complexo é o tempo gasto na sua resolução. Na Informática, a complexidade está relacionada, também, ao cálculo e ao espaço ocupado na memória do computador. Na Biologia, está associada à produção de um conhecimento relacionado à descrição dos vários elementos do objeto biológico: a estrutura, a classificação, a organização, os níveis de articulação, entre outros. Em Ergonomia, a noção de complexidade é frequentemente associada à tarefa, à atividade cognitiva do operador e aos fatores ambientais e técnicos.

Marmaras e Pavard (1999) utilizam o termo tarefa cognitiva complexa para designar tarefas como o controle de tráfego, o diagnóstico médico, a gestão, o planejamento da produção e a programação computadorizada. Todas essas tarefas têm características em comum, seja em nível cognitivo, seja no que se refere aos ambientes nos quais e para os quais elas foram desenvolvidas.

Segundo esses autores, em termos cognitivos, essas tarefas requerem diferentes tipos de soluções de problemas, tais como: tomada de decisão, diagnóstico e planejamento; e operações cognitivas complexas, tais como, antecipação, a monitoração e a elaboração de cálculos mentais. No que tange aos sistemas nos quais e para os quais essas tarefas são desempenhadas, eles têm em comum as seguintes características:

- √ são constituídos de muitos componentes e fatores que se relacionam entre si, que interagem e que mudam de valor a cada momento;
- √ há incerteza quanto ao momento em que um ou mais eventos podem ocorrer e quanto à gravidade das mudanças que eles podem trazer ao sistema de trabalho;
- √ existem múltiplos objetivos quantitativos e qualitativos a serem alcançados, freqüentemente conflitantes, entre os quais não há uma hierarquia pré-determinada;
- √ podem impor severas restrições de tempo aos operadores; podem ocorrer erros humanos com graves conseqüências.

Marmaras e Pavard (1999) concluem suas reflexões alertando para as duas dimensões da complexidade no que se refere às tarefas assim qualificadas: a complexidade do processo cognitivo necessário à sua execução e a complexidade do ambiente em que são executadas.

Já Ferreira e Mendes (2003) definem complexidade como "(...) um conjunto de circunstâncias ou fatos resultantes do confronto entre as especificidades do contexto de produção de bens e serviços (dificuldades extrínsecas) e o grau de expertise (competências) individual e coletivo dos trabalhadores (limites intrínsecos), que impõe um custo humano específico aos trabalhadores" (p.47). Nessa definição, a complexidade está na relação entre as características do CPBS e as competências dos trabalhadores.

Segundo Leplat (1996), complexidade e competência formam uma dupla privilegiada, pois, segundo o autor, toda teoria da competência encontra eco na análise da complexidade e toda concepção de complexidade encontra eco na de competência. No que se refere à Ergonomia, Leplat assinala que se pode, da mesma forma, afirmar que toda análise da tarefa é correlativa à competência do agente que irá executá-la e toda análise de competência do sujeito é indissociável da definição das classes de tarefas que ele poderá tratar.

Weil-Fassina (1990, *apud* Ferreira 2001) caracteriza a complexidade das tarefas segundo os seguintes critérios:

- √ o número e a variedade dos elementos que precisam ser tratados é mais elevado;
- √ há numerosas interações e coordenações na gestão do processo;

- √ a tarefa requer uma capacidade de avaliação e de antecipação quanto aos procedimentos e às eventuais disfunções;
- √ a tarefa requer um procedimento mental que recorre à abstração em dois sentidos - simbolismo das informações e maior ou menor disponibilidade das informações no campo perceptivo;
- √ a natureza e o número de elementos que perturbam são consideráveis e o ambiente é particularmente dinâmico e incerto.

As noções de complexidade e de imprevisibilidade das situações (esta última, como já discutido, é uma das características dos eventos críticos) conduzem à discussão de outro conceito que é o de **"representações para a ação"**, que também será necessário, mais adiante, na discussão dos resultados desta pesquisa. Conforme assinalam Weill-Fassin *et al.* (1989), " (...) as representações para a ação são processos mentais ativos de tomada de consciência e de apropriação das situações nas quais os indivíduos estão implicados e, ao mesmo tempo, são produtos e resultados de suas atividades". (p.3). Como processos mentais, trata-se de elaborações individuais e finalísticas por intermédio das quais o sujeito constrói e estrutura seus conhecimentos e habilidades em sua interação com o meio, visando a agir sobre ele, utilizá-lo ou transformá-lo. Conforme avaliam os autores, assim concebidas, as representações para a ação relacionam-se aos processos recíprocos de adaptação do trabalhador com o meio e de regulação da atividade. Como produtos, as representações para a ação se caracterizam por redes de conceitos, conhecimentos, habilidades, crenças e sensações vivenciadas, construídas e selecionadas pelos sujeitos no decorrer de sua trajetória de vida, com base em sua formação, experiência e necessidades de ação. Com esse sentido, as representações para ação se aproximam da noção de "modelos mentais" relacionados a classes de situações ou de "esquemas" ou "scripts", na medida em que estão ligados a procedimentos memorizados.

Após a discussão dos conceitos de Contexto de Produção de Bens e Serviços, de Eventos Críticos, Complexidade e Representações para a Ação, parte-se para a apresentação da distinção teórica entre tarefa e atividade que, segundo Gonçalves *et al.* (2001), é um recurso analítico privilegiado para a compreensão da conduta do indivíduo e do grupo nas situações de trabalho. Segundo esses autores, a produção teórica em Ergonomia tem mostrado que "(...) o exame dessas duas dimensões, em diferentes contextos, fornece elementos explicativos sobre a gênese dos problemas que os trabalhadores enfrentam, e também de que modo eles previnem as disfunções. Logo, o bem-estar dos sujeitos, a eficiência e a eficácia do trabalho executado têm suas raízes na discrepância existente entre a tarefa e a atividade." (p.3).

Para definir **tarefa** e **atividade** e mostrar as diferenças entre elas, recorre-se, também, às reflexões de Daniellou *et al.* (1989), em seu texto "Ficção e realidade do trabalho

operário". Ressaltam os autores que os elementos teóricos de um determinado trabalho (tipo, quantidade e qualidade da produção por unidade tempo) e os meios para realizá-los (ferramentas, máquinas, espaços) são definidos por determinados serviços da empresa, com base em regras, normas e avaliações empíricas. Tais setores estabelecem, ainda, que a um posto de trabalho, a um trabalhador, a um grupo de trabalhadores, serão designadas determinadas tarefas.

Com base nesse conceito teórico do trabalho provém o de trabalho prescrito ou tarefa, isto é, a maneira pela qual o trabalho deve ser executado: o modo de utilizar as ferramentas e as máquinas, o tempo concedido para cada operação, os modos operatórios e as regras a respeitar.

Daniellou *et al.* (1989) ressaltam que a discrepância entre trabalho prescrito e trabalho real se deve a diversos aspectos, dentre os quais se destacam: o desconhecimento das suboperações suplementares muitas vezes efetuadas pelos trabalhadores, as mudanças ocorridas no estado geral dos trabalhadores, ao longo da jornada, dos meses e dos anos de trabalho e a gestão dos incidentes por eles realizada.

Pelo que se depreende da leitura do texto de Daniellou, Laville e Teiger, pode-se relacionar tais incidentes aos eventos críticos a que se referem Ferreira e Mendes (2003) e à noção de evento de Zarifian (2001), já abordados neste capítulo.

Guérin *et al.* (2001) acrescentam que a tarefa é um resultado antecipado, fixado dentro de condições determinadas e que por isso não deve ser confundida com o trabalho efetivamente realizado, sob condições reais e com resultados efetivos. Ressaltam os autores que " (...) a tarefa é, portanto, o que é prescrito pela empresa ao trabalhador de modo formal ou informal. Essa prescrição é imposta ao trabalhador: ela lhe é, portanto, exterior, determina e constrange sua atividade. Mas, ao mesmo tempo, é um quadro indispensável para que ele possa operar: ao determinar sua atividade, ela o autoriza" (p.15).

Ferreira e Mendes (2003) acrescentam que, além de sua preexistência à atividade (trabalho real), a tarefa veicula um modelo de sujeito (explícito ou implícito) subjacente na organização e exige a passagem do trabalhador por duas etapas para sua consecução: uma de elaboração mental e outra de execução.

A atividade é, portanto, desenvolvida pelo trabalhador em tempo real e com as condições reais existentes no CPBS. Em função desse quadro, assinalam Guérin *et al.* (2001) que a atividade é uma estratégia de adaptação à situação real de trabalho, objeto da prescrição e que "a distância entre o prescrito e o real é a manifestação concreta da contradição sempre presente no ato de trabalho, entre o que é pedido e o que a coisa pede" (p. 15).

A atividade de trabalho é, assim, o resultado de um compromisso complexo entre:

- √ fatores externos aos trabalhadores - objetivos organizacionais e meios postos à sua disposição; e
- √ fatores internos aos trabalhadores - propriedades do organismo humano e suas características particulares, saberes adquiridos e orientações de raciocínio, personalidade e projetos individuais de cada trabalhador.

Os termos desse compromisso variam com o tempo e se atualizam permanentemente. Para atingirem os objetivos fixados, utilizando os meios de que dispõem, no estado em que se encontram e com os conhecimentos e experiências que possuem, os trabalhadores elaboram estratégias - "modos de pensar, sentir e agir" - que são, por sua vez, também objeto de constantes ajustes e novas orientações (Guérin *et al.*, 2001).

Cada contexto de produção específico vai fornecer os parâmetros para a configuração das estratégias mobilizadas pelos atores envolvidos. Para Ferreira e Mendes (2003), trata-se das **Estratégias de Mediação Individual e Coletiva (EMIC)**, que se " (...) constituem nos modos individual e coletivo de agir finalístico dos trabalhadores para responder às exigências externas presentes em um contexto de produção de bens e serviços, principalmente, a discrepância entre as tarefas prescritas e as situações reais de trabalho" (p. 50).

No caso da Ergonomia da Atividade, as EMICs traduzem-se em estratégias operatórias que, do ponto de vista dinâmico, dependem de como os indivíduos e os grupos se auto-avaliam em relação às imposições do contexto de produção. Além disso, as estratégias de mediação operatória se originam das experiências vivenciadas pelos trabalhadores, cujas representações são utilizadas para tornar viáveis suas atividades com o menor custo humano possível. Elas se traduzem em habilidades motoras, habilidades sensoriais, "macetes", golpes de vista, saberes tácitos, comunicações verbais e não verbais, etc.

Até aqui, foram abordados vários e importantes pressupostos e conceitos da Ergonomia da Atividade. Falta, entretanto, aprofundar o tema referente ao Custo Humano do Trabalho, que é uma das variáveis investigadas neste estudo.

1.4.3 Custo Humano do Trabalho

A atividade de trabalho e as condições nas quais é realizada resultam em conseqüências múltiplas para os trabalhadores, assim como para a produção e os meios de trabalho (Guérin *et al.*, 2001).

No que se refere aos trabalhadores, tais conseqüências podem envolver sua saúde e seu estado funcional, além de limitar as possibilidades de evolução de suas competências e de restringir a ampliação de sua experiência profissional. Por outro lado, podem também envolver situações que lhes permitam utilizar amplamente suas competências, desenvolvê-las, ampliar

sua formação e propiciar aumentos em sua remuneração. Nesse caso, trata-se de conseqüências positivas que tornam o trabalho fonte de satisfação e favorecem a realização dos objetivos pessoais fixados pelos trabalhadores.

Como já foi discutido, as conseqüências das atividades estão relacionadas às exigências do trabalho, que são impostas ao trabalhador pelas características do contexto de produção de bens e serviços, e à margem de manobra de que ele dispõe para desenvolver estratégias de mediação operatórias que minimizem os seus efeitos.

A resultante de tais exigências sobre o indivíduo, no decorrer de sua atividade de trabalho, é denominada de Custo Humano do Trabalho – CHT. O conceito foi proposto por Ferreira (2002) e, posteriormente, utilizado por Ferreira e Mendes (2003), em estudo que procurou estabelecer um diálogo entre a Ergonomia da Atividade e a Psicodinâmica do Trabalho. Esse trabalho resultou na identificação das afinidades históricas, conceituais e epistemológicas entre as duas disciplinas e na descrição das especificidades de cada disciplina (Ferreira e Mendes, 2003).

Vários autores em Ergonomia, tais como Wisner (1987), Abrahão (1993), Dejours (1994) e Vidal (2002) conceituam o impacto das exigências do trabalho sobre quem o executa como Carga de Trabalho.

Alguns autores como Theureau (2002, *apud* Aragão, 2004) consideram que o conceito de carga de trabalho é algo vago, apesar de sua aceitação e aplicabilidade nos estudos sobre situações de trabalho. O que se depreende da análise das diversas conceituações de carga de trabalho, realizada por Aragão (2004), é que a noção de custo humano está mais relacionada com a **percepção** do indivíduo sobre o impacto das exigências do trabalho, enquanto a carga de trabalho, embora consagrada pelo uso, é um conceito que mantém estreita relação com a necessidade de **mensuração de indicadores** fisiológicos de sua manifestação (Lauriel e Noriega, 1989; Berthet *et al.*, 2000, ambos *apud* Aragão, 2004).

No referencial teórico da Ergonomia da Atividade, que orienta o presente estudo, utiliza-se o conceito proposto por Ferreira e Mendes (2003), segundo o qual o “Custo Humano do Trabalho – CHT expressa o que deve ser despendido pelos trabalhadores (individual e coletivamente) nas esferas física, cognitiva e afetiva *vis-à-vis* as contradições existentes no contexto de produção que obstaculizam (custo negativo) e desafiam (custo positivo) a inteligência dos trabalhadores (p.48)”.

Além de integrar três dimensões interdependentes de exigências (físicas, cognitivas e afetivas), conforme mostra o Quadro 2, o Custo Humano do Trabalho é gerido pelas estratégias de mediação individual e coletiva, podendo gerar resultados positivos ou negativos. Tais resultados, por sua vez, irão influenciar a forma como os indivíduos avaliam o seu bem-estar ou seu mal-estar no trabalho, como será discutido mais adiante.

Alguns estudos que utilizaram o conceito de custo humano do trabalho já demonstraram sua utilidade e solidez. A pesquisa de mestrado de Rasia (2004) verificou a relação existente entre o custo humano do trabalho e os indicadores de Distúrbios Osteomusculares relacionados ao Trabalho - Dort em Cirurgiões Dentistas, na especialidade Endodontia. A autora identificou a preponderância das exigências afetivas e físicas, sobre a cognitiva, no trabalho dos dentistas e mostrou, ainda, que os elementos críticos do contexto de produção de serviços também contribuísssem para o adoecimento dos profissionais.

Quadro 2

Dimensões do Custo Humano do Trabalho - CHT

Custo Humano do Trabalho	Exigências	Dispêndios	Formas
	Físicas	Fisiológicos e Biomecânicos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ posturas ✓ gestos ✓ deslocamentos ✓ emprego de força física
	Cognitivas	Mentais	<ul style="list-style-type: none"> ✓ aprendizagem ✓ resolução de problemas ✓ tomada de decisão
	Afetivas	Emocionais	<ul style="list-style-type: none"> ✓ reações afetivas ✓ sentimentos ✓ estados de humor

Outra pesquisa que utilizou o conceito de Custo Humano do Trabalho foi a de Aragão (2004), que realizou análise ergonômica da atividade de Auditores Fiscais e caracterizou as exigências cognitivas em suas rotinas de trabalho. O pesquisador identificou a existência de estratégias de mediação, elaboradas em face das contradições do contexto de produção de serviços e concluiu que o desconhecimento das exigências reais do trabalho dos auditores era o "fato gerador" dos eventos críticos ali identificados, do alto custo cognitivo da atividade e, conseqüentemente, do desgaste que poderia comprometer o bem-estar e a saúde dos trabalhadores.

Relacionado ao conceito de custo humano de trabalho está, também, o das vivências de bem-estar e mal estar no trabalho. Dependendo das exigências que configuram o custo humano, em confronto com as dimensões do contexto de produção de bens e serviços, e das possibilidades de os trabalhadores elaborarem eficazes estratégias de mediação, observa-se o predomínio de vivências de bem-estar ou de mal-estar no trabalho.

Segundo Ferreira e Mendes (2003), "as vivências de bem-estar e/ou mal-estar consistem em avaliações positivas e/ou negativas, respectivamente, que os trabalhadores fazem sobre o seu estado físico, psicológico e social, relativo ao contexto de produção no qual estão inseridos" (p.49). É importante destacar que as vivências de bem-estar e/ou de mal-estar têm caráter dinâmico, que depende das contradições existentes no contexto de produção e da forma como essas contradições se apresentam. Além disso, conforme já foi discutido, quanto mais eficientes e eficazes forem as estratégias de mediação adotadas pelos trabalhadores, menor será o custo humano do trabalho, configurando-se o predomínio do bem-estar individual e coletivo. Se as estratégias se revelarem inadequadas ou pouco funcionais, haverá maior custo humano e, portanto, prevalecerá a vivência de mal-estar no trabalho.

Duas das dimensões analíticas deste estudo foram discutidas em termos do referencial teórico adotado: atendimento ao público e custo humano do trabalho. No próximo item, será abordada a terceira dimensão da pesquisa: o treinamento. Assim, serão apresentados, a seguir, os principais conceitos adotados pela área de Treinamento e Desenvolvimento e resultados de algumas pesquisas realizadas sobre o tema.

1.5 Treinamento e Desenvolvimento – T&D

As mudanças tecnológicas, econômicas e sociais que caracterizam o atual mundo do trabalho exigem que as organizações, a fim de garantirem sua competitividade no mercado, adotem uma série de ações na área de Gestão de Pessoas, que as conduzam no sentido de atrair e manter empregados atualizados e preparados para enfrentar um ambiente caracterizado pela instabilidade e pela imprevisibilidade.

Isso decorre, em grande parte, porque o ritmo acelerado das mudanças torna rapidamente obsoleto o conhecimento das pessoas, considerado atualmente recurso estratégico para as organizações. As ações na área de Treinamento e Desenvolvimento tornam-se, portanto, imprescindíveis para a construção e a dinamização dos conhecimentos no interior das organizações. Ocorrem, conseqüentemente, aumentos expressivos nos investimentos em treinamento de pessoal.

Salas e Cannon-Bowers (2001) chamam atenção também para o fato de que, nas décadas de 70, 80 e 90, ocorreu substancial crescimento de pesquisas na área de treinamento

com vistas a possibilitar uma melhor compreensão das variáveis que compõem o sistema de treinamento. Para esses autores, o campo mudou significativamente para melhor, contribuindo com o desenvolvimento de teorias, modelos, revisões de literatura e resultados empíricos.

Conforme enfatiza Mota (2002), para que as ações de treinamento realmente atinjam seus objetivos, é necessário que elas sejam planejadas de acordo com as reais necessidades da organização como um todo, dos setores e dos indivíduos que a compõem. Por outro lado, para maximizar seus efeitos é, imprescindível, também, que tais atividades sejam devidamente acompanhadas e avaliadas. Nesse sentido, afirma Sallorenzo (2000) que são poucas as empresas que investem na avaliação da eficácia e da eficiência dos treinamentos em termos de impacto no trabalho e na organização como um todo.

Em razão da importância atribuída ao treinamento de pessoal, pesquisadores brasileiros e estrangeiros têm-se dedicado ao estudo das variáveis que interferem na realização e na eficácia dos treinamentos. Seu principal objetivo é contribuir com instrumentos validados cientificamente para garantir a eficácia dos programas de treinamento. Neste item, pretende-se reunir os principais conceitos adotados pela área de Treinamento e Desenvolvimento, apresentar as principais linhas de pesquisa e seus resultados, além de discutir estudos que propuseram a articulação das duas abordagens: Ergonomia e Treinamento.

1.5.1 Processos de Aprendizagem Natural e Induzida

Antes de discutir os conceitos de treinamento e de outros termos e expressões com os quais treinamento se confunde e se assemelha, faz-se necessário conceituar aprendizagem e apresentar alguns importantes aspectos do processo de aprendizagem.

De acordo com Abbad e Borges-Andrade (2004), o termo aprendizagem possui variadas definições em Psicologia. Segundo esses autores, "(...) de forma geral, aprendizagem faz referência a mudanças que ocorrem no comportamento do indivíduo, não resultantes unicamente da maturação, mas de sua interação com o meio" (p.238).

Existem duas abordagens gerais das teorias de aprendizagem, as quais tiveram sua origem na Psicologia no início do século XX: a behaviorista (teorias S-R) e a cognitivista (teorias S-O-R). Ambas estão preocupadas com as mudanças que ocorrem no indivíduo, mas a ênfase se concentra em aspectos diferentes. A behaviorista enfatiza a mudança de comportamento (R) que se estabelece de uma forma relativamente duradoura como produto da interação do indivíduo com o ambiente (S). A cognitivista também considera a mudança duradoura de comportamento (R), como resultado da interação com o ambiente (S), mas antes enfatiza os processos mentais que implicam a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes – CHAs (O).

Conforme enfatizam Abbad e Borges-Andrade (2004), a abordagem cognitivista da aprendizagem, cujos conceitos são adotados nesta pesquisa, possibilita o entendimento de uma série de variáveis relacionadas ao comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho: sua forma de adquirir, modificar e transmitir informações, seu modo de compreender as transformações do ambiente e construir o significado do trabalho e como e o que mantém o indivíduo motivado e satisfeito no trabalho.

A aprendizagem ocorre durante toda vida da pessoa, em razão dos processos naturais do seu desenvolvimento e de sua interação com o ambiente. Derivam daí os conceitos de **aprendizagem natural ou espontânea** – aquela que ocorre de forma espontânea e não sistematizada, nas experiências do dia-a-dia dos indivíduos e de **aprendizagem induzida** – aquela que acontece de forma sistematicamente planejada, com objetivo de promover a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Não há dúvidas, então, de que quando se fala de treinamentos, faz-se referência aos processos de aprendizagem induzida.

É importante esclarecer, entretanto, que a aprendizagem natural ocorre também dentro das organizações, tanto nos momentos de interação com os colegas de trabalho, quanto na leitura de documentos, nas reuniões de trabalho, nos momentos em que se observa a forma como um outro colega realiza a tarefa, entre outras ocasiões.

Segundo Gagné e Medsker (1996, *apud* Freitas 2005), a aprendizagem é um processo composto das quatro etapas a seguir:

- ✓ aquisição – fase em que o indivíduo assimila novos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs);
- ✓ retenção – capacidade de o indivíduo manter na memória os conteúdos assimilados;
- ✓ recuperação – capacidade de o indivíduo recuperar o que foi armazenado em sua memória;
- ✓ transferência – capacidade de utilizar o que foi aprendido em contextos diferentes daquele em que ocorreu a aprendizagem.

Faz-se ainda necessário lembrar que a aprendizagem ocorre no nível do indivíduo. Conforme enfatiza Freitas (2005), "(...) é o indivíduo que aprende um conjunto de CHAs quando submetido a processos de aprendizagem induzida ou natural" (p.7).

O foco principal da presente pesquisa é o processo de aprendizagem induzida ou treinamento. Entretanto, como será discutido mais adiante, a aprendizagem natural está presente nas estratégias de mediação, adotadas pelos trabalhadores para fazer face às exigências do contexto de produção de serviços.

No próximo item serão apresentadas algumas definições de treinamento e de termos com os quais se relaciona, com o objetivo de identificar os conceitos efetivamente adotados neste estudo.

1.5.2 Algumas Definições – Treinamento, Educação, Desenvolvimento e Instrução

Quatro conceitos amplamente utilizados pela área de Treinamento e Desenvolvimento - T&D são normalmente diferenciados por alguns autores, com o objetivo de imprimir-lhes maior precisão conceitual: instrução, treinamento, educação e desenvolvimento. Conforme afirma Bastos (1991), o problema se amplia quando é ainda incluída mais uma palavra bastante utilizada: tecnologia.

Há, ainda, outros termos e expressões que se vêm juntar aos anteriores e que tentam substituir a palavra treinamento: capacitação profissional, educação empresarial, desenvolvimento de competências e engenharia do conhecimento. O presente estudo, entretanto, limitar-se-á à definição dos quatro termos inicialmente citados – treinamento, educação, desenvolvimento e instrução, por guardarem entre si uma maior coerência e afinidade. Além de defini-los, a intenção é de enfatizar as diferenças existentes entre eles.

Segundo Wexley (1984, *apud* Bastos, 1991), treinamento é definido como um esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho por parte dos seus empregados. Para Nadler (1984), é a aprendizagem para propiciar melhoria de desempenho no trabalho atual. Latham (1988) definiu treinamento como desenvolvimento sistemático dos padrões comportamentais de atitudes, habilidades e conhecimentos requeridos por um indivíduo de forma a desempenhar, adequadamente, uma tarefa ou trabalho. Já para Goldstein (1991), treinamento é a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultem na melhoria de desempenho no trabalho.

Segundo Borges-Andrade (2002), por intermédio de ações de T&D, adquirem-se habilidades motoras ou intelectuais e informações com o objetivo de tornar o indivíduo mais competente para o desempenho de vários papéis, no presente ou no futuro, e em diversas organizações. No caso do treinamento, o autor enfatiza que essa aquisição é feita de forma sistematizada, utilizando-se uma tecnologia instrucional; enquanto o desenvolvimento é mais baseado na autogestão da aprendizagem.

Nadler (1984) define desenvolvimento como experiências organizadas de aprendizagem, em um período determinado de tempo, para aumentar a possibilidade de melhoria do desempenho no trabalho e no crescimento pessoal.

Não fazendo distinção entre os termos – treinamento e desenvolvimento –, Vargas (1996) considerou ambos em seu estudo como a aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou longo prazo, uma mudança na maneira de ser e de pensar do indivíduo, por meio da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades.

Já Educação é definida por Nadler (1984) como aprendizagem para preparar o indivíduo para um trabalho diferente, em um futuro próximo. Pontual (1978, *apud* Bastos, 1991) distingue educação de treinamento pelo nível de generalidade do primeiro: a educação se dirige ao homem na sua totalidade, enquanto o treinamento, mais específico, volta-se para a situação de trabalho.

Por fim, instrução é definida por Romiszowski (1978, *apud* Bastos, 1991), como o processo que implica a definição de objetivos específicos e métodos de ensino antes do início do processo de aprendizagem. A instrução seria, portanto, parte ou parcela do que é denominado de educação, e, também, parte do treinamento.

Sallorenzo (2000) analisou as contribuições oferecidas pelos diversos autores e propôs as seguintes definições:

- treinamento – processo sistemático de aquisição de um conjunto de habilidades, atitudes, regras, conceitos, conhecimentos e normas que se relacionam com o trabalho;
- educação - eventos de aprendizagem que visam a capacitar indivíduos para atuarem em postos de trabalho específicos em um futuro próximo;
- desenvolvimento - processo de aprendizagem que propicia o amadurecimento de indivíduos de forma mais ampla, não especificamente para um posto de trabalho;
- instrução - parte do processo de treinamento que se ocupa da formulação de objetivos específicos e da escolha de métodos de ensino adequados a esses objetivos.

Considerando as definições apresentadas, segundo a autora, o conceito de desenvolvimento englobaria o de educação, que englobaria o de treinamento, que, por sua vez, englobaria o de instrução.

Cabe destacar que Zerbini (2003), em sua dissertação de mestrado, propõe mais um conceito que é o de Comunicação de Informações. Segundo a pesquisadora trata-se de um primeiro nível no âmbito do processo de aprendizagem organizacional, que consiste no repasse de informações. Essa definição, seguindo a proposta de Sallorenzo (2000), seria englobada pela definição de instrução. Entretanto, trata-se de ação menos sistematizada que as demais, estando mais relacionada aos eventos de aprendizagem natural ou espontânea.

Conforme assinala Mourão (2004), apesar dos aspectos que diferenciam cada uma dessas definições (desenvolvimento, educação, treinamento e instrução), elas apresentam, pelo

menos, dois pontos em comum: o processo de aprendizagem e a intenção de melhoria de desempenho.

Além disso, segundo Borges-Andrade (2002), as organizações estão cada vez mais dirigindo sua atenção para o desenvolvimento, que vai deixando de ser apenas auto-gestão da aprendizagem. Ressalta, ainda, o referido autor que as mudanças nessa área têm ocorrido de forma tão rápida, em razão das transformações no mundo do trabalho e, conseqüentemente, do aumento da complexidade das tarefas e das exigências cognitivas para sua realização, que as organizações têm passado a investir não somente em Treinamento e Desenvolvimento, mas, também, em Educação. Por essa razão, conforme enfatiza Mourão (2004), nas organizações e na literatura recente, o tradicional T&D começa a ser substituído por TD&E.

1.5.3 O Campo de Investigação em T&D - Principais Linhas de Pesquisa

Como já discutido anteriormente, as transformações no mundo do trabalho têm demandado número considerável de pesquisas que esclareçam o funcionamento do sistema de treinamento. A propósito, é importante destacar que o sistema de treinamento é composto dos seguintes elementos (Borges-Andrade, 1997):

- ✓ Avaliação de necessidades de treinamento – compreendendo a análise organizacional, de tarefas e pessoal;
- ✓ Planejamento de treinamento – compreende a especificação de objetivos instrucionais, a definição do conteúdo do treinamento, a escolha de meios e métodos de ensino/aprendizagem;
- ✓ Avaliação de treinamento – consiste no estabelecimento de critérios de sucesso e no desenvolvimento de medidas e validação de critérios de avaliação.

Tais elementos ou subsistemas mantêm entre si e o ambiente externo um estreito relacionamento de interdependência e contribuem com subsídios para retroalimentação do sistema.

Goldstein (1991) chama a atenção para o fato de o sistema de treinamento ser um subsistema da organização. Ele enfatiza a importância de os técnicos da área de treinamento considerarem, não somente os aspectos da avaliação de necessidades, do planejamento e da avaliação do treinamento, mas, também, as dinâmicas que envolvem o sistema de treinamento. Segundo o autor, os programas de treinamento devem considerar cuidadosamente o ambiente da organização quando determinarem que tipo de treinamento pode ou não funcionar.

Tal preocupação de Goldstein (1991) encontra sustentação na abordagem teórica da Ergonomia, que objetiva investigar a situação real de trabalho levando em consideração as

contradições presentes no contexto de produção de bens e serviços. Os profissionais da área de treinamento devem também colocar no centro de suas preocupações essas contradições, sob pena de inviabilizar a realização de treinamentos e limitar a transferência de aprendizagem.

Conforme Abbad (1999), as linhas de pesquisa predominantes na área de T&D, de forma geral, já estavam consolidadas desde o início da década de 80, como mostrou a revisão de literatura realizada por Wexley (1984, *apud* Abbad, 1999) e que foi confirmada pelas revisões subsequentes. A autora identificou a existência de sete linhas de pesquisa: avaliação de necessidades de treinamento, projeto de treinamento, métodos de treinamento, clientelas específicas, avaliação de treinamento, contextos de treinamento e características de treinamento.

Salas e Cannon-Bowers (2001) procederam a uma revisão seletiva e descritiva das pesquisas relacionadas à área de treinamento, publicadas de 1992 a janeiro 2000, e dividiram o campo em cinco grandes áreas: teoria do treinamento, análise de necessidades de treinamento, condições antecedentes do treinamento, métodos e estratégias de treinamento e condições pós-treinamento.

Freitas (2005) apresentou um quadro-síntese com as linhas de pesquisa e seus respectivos objetos, identificadas por Abbad (1999) e Salas e Cannon-Bowers (2001), indicando, também, a relação entre a linha de pesquisa e o subsistema de treinamento (Quadro 3).

Dentre as linhas de pesquisas indicadas, serão detalhadas três delas, por estarem diretamente relacionadas ao objeto de investigação desta pesquisa: a de Avaliação de Necessidades de Treinamento, a de Planejamento de Treinamento e a de Contextos de Treinamento.

Quadro 3

Relação entre os Subsistemas de Treinamento e as Linhas de Pesquisa

Subsistemas de Treinamento	Linhas de pesquisa (Abbad, 1999)	Linhas de pesquisa (Salas e Cannon-Bowers, 2001)	Objeto de investigação
Avaliação de necessidades de treinamento	Avaliação de necessidades de treinamento	Análise de necessidades de treinamento	Processo de levantamento de necessidades de treinamento no nível de pessoal, da tarefa e da organização.
Planejamento e Execução	Projeto de treinamento		Planejamento instrucional: formulação de objetivos, escolha de métodos e estratégias de ensino, eventos de aprendizagem.
	Métodos de treinamento	Métodos e estratégias de treinamento	Avaliação da eficácia das técnicas de ensino para promoção de aprendizagem, reações positivas e impacto de treinamento.
	Clientelas específicas	Condições antecedentes do treinamento	Validação de tecnologias de treinamento para grupos específicos (pesquisadores, gerentes, deficientes, etc). Identificação de fatores pré-treinamento que podem impactar os resultados e como o treinamento pode ser preparado para potencializar a aprendizagem.
Avaliação	Avaliação de treinamento	Teoria do treinamento	Impacto de treinamento e seus preditores de diversas naturezas.
	Contextos de treinamento	Condições pós-treinamento	Ambiente antes, durante e após o treinamento como influenciador da eficácia dos programas de treinamento.
	Características da clientela	Condições antecedentes do treinamento	Ambiente organizacional pós-treinamento como facilitador ou dificultador da aplicação do que foi aprendido em treinamento. Características individuais dos treinandos que podem afetar os resultados do treinamento em termos de reações, aprendizagem e transferência.

Fonte: Freitas (2005)

1.5.4 Avaliação de Necessidades de Treinamento

De acordo com modelo proposto por McGehee e Thayer, (conforme citado por Goldstein, 1980), a Avaliação de Necessidades de Treinamento caracteriza-se pelo diagnóstico de necessidades em três níveis: organizacional, de tarefas e de pessoal (Abbad, 1999).

Na análise organizacional, responde-se à questão “onde” e “quando” os programas de treinamento são necessários na organização, vinculando-se o treinamento às necessidades e objetivos estratégicos da organização. Na análise de tarefas, identifica-se o que necessita ser aprendido no treinamento para se obterem os subsídios à definição dos objetivos instrucionais. Conforme assinala Freitas (2005), “(...) esse nível consiste na descrição detalhada do trabalho – atividades, conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a execução dessas atividades e das condições sob as quais são realizadas” (p.19). Já a análise pessoal da necessidade consiste em responder à questão: quem deve participar do treinamento.

Salas e Cannon-Bowers (2001) enfatizaram a importância da Avaliação de Necessidades de Treinamento como tomada de decisão sobre quem e o que deve ser treinado, com vistas à eficácia do processo de treinamento como um todo.

Segundo o levantamento da produção científica nacional, realizado por Borges-Andrade e Abbad (1996), a maior produção nacional de conhecimentos e tecnologias em avaliação de necessidades concentrava-se à época na área de diagnóstico organizacional (36% dos artigos). Em termos de avanço metodológico, a análise de tarefas foi o campo que mais se destacou apesar de a questão ter sido pouco tratada nos artigos (somente 22%).

Conforme enfatiza Freitas (2005), em razão das dificuldades metodológicas encontradas na realização do diagnóstico de necessidades, a maioria dos pesquisadores tem registrado que o levantamento de necessidades de treinamento ocorre mais freqüentemente no nível pessoal e baseia-se, predominantemente, em auto-relatos.

Magalhães e Borges Andrade (2001) enfatizaram a necessidade de os diferentes realizadores do diagnóstico de necessidades promoverem discussão conjunta sobre os resultados de suas avaliações, com vistas a motivar a participação nos treinamentos e facilitar a transferência da aprendizagem.

Abbad e Sallorenzo (2001) realizaram estudo em que validaram escala de suporte à transferência e concluíram que essa escala deveria ser utilizada também na fase de levantamento de necessidades. Assim, poderiam ser identificadas as condições do ambiente, após o treinamento, que propiciariam a ocorrência do desempenho no posto de trabalho.

A propósito, os resultados da pesquisa de Sallorenzo (2000) já haviam mostrado que não basta garantir o comprometimento das chefias com o levantamento de necessidades, o apoio à participação no treinamento e o encorajamento do treinando a aplicar no trabalho as novas habilidades. É necessário

ainda que a organização possibilite o suporte à transferência e a aplicação das novas habilidades no trabalho. A variável suporte à transferência será discutida mais adiante.

1.5.5 Projeto do Treinamento

Segundo Abbad (1999), a linha de pesquisa denominada Projeto de Treinamento caracteriza-se, principalmente, pela preocupação com a definição dos objetivos instrucionais, a escolha de estratégias de ensino, de métodos e técnicas de treinamento e com as relações de custo-benefício das estratégias escolhidas. Conforme assinala a autora, essa preocupação vem-se deslocando para o nível de análise relativo aos processos psicológicos envolvidos na aprendizagem e na transferência de treinamento.

O projeto de treinamento representa a fase do desenvolvimento (ou do desenho) do treinamento. De acordo com o levantamento de necessidades de treinamento, são definidos os desempenhos esperados no posto de trabalho e os objetivos a serem atingidos durante o processo de aprendizagem. Em seguida, definem-se os conteúdos a serem abordados no treinamento, seu encadeamento lógico e as técnicas mais adequadas à aquisição da aprendizagem.

Conforme estudo realizado por Borges-Andrade e Abbad (1996), a produção científica sobre as etapas de elaboração de um projeto de treinamento – formulação de objetivos, definição de estratégias de ensino, escolha de métodos e alocação de recursos – diminui à medida que se avança na seqüência dessas etapas. Isso significa dizer que os pesquisadores têm preferido os temas relacionados à definição de objetivos e de estratégias educacionais, deixando de lado os estudos sobre métodos e técnicas de treinamento. Vargas (1996) confirmou o fato de haver pouca pesquisa sobre quais são os melhores métodos de treinamento a serem utilizados para se trabalharem determinados tipos de conteúdo.

1.5.6 Contextos de Treinamento

Os estudos sobre os contextos de treinamento têm como finalidade investigar o relacionamento entre os fatores existentes no ambiente de trabalho – antes, durante e após o treinamento - e a eficácia dos programas de treinamento.

Conforme assinalam Abbad e Borges-Andrade (2004), os ambientes organizacionais, que disponibilizam condições de trabalho adequadas e oferecem, portanto, suporte ao desempenho do indivíduo, têm maiores possibilidades de obter melhores índices de aprendizagem e transferência. Isso porque as situações com que se deparam os trabalhadores, em seu ambiente de trabalho, nem sempre podem ser por eles adequadamente administradas, no sentido de lhes possibilitar a aplicação do que foi aprendido.

Somente o “saber fazer” (possuir as habilidades e os conhecimentos necessários à execução da tarefa) e o “querer fazer” (estar motivado para tal) não são suficientes para que o desempenho seja eficaz. É preciso ainda “poder fazer”, ou seja, ter condições de fazer no sentido de contar com o suporte

da organização para a realização do trabalho. Esse aspecto do “poder fazer” apresenta estreita relação com resultados de pesquisas em Ergonomia da Atividade, que têm demonstrado a importância das características do contexto de produção não só para a realização eficiente e eficaz da tarefa, mas, também, para a saúde do trabalhador e para a evolução de suas competências no trabalho.

Retornando à área de TD&E, pesquisas nacionais e estrangeiras (Abbad, 1999; Broad, 1982; Roullier e Goldstein, 1993, e Sallorenzo, 2000, citados por Abbad e Borges-Andrade, 2004) têm demonstrado que os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) adquiridos dependem das condições externas para serem retidos e aproveitados pelos indivíduos em seu trabalho, na medida em que somente o treinamento não pode garantir a transferência de aprendizagem. Assinalam Abbad e Borges-Andrade (2004) que “ (...) o ambiente de trabalho é o principal responsável pela ocorrência e durabilidade dos efeitos de TD&E sobre o desempenho do indivíduo” (p.264).

Com base em revisão de literatura publicada em 2001, Salas e Cannon-Bowers revelam que parte significativa dos pesquisadores tem voltado sua atenção para os estudos sobre a transferência de treinamento, constituindo-se essa área, portanto, em uma das mais pesquisadas segundo esses autores.

Dentre as variáveis que explicam transferência de treinamento, “suporte à transferência” tem sido considerada como a que mais explica a transferência. Considera-se que a tese de doutorado de Abbad (1999) contribuiu sobremaneira para o avanço do conhecimento dessa área, com a construção e validação de medida de Suporte à Transferência de Treinamento. Segundo Mourão (2004), o instrumento tem sido amplamente utilizado em pesquisas no Brasil que investigam o contexto de treinamento.

O conceito de suporte à transferência está relacionado ao nível de apoio ambiental à participação em atividades de TD&E e ao uso eficaz no trabalho dos novos CHAs aprendidos. Segundo Abbad e Sallorenzo (2001), citadas por Abbad e Borges-Andrade (2004), o suporte à transferência envolve duas dimensões:

- ✓ suporte psicossocial, que inclui as condições do ambiente pré-treinamento e o apoio dado ao aprendiz para participar efetivamente das atividades;
- ✓ suporte material, que se refere a qualidade, quantidade e disponibilidade de recursos materiais e financeiros, assim como à adequação do ambiente físico do local de trabalho para a transferência de aprendizagem.

Os resultados encontrados por Abbad (1999) foram confirmados por Abbad e Sallorenzo (2001), cuja pesquisa revelou evidências empíricas da não-transferência para o trabalho de novas habilidades aprendidas, caso não haja apoio organizacional. Além disso, as autoras chamaram a atenção para a importância de outra variável explicativa do impacto do treinamento no trabalho que é a existência de clima organizacional propício à transferência.

Apresentam-se, a seguir, os resultados de alguns trabalhos e pesquisas que tiveram a preocupação de articular as abordagens da Ergonomia e do Treinamento e Desenvolvimento (ou da Pedagogia, como é o caso de um dos estudos), com vistas a indicar as possíveis contribuições da

abordagem ergonômica na construção e na realização de eventos instrucionais mais eficazes, tanto para os trabalhadores, quanto para as organizações.

1.5.7 Ergonomia e Treinamento – Pesquisas

Em 1974, Montmollin (1974) já chamava a atenção, em seu livro "L'analyse du travail préalable à la formation", para a seguinte questão: pode a análise do trabalho ser útil aos profissionais que atuam no planejamento e na execução de treinamentos?

No sentido de fornecer elementos de resposta a tal questionamento, o autor mostrou a importância de se definirem os objetivos do treinamento com base na análise do trabalho a fim de identificar o que realmente seria necessário abordar nos programas de treinamentos, em termos dos comportamentos observados em situação real de trabalho, evitando-se, assim, a transmissão de conteúdos desnecessários à execução da tarefa e que, além disso, não teriam o mérito de possibilitar a ascensão a cargos superiores. Além disso, Montmollin (1974) mostrou a importância da análise do trabalho na identificação dos incidentes ocorridos no processo produtivo, possibilitando, dessa forma, privilegiar aqueles que, por sua gravidade, poderiam constituir-se nos objetivos do treinamento relacionados à segurança do trabalho.

O autor discutiu também a importância de se levar em consideração o resultado da análise do trabalho na escolha das estratégias metodológicas mais adequadas ao processo de ensino-aprendizagem e na avaliação do treinamento (com base em indicadores mensuráveis que já deveriam estar contemplados nos objetivos do treinamento).

Conforme já discutido anteriormente, Guérin *et al.* (2001) assinalam que muitas disfunções na produção de uma empresa ou de um serviço têm sua origem no conhecimento parcial da atividade dos trabalhadores, e, sobretudo, na discrepância existente entre aquilo que "é pedido" (trabalho prescrito) e "o que a coisa pede" (trabalho real). No que se refere ao treinamento de pessoal, os autores sustentam que o conhecimento limitado da atividade dos trabalhadores resulta, muitas vezes, em treinamentos mal-adaptados às situações com as quais os trabalhadores se confrontam em seu dia-a-dia de trabalho. A pesquisa de mestrado de Barcelos (1997), utilizando referencial teórico-metodológico da Ergonomia, propôs elementos de resposta à questão de Montmollin (1974). A autora analisou o conteúdo de treinamento destinado a formar trabalhadores para a execução de uma determinada tarefa e o comparou com as necessidades da respectiva função. Concluiu que a intervenção ergonômica pode propiciar aos planejadores dos treinamentos dados concretos da atividade de trabalho e, portanto, contribuir para o planejamento de treinamentos mais eficazes e que propiciem a realização do trabalho com o menor custo possível para o trabalhador, o aumento da produção e da quantidade do trabalho. Sua pesquisa demonstrou, ainda, a importância de se conhecer a situação real de trabalho para que, com base em suas reais necessidades, exigências e riscos, concebam-se treinamentos que sejam de fato capazes de

atendê-las ou eliminá-las, preparando o trabalhador para o exercício de sua função, sem prejuízos à sua saúde e à sua integridade.

Barcelos (1997) mostrou, também, que a Análise Ergonômica do Trabalho possibilita:

- ✓ A identificação de ações e comportamentos que normalmente passariam despercebidos pelos idealizadores do treinamento e, conseqüentemente, não seriam considerados no programa.
- ✓ A identificação de procedimentos que são adotados na realização da tarefa, mas que são desnecessários e poderiam ser eliminados. Dessa forma, seriam também eliminados do currículo os conteúdos referentes a esses procedimentos.
- ✓ A elaboração de prescrições fidedignas com a real atividade desenvolvida, eliminando esforços desnecessários, pressões emocionais e minimizando a ocorrência de acidentes.

Por outro lado, a autora chamou a atenção para o fato de que, embora a AET possa auxiliar no reconhecimento da realidade do trabalho e assim possibilitar que os conteúdos dos treinamentos sejam adaptados às reais necessidades dos treinandos, tal abordagem metodológica, por si só, não resolve todos os problemas existentes nos treinamentos. Enfatiza a pesquisadora que, para haver treinamentos eficazes, há outros fatores a serem considerados: o instrutor, a realidade social, a continuidade do programa, o ambiente no qual ele será ministrado, os recursos utilizados, as avaliações prévias e posteriores, o material instrucional, etc. Esse destaque da autora está de acordo com pesquisas, em Ergonomia e em TD&E, conforme já discutido, sobre a importância de aspectos como as condições ambientais para a eficácia dos treinamentos e a transferência da aprendizagem.

Berthelette *et al.* (1998) realizaram reflexão sobre as atividades de concepção de programas de treinamento para formar analistas do trabalho (com base na Ergonomia), utilizando, ao mesmo tempo, a metodologia da análise prévia do trabalho. O objetivo dos autores era de responder a duas questões: uma de natureza pragmática, que era atender a uma demanda social de intervenção ergonômica, que consistia no planejamento de um treinamento em análise do trabalho e outra, de natureza epistemológica, no sentido de produzir novos conhecimentos sobre os processos em questão, que fossem úteis para a Ergonomia. Para tal, os autores situaram-se na perspectiva ergonômica que procura articular "compreensão e ação", a propósito da atividade real de trabalho, de suas condições de exercício e de seus efeitos sobre a saúde das pessoas e a eficácia do trabalho, em um dado contexto de produção.

Os autores reconheceram as contribuições da análise do trabalho para a concepção de programas de treinamento mais eficazes, mas ressaltaram a importância de se questionarem as condições de realização do trabalho em questão, em seus aspectos técnicos e organizacionais. Segundo Berthelette *et al.* (1998), não se tratava " (...) somente do recurso à análise fina do trabalho concreto, mas da sistematização dos conhecimentos que conduzirão igualmente a se proceder a um novo olhar sobre as condições de trabalho que guiará a ação de sua transformação". (p. 15)

Outro estudo a ser destacado é o de Hahn (1999), que investigou se a articulação entre as abordagens da Ergonomia e da Pedagogia poderia agregar qualidade aos processos de formação e aos processos produtivos propriamente ditos. A autora concluiu que uma pedagogia ergonômica contribui

para ampliar as possibilidades dos trabalhadores, no sentido de tornar reais as suas potencialidades com base em um novo entendimento do que seja verdade. Para a autora, a verdade, no processo de ensino-aprendizagem, deve ser entendida como representação da realidade, vista a partir de um olhar específico, isto é, com base no pressuposto de que toda forma de conhecimento reside na atitude de um sujeito que se posiciona no mundo, faz análises e inferências e explicita sua leitura particular, seu olhar frente às circunstâncias e ao contexto. Em síntese, uma das contribuições do estudo de Hahn (1999) é de que o caráter antropocêntrico da Ergonomia e seu pressuposto de variabilidade inter e intra-individual pode atuar na relativização da verdade no âmbito do processo pedagógico, de modo a favorecer a participação e a discussão dos sujeitos em sala de aula.

O estudo de caso realizado por Dagostin (2003), em uma empresa do setor de coloríficos cerâmicos do Estado de Santa Catarina, também revelou contribuições da Ergonomia para a área de Treinamento e Desenvolvimento. O autor procedeu à análise ergonômica das atividades realizadas por dois segmentos de trabalhadores: ajudantes de produção e líderes de produção, no setor de fornos de fusão. Seu objetivo foi de investigar se a metodologia dos mapas cognitivos, com base na Análise Ergonômica do Trabalho, poderia ser considerada estratégia eficaz na formulação de programas de treinamento.

Os resultados de sua pesquisa mostraram a validade do mapeamento cognitivo, como uma das estratégias metodológicas mais adequadas à perspectiva cognitivista dos processos organizacionais e que, segundo o autor, deveria ser levada em consideração por ocasião da elaboração dos programas de capacitação. No que se refere ao foco principal desta pesquisa, o estudo revelou, também, que a Análise Ergonômica do Trabalho contribui para a identificação das exigências cognitivas demandadas para o exercício da tarefa por considerar o trabalho efetivamente desenvolvido pelo indivíduo. O autor considerou confirmada a hipótese, segundo a qual a maioria dos programas de capacitação não levaria em conta o trabalho real, por estarem baseados no trabalho prescrito, correndo o risco de se tornarem ineficazes, por enfocarem conteúdos desnecessários, em detrimento de conteúdos relevantes para a realização do trabalho.

Apesar de terem sido encontrados poucos estudos que articularam Treinamento e Ergonomia, os resultados apresentados neste item forneceram importantes pistas para reflexão teórica sobre a temática e para as escolhas metodológicas adotadas neste estudo e que serão detalhadas no próximo capítulo.

O presente capítulo teve por objetivo apresentar a moldura teórica em que se inserem as três dimensões analíticas desta pesquisa: atividade de atendimento ao público, treinamento e custo humano do trabalho. No próximo capítulo, discutem-se a abordagem metodológica adotada e suas principais características e justificam-se as escolhas e critérios utilizados no estudo de campo e os procedimentos e instrumentos adotados.

2 Abordagem Metodológica

O presente estudo adota a Análise Ergonômica do Trabalho – AET como abordagem metodológica. Em 1997, a AET foi discutida por Guérin e colaboradores na obra “Compreender o Trabalho para Transformá-lo – A prática da Ergonomia”. O livro, cuja primeira edição brasileira foi lançada em 2001, propõe o estudo e o entendimento do método da AET, cuja concepção é resultado de uma história caracterizada pela participação de muitos atores e autores, por intermédio de suas pesquisas e de suas experiências práticas e de ensino.

Oriunda da escola frango-belga de Ergonomia, a AET tem possibilitado a compreensão e a transformação de inúmeras situações de trabalho. Suas primeiras bases surgiram em 1955, com a publicação do livro “L’Analyse du Travail”, de Ombredane e Favergé (1955). Esses autores mostraram que se o que se quer é compreender o trabalho, é preciso então observá-lo onde de fato ele acontece e perguntar aos trabalhadores “o que eles fazem, por que fazem e como fazem”.

Em 1966, Alain Wisner formalizou a proposta da Análise Ergonômica do Trabalho, contribuindo de maneira definitiva para a consolidação da AET como a abordagem metodológica utilizada pela Ergonomia. Segundo Guérin *et al.* (2001), o professor do Laboratório de Ergonomia do *CNAM - Conservatoire National des Arts et Métiers*, em Paris, retirou a AET dos laboratórios, onde permanecia encerrada, e a levou para as fábricas. Dessa forma, Wisner fez a noção de atividade de trabalho ganhar sentido, unindo a fisiologia e a psicologia do trabalho na análise da atividade e situando essa última em suas relações com o funcionamento técnico, social e econômico da empresa.

O presente capítulo apresenta os pressupostos teóricos da Análise Ergonômica do Trabalho – AET, as principais etapas do modelo ergonômico e os procedimentos e instrumentos adotados na coleta e análise dos dados da pesquisa.

2.1 Pressupostos Teóricos do Método

Conforme afirma Vidal (2002), “a (...) Análise Ergonômica do Trabalho se constitui em um conjunto estruturado e intercomplementar de análises situadas, de natureza global e sistemática, sobre os determinantes da atividade numa organização” (p.33).

As condições necessárias ao êxito da AET diferem conforme a natureza do estudo, as características do Contexto de Produção de Bens e Serviços e as condições de pesquisa oferecidas pelos interlocutores. Dentre elas, Ferreira (2003) destaca cinco pressupostos cujas orientações devem ser cuidadosamente atendidas, sob pena de prejudicarem o desenvolvimento e os resultados da ação ergonômica.

O primeiro deles diz respeito à **situação-problema** que dá origem à demanda. Ponto de partida do processo de análise em ergonomia, a demanda pode ser manifestada por meio de diferentes interlocutores: direções das empresas, trabalhadores, organizações sindicais, parceiros sociais,

instituições públicas ou organizações profissionais. Um importante aspecto a registrar é que os problemas expressos na demanda refletem, em geral, somente uma parte dos que se relacionam à situação de trabalho. Nesse sentido, Ferreira (2003) afirma que a demanda costuma ser a ponta do *iceberg*, mascarando com frequência os reais determinantes da situação-problema. Daí a necessidade de se analisar ou instruir a demanda, a fim de nela discernir os elementos implícitos e demonstrar o que está realmente em jogo. Por fim, o foco na situação-problema deve-se manter em todas as etapas da AET e servir de instrumento de orientação para o pesquisador. Esse cuidado minimiza as possibilidades de se perder de vista o principal objetivo da investigação.

O segundo pressuposto está relacionado à importância de se garantir a **participação** efetiva e voluntária dos envolvidos, direta ou indiretamente, com a situação-problema, em todas as etapas da AET. Tal participação é fundamental para o sucesso da ação ergonômica, pois pressupõe a cooperação das pessoas na construção do conhecimento sobre o trabalho e implica a co-produção de resultados, sendo, portanto, crucial nas fases de implantação e avaliação.

O terceiro pressuposto, cuja orientação é indispensável à realização da Análise Ergonômica do Trabalho e que deve ser objeto do “contrato de pesquisa”, negociado entre pesquisador e organização pesquisada, é a garantia do **acesso às informações** necessárias ao processo de conhecimento das situações de trabalho investigadas. Antes do início do AET, é preciso explicitar a necessidade de acesso a documentos e informações relativas ao processo técnico, aos resultados de produção, aos dados econômicos e sobre a população, além da realização de entrevistas e questionários, observações da atividade, registros fotográficos, filmagens e medidas de parâmetros da situação. Em contrapartida, o pesquisador se compromete a garantir o anonimato das fontes e o sigilo das informações, preservando a identidade da instituição e dos sujeitos.

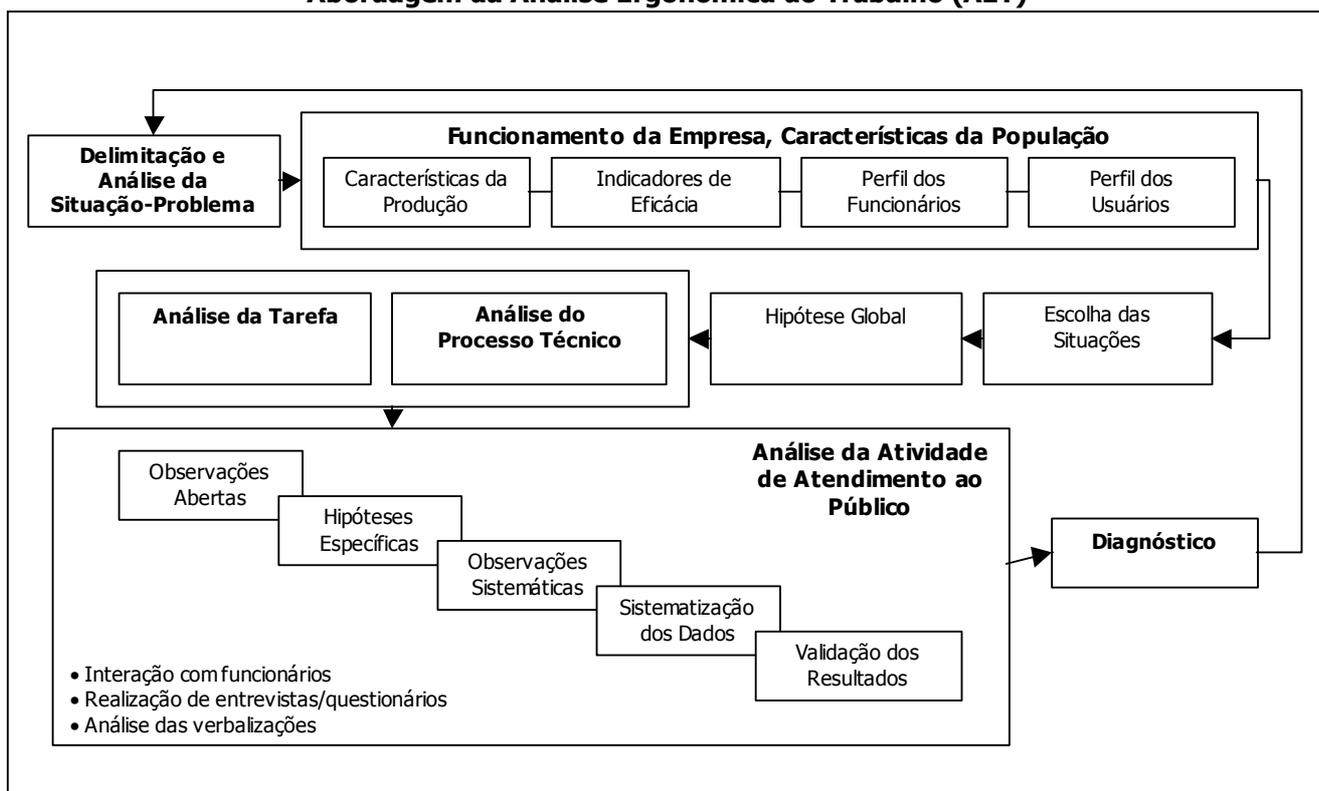
O quarto pressuposto diz respeito à **variabilidade** intra e interindividual dos sujeitos e dos contextos de produção de bens e serviços. Conforme Guérin *et al.* (2001), o “trabalhador médio” não existe. As pessoas diferem umas das outras em diversos fatores e, por isso, o mesmo posto de trabalho, ocupado por duas pessoas diferentes, apresentará duas situações de trabalho específicas (variabilidade interindividual). A essa diversidade entre as pessoas, acrescentam-se as variações do estado de cada um, ao longo do dia, das semanas, dos meses e dos anos, que têm efeitos nos ritmos biológicos, na acumulação de fadiga e no envelhecimento (variabilidade intra-individual).

O quinto pressuposto – a **atividade** – constitui o aspecto nuclear e hierarquicamente mais importante na AET (Montmollin, 1990, *apud* Ferreira 2003). A variável atividade integra, em um dado momento, todos os determinantes a serem considerados pelo sujeito, tais como: a evolução do estado do trabalhador, as condições de trabalho, as variações da situação, o funcionamento dos equipamentos e as interações sociais de trabalho (Ferreira, 2003). Conforme já discutido no capítulo anterior, a atividade é uma estratégia de adaptação à situação real de trabalho e uma resposta do trabalhador à prescrição que lhe é feita na tarefa. A análise da atividade é, portanto, a análise das estratégias utilizadas pelo trabalhador para administrar a distância entre o prescrito e o real, ou seja, a análise do sistema homem/tarefa (Guérin *et al.*, 2001).

2.2 Esquema Descritivo da Intervenção Ergonômica

A abordagem metodológica da AET, descrita por Guérin *et al.* (2001) é reproduzida na Figura 4, com adaptações propostas por Ferreira (2003). A principal delas é a introdução da figura do cliente/usuário, variável que aparecia de forma implícita na esquematização proposta por aqueles autores.

Figura 4
Abordagem da Análise Ergonômica do Trabalho (AET)



Fonte: Ferreira e Mendes (2003)

O esquema proposto descreve as etapas e os procedimentos principais na realização da Análise Ergonômica do Trabalho. A eficácia na condução desse processo depende da aplicação dos cinco pressupostos discutidos no item anterior.

A seguir, apresentam-se o campo de estudo e suas principais características.

2.3 Campo de Estudo: Principais Características

O presente estudo realizou-se em agências de uma instituição bancária, localizadas em Brasília. A coleta de dados ocorreu entre os meses de setembro e dezembro de 2004 e fevereiro e abril de 2005.

A demanda inicial partiu da Diretoria de Pessoas do banco, que manifestou a necessidade de "saber o que fazem os Gerentes de Contas, para então propor treinamentos adequados" a essa categoria

de profissionais. Os resultados da pesquisa poderiam, então, contribuir no sentido de identificar os elementos determinantes da atividade e as competências necessárias para sua execução.

Para realizar os recortes necessários à delimitação do objeto de estudo, duas questões se impuseram:

1. com que Gerente de Contas promover o estudo ?
2. em que agências de Brasília realizar a pesquisa?

Para respondê-las, realizaram-se reuniões com funcionários da Diretoria de Distribuição e de Canais Varejo e da Superintendência Estadual da referida instituição, que forneceram as informações necessárias à realização das escolhas, que atenderam tanto aos requisitos metodológicos da pesquisa, quanto aos interesses da instituição.

Em relação à primeira questão, a escolha recaiu sobre o Gerente de Contas que presta atendimento aos clientes do segmento Exclusivo. Conforme será relatado no Capítulo Resultados e Discussões, a instituição pesquisada trabalha, no segmento de Pessoas Físicas, com cinco níveis de relacionamento – *Private*, *Estilo*, *Exclusivo*, *Preferencial* e *Pessoa Física* –, em função da renda ou do volume de aplicações dos respectivos clientes. A escolha do atendimento Exclusivo se deu em razão da possibilidade de, conhecendo-se a atividade dos Gerentes de Contas e proporcionando-lhes treinamentos adequados, haver incremento dos negócios do banco com os clientes desse segmento.

O critério utilizado para escolha das agências (questão 2) foi o das agências onde há sobrecarga de atividades em função da maior diversidade de clientes atendidos. Em termos de perfil de clientes, as agências podem ser divididas em dois grupos. No primeiro, elas são denominadas de agências “abertas” ou “de calçada”¹; situam-se em quadras comerciais e *shoppings centers* do Plano Piloto, Lago Sul e Lago Norte e têm clientes bastante diversificados: profissionais liberais, empresários, servidores públicos, aposentados, comerciários, técnicos, professores, estudantes, etc. Um segundo grupo é formado pelas agências localizadas em órgãos públicos federais e distritais, cujos clientes são, em sua maioria, servidores públicos. Nas agências “abertas” ou de “calçada”, o movimento de clientes e usuários é maior e as dificuldades enfrentadas pelos funcionários em seu trabalho, conseqüentemente, mais significativas. Daí a escolha de tais agências para o presente estudo, baseada no critério de maiores exigências impostas pelas especificidades do contexto de produção e, conseqüentemente, de importância que adquire a pesquisa, no sentido de contribuir para a sua identificação.

¹ Trata-se de jargão utilizado pela instituição para diferenciar as agências cujo perfil de clientes é variado (profissionais liberais, servidores públicos, comerciantes, empresários, comerciários, técnicos, etc.) – denominadas de agências “abertas” ou de “calçada”, das agências cujos clientes são em sua maioria servidores públicos federais ou distritais, como é o caso das agências localizadas nos prédios dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário e do Governo do Distrito Federal.

2.4 Participantes da Pesquisa – Perfil Demográfico

Participaram da pesquisa 59 Gerentes de Contas (GC), lotados em 20 agências localizadas no Plano Piloto – Asas Sul e Norte – e Lago Sul e Norte, conforme Tabela 2.

Tabela 2

Relação dos Participantes da Pesquisa (n=59)

Agências Asa Sul	Nº. de GC	Agências Asa Norte	Nº. de GC	Agências Lagos Sul e Norte	Nº. de GC
502 Sul	2	504 Norte	5	Lago Norte	2
507 Sul	5	510 Norte	1	Lago Sul – QI 05	3
516 Sul	2	515 Norte	7	Lago Sul – QI 11	1
203 Sul	3	116 Norte	1	Lago Sul – QI 23	1
406 Sul	1	202 Norte	2		
Pátio Brasil	1	Conjunto Nacional	3		
Setor Rádio e TV Sul	1	Brasília Shopping	2		
Setor Bancário Sul	11				
Setor Comercial Sul	5				

Os dados apresentados a seguir referem-se aos 50 Gerentes de Contas (da população de 59 profissionais, lotados nas 20 agências escolhidas, conforme critérios já explicitados), que responderam às escalas do Inventário do Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA, de que se tratará mais adiante. Tais dados permitem traçar o perfil dos participantes e fornecem elementos que podem auxiliar na contextualização dos resultados obtidos e que serão apresentados no próximo capítulo.

Dentre os respondentes, observa-se que o percentual de representantes do gênero feminino que atua na função de Gerente de Contas (42%) revela-se maior que o percentual de mulheres que trabalha na instituição (35%). Em relação à idade dos respondentes, constata-se uma distribuição relativamente homogênea entre as faixas etárias, com concentração mais importante na faixa de 36 a 40 anos de idade (24%), seguida das faixas de 21 a 25 anos (18%), de 46 a 50 anos (18%) e de 41 a 50 anos (16%)

No que se refere ao tempo de banco, constata-se uma distribuição majoritária na faixa de respondentes que possuem menos que 5 anos de banco (49%). Os quantitativos nas faixas de 11 a 15 anos na instituição (21%) e de 21 a 25 anos (18%) são também expressivos e contribuem para caracterizar o perfil dos respondentes. Esses dados permitem hipotetizar que a faixa priorizada pela instituição na construção do perfil do Gerente de Contas tem sido a de funcionários com menos de 5 anos de banco. Essa possibilidade remete à seguinte afirmação feita por Guérin *et al.* (2001), “ (...) a atribuição de um posto de trabalho a um trabalhador raramente se dá por acaso. As diferentes representações das aptidões necessárias à realização do trabalho contribuem para a definição de perfis de trabalhadores aptos a ocupar esses postos, mas a realização da atividade em si pode gerar fenômenos de seleção” (pág.29).

Quanto ao estado civil, observa-se a predominância de casados (57%), seguida de solteiros (37%). O maior percentual de pessoas casadas apresenta coerência com os dados relacionados à idade majoritária dos respondentes: 58% têm entre 36 e 50 anos.

Em relação à escolaridade, os resultados mostram que a maior parte dos respondentes (58%) tem curso superior completo e 15% curso superior incompleto ou em andamento (Tabela 3). Esse dado guarda também coerência com os requisitos da função, em termos de conhecimentos requeridos: conhecimentos específicos sobre produtos e serviços bancários, operações financeiras, de mercado de capital e conhecimentos gerais, em razão do nível de formação e de informação que caracteriza os clientes que compõem o segmento de atendimento Exclusivo.

Tabela 3
Perfil Demográfico dos Respondentes do ITRA (n=50)

Características demográfica e ocupacional		Percentual
Gênero	Masculino	58%
	Feminino	42%
Faixa etária	21 a 25 anos	18%
	26 a 30 anos	10%
	31 a 35 anos	10%
	36 a 40 anos	24%
	41 a 45 anos	16%
	46 a 50 anos	18%
Estado Civil	51 a 55 anos	4%
	Solteiro	37%
	Casado	57%
	Divorciado	4%
Escolaridade	Outro	2%
	2º.grau	6%
	Superior incompleto	31%
	Superior completo	59%
	Pós-graduação incompleta	2%
Tempo de banco	Pós-graduação	2%
	Até 5 anos	49%
	De 6 a 10 anos	2%
	De 11 a 15 anos	21%
	De 16 a 20 anos	6%
	De 21 a 25 anos	18%
Tempo na função	Mais de 25 anos	4%
	Até 1 ano	12%
	Entre 1 e 2 anos	31%
	Entre 2 e 3 anos	27%
	Entre 3 e 4 anos	14%
Mais de 4 anos	16%	

2.5 Instrumentos e Procedimentos

A Análise Ergonômica do Trabalho é um processo de investigação que se caracteriza por sua flexibilidade instrumental e procedimental no sentido de permitir, ao longo do caminhar metodológico, idas e vindas no estudo da situação-problema (Ferreira, 2003). Os contornos e as formas da intervenção ergonômica vão-se transformando no confronto com a realidade de trabalho e determinando a seqüência das etapas e os recortes da realidade (Abrahão, 1993).

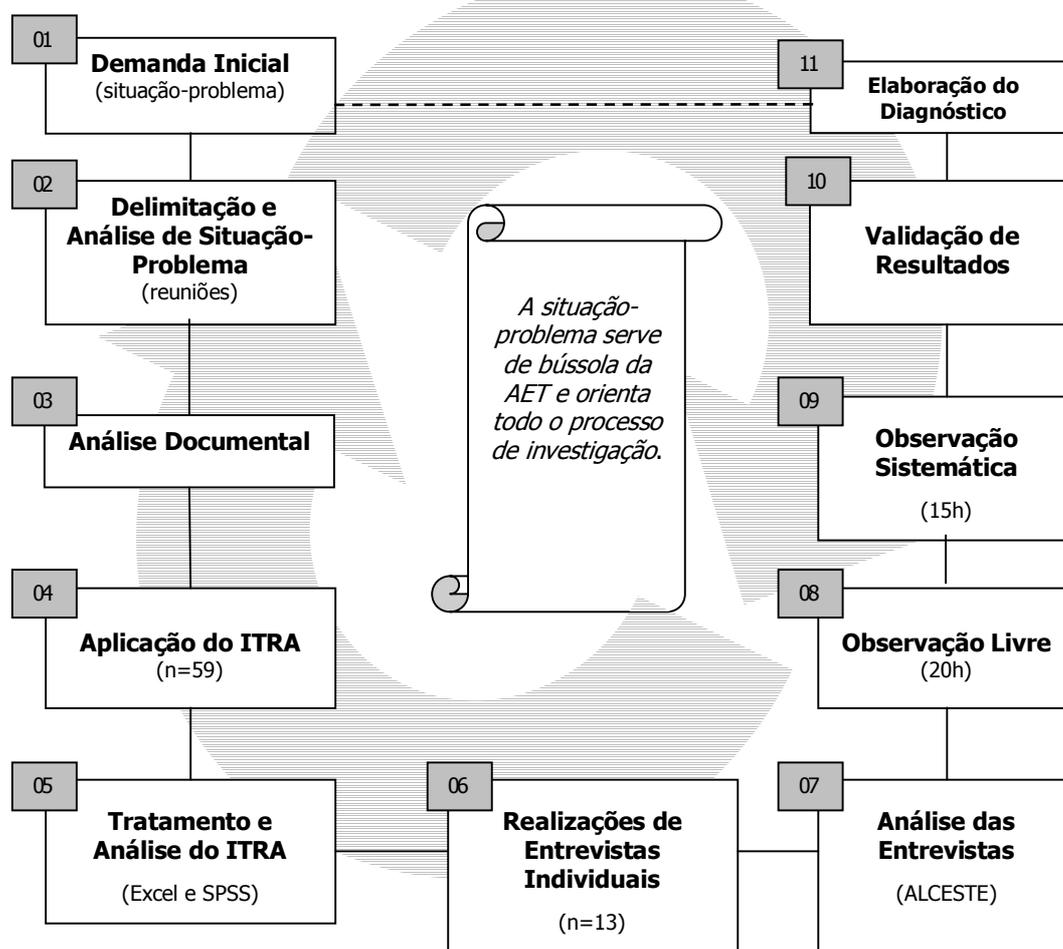
No presente estudo, confirmou-se a importância da não-linearidade procedimental da AET. Algumas vezes, no confronto com a realidade de trabalho, verificou-se a necessidade de, em função dos

resultados de uma determinada etapa, efetuarem-se ajustes metodológicos, buscando novos dados na fase anterior prevista no modelo.

A Figura 5 apresenta os instrumentos e procedimentos adotados no transcorrer da coleta de dados desta pesquisa. Os objetivos de cada etapa e a forma de tratamento dos dados coletados encontram-se descritos no texto situado após a Figura 5. As etapas 1 e 2 referentes, respectivamente, à demanda e à delimitação do objeto de estudo foram abordadas no item 2.3 deste documento.

Figura 5

Encadeamento das Etapas de Coleta e Tratamento dos Dados



2.5.1 Análise Documental

O objetivo da Análise Documental foi o de identificar os determinantes – econômicos, jurídicos, administrativos, organizacionais e técnicos – relacionados ao trabalho do Gerente de Contas e que auxiliaram na compreensão da face formalmente prescrita do Contexto de Produção de Bens e Serviços, em suas três dimensões: Condições, Organização e Relações Sociais de Trabalho.

As informações, que foram objeto da análise documental, são provenientes das seguintes fontes:

- √ Livro de Instruções Codificadas - LIC – documento eletrônico que reúne políticas e diretrizes, normativos, rotinas e orientações técnico-administrativas da instituição pesquisada;
- √ Portal da instituição na internet;
- √ Portal da universidade corporativa da instituição, disponível a todos os empregados na intranet da empresa.

2.5.2 Aplicação do ITRA - Inventário do Trabalho e Riscos de Adoecimento

O ITRA – Inventário do Trabalho e Riscos de Adoecimento foi aplicado a 59 Gerentes de Contas das 20 agências selecionadas, conforme critérios explicitados no item 2.3, deste Capítulo.

O ITRA é composto de quatro instrumentos, a saber: 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 de frequência, do tipo Likert, auto-aplicáveis, conforme exemplificado nas Figuras 6 e 7 e previamente validadas psicometricamente.

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 foi validada pela dissertação de mestrado de Alves Jr. (2005), utilizando banco de dados com respostas de 437 empregados de 4 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.

Figura 6

Exemplo de Afirmativa da ECORT e Opções 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

Figura 7

Exemplo de Resultado e Parâmetros Quantitativos Utilizados na Interpretação
"O posto de trabalho é adequado para realização das tarefas."

1	1,5	2,4	2,5	3	3,5	3,6	4,5	5
Baixa			Moderada			Alta		

A Escala de Avaliação das Condições, Organização e Relações de Trabalho – ECORT foi construída com a finalidade de avaliar os indicadores - Organização do Trabalho, Condições de Trabalho e Relações Sociais de Trabalho – tendo sido submetido à análise estatística do tipo fatorial, que tem por objetivo agrupar os itens semanticamente correlacionados em fatores. Na sua versão final, o instrumento foi composto por três fatores com consistência interna e carga fatorial satisfatória (Alves Jr., 2005): Organização do Trabalho, Condições de Trabalho e Relações Sociais de Trabalho.

✘ Organização do Trabalho

O fator 1 agrupou os sete itens (alfa = 0,7143) indicadores da Organização do Trabalho.

O ritmo de trabalho é normal.
Os resultados esperados são coerentes.
A distribuição das tarefas é justa.
As tarefas são cumpridas sem pressão de tempo.
As tarefas estão claramente definidas.
O número de pessoas é suficiente para se realizarem as tarefas.
Existem treinamentos para realizar adequadamente as tarefas.

✘ Condições de Trabalho

O fator 2 agrupou os sete itens (alfa = 0,8614) correspondentes aos indicadores das Condições de Trabalho.

As condições de trabalho são adequadas.
O ambiente físico é confortável.
O mobiliário existente no local de trabalho é adequado.
Os instrumentos de trabalho são suficientes para realizar as tarefas.
O posto de trabalho é adequado para realização das tarefas.
Os equipamentos necessários para realização das tarefas são adequados.
O espaço físico destinado para realizar o trabalho é adequado.

✘ Relações Sociais de Trabalho

O terceiro fator agrupou os seis itens (alfa = 0,7487) referentes às Relações Sociais de Trabalho.

Existe apoio das chefias para o meu desenvolvimento profissional.
Existe política de promoção funcional.
O bem-estar dos funcionários é uma prioridade.
A comunicação chefia-subordinado é satisfatória.
A comunicação entre os servidores é satisfatória.
Existe companheirismo no ambiente de trabalho.

A Escala de Avaliação do Custo Humano do Trabalho – ECHT foi construída com o objetivo de identificar as exigências do trabalho nas dimensões física, cognitiva e afetiva, que desafiam e criam obstáculos à inteligência dos trabalhadores. Foi submetida à análise estatística do tipo fatorial e em sua versão final compôs-se de três fatores com consistência interna e carga fatorial bastante elevada (Ferreira e Mendes, 2003): Custo Físico, Custo Cognitivo e Custo Afetivo.

✘ **Custo Físico**

Este fator agrupou 10 itens (alfa = 0,91) referentes ao Custo Físico do Trabalho – dispêndio fisiológico e biomecânico imposto ao trabalhador pelas características do contexto de produção de bens e serviços.

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.

✘ **Custo cognitivo**

O segundo fator agrupou 9 itens (alfa = 0,86) relacionados ao dispêndio mental para aprendizagem, resolução de problemas e tomada de decisão.

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.

✘ **Custo Afetivo**

O fator 3 agrupou 12 itens (alfa = 0,84) referentes ao dispêndio emocional, sob a forma de reações afetivas, de sentimentos e de estados de humor.

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.

As escalas foram reunidas em um caderno (Anexo 1) e entregues aos Gerentes de Contas em suas respectivas agências. A devolução foi feita em envelope lacrado, pelo malote interno do banco, sem identificação dos respondentes.

Na presente pesquisa, utilizaram-se somente os dados da ECORT e da ECHT, por estarem mais afetos ao objeto do presente estudo. A análise das demais escalas e sua relação com os resultados apresentados nesta dissertação constituem parte da agenda de pesquisa proposta.

A aplicação das escalas teve por objetivos:

- √ obter as avaliações dos Gerentes de Contas sobre as dimensões do Contexto de Produção de Bens e Serviços (CBPS) e sobre as modalidades de exigências que configuram o Custo Humano do Trabalho (CHT);
- √ identificar as agências com CHT mais elevado, com vistas a dar continuidade aos demais procedimentos metodológicos, promovendo com os GC dessas agências as entrevistas semi-estruturadas.

2.5.3 Tratamento e Análise dos Dados do ITRA – Escalas ECORT e ECHT

Dos 59 Gerentes de Contas, 50 responderam ao ITRA, representando 85% da população (Tabela 4). Cabe ressaltar que dentre os 9 que não responderam:

- √ 4 não se encontravam nas respectivas agências na ocasião do envio dos questionários (um havia se aposentado recentemente, outro havia sido transferido, o terceiro encontrava-se em licença-saúde e o quarto em férias); e
- √ 2 deles, apesar de fazerem parte do quadro de pessoal da agência, não trabalhavam efetivamente na unidade, mas em postos avançados, localizados em órgãos públicos.

Os dados foram tratados por meio de estatística descritiva, com cálculo de médias, desvios-padrão, coeficientes de variação, distribuição de frequências e testes de comparação de médias (Anova). O tratamento estatístico foi efetuado com auxílio dos aplicativos EXCEL e SPSS.

A análise dos resultados permitiu identificar, segundo avaliação dos Gerentes de Contas, os indicadores críticos de cada escala, que se revelaram importante subsídio para a construção do roteiro das entrevistas semi-estruturadas (Anexo 4).

Cabe o registro de que a Lotação corresponde ao número de funcionários em efetivo exercício e a Dotação ao número de funcionários que deve possuir a agência em função do seu porte, perfil comercial e número de clientes. Em Ergonomia da Atividade poder-se-ia afirmar que a lotação corresponde à situação real e a dotação à situação prescrita.

Tabela 4

Relação de Agências /Gerentes de Contas
Lotação/nº de Respondentes do ITRA

	Agência	Lotação	Respondentes	Observações
1	504 Norte	5	3	
2	510 Norte	1	1	
3	515 Norte	7	7	
4	116 Norte	1	1	Dotação = 2 e Lotação = 1 (transferência de 1 GC para o segmento Pessoa Física)
5	202 Norte	2	2	Dotação = 3 e Lotação = 2 (aposentadoria de 1 GC)
6	502 Sul	2	2	
7	507 Sul	5	5	
8	516 Sul	2	2	
9	203 Sul	3	1	Na agência = 1 GC (dois trabalham em postos avançados)
10	406 Sul	1	1	
11	Pátio Brasil	1	1	
12	Setor Rádio e TV Sul	1	1	
13	Setor Bancário Sul	11	7	1 GC em Férias
14	Conjunto Nacional	3	2	1 GC em Licença-Saúde
15	Brasília Shopping	2	2	
16	Setor Comercial Sul	5	5	
17	Lago Norte	2	2	
18	Lago Sul – QI 05	3	3	
19	Lago Sul – QI 11	1	1	
20	Lago Sul – QI 23	1	1	
	Totais	59	50	

2.5.4 Entrevistas Semi-Estruturadas Individuais

As entrevistas semi-estruturadas individuais tiveram a finalidade de identificar as representações dos sujeitos sobre o seu trabalho e sobre as condições em que ele se realiza, especificamente no que se refere:

- √ às dimensões do Contexto de Produção de Serviços: Organização do Trabalho, Condições de Trabalho e Relações Sociais de Trabalho;
- √ às exigências físicas, cognitivas e afetivas que constituem o Custo Humano do Trabalho;
- √ aos treinamentos disponibilizados pela instituição.

Foram realizadas com 13 Gerentes de Contas (Tabela 5), de seis agências onde se obtiveram os mais altos índices de Custo Humano do Trabalho – CHT e de três agências onde se verificaram índices mais baixos de CHT.

Dentre as 6 agências que possuíam mais de 3 GCs respondentes, foram escolhidas as unidades que obtiveram média aritmética maior que 3, nos itens da ECHT (Anexo 2), considerando-se a seguinte graduação: 1 = nada exigido, 2 = pouco exigido, 3 = mais ou menos exigido, 4 = bastante exigido e 5 = totalmente exigido. Aplicado esse critério, foram selecionadas as agências 7 e 13 (Tabela 5).

Todavia, optou-se, também, por investigar por que em algumas agências o índice era mais baixo. Escolheu-se, então, uma agência com média menor que 3 para realização de entrevistas com dois de seus Gerente de Contas.

Em relação às 14 agências que possuíam somente um ou dois GCs respondentes, não se procedeu a cálculo de média aritmética do CHT, mas à contagem das respostas marcadas nas colunas 3 (mais ou menos exigido), 4 (bastante exigido) e 5 (totalmente exigido). Após esse procedimento, foram selecionadas as agências que obtiveram pontuação maior ou igual a 25 no total das três colunas, o que corresponde a 81% de respostas nas colunas 3, 4 e 5. Conforme, Anexo 3, atenderam a esse critério as Agências 2, 4, 6, 9, 10, 14, 15 e 20. As entrevistas foram realizadas nas agências 2, 4, 10, 14 e 15, por facilidades de acesso aos entrevistados.

Dentre o grupo de agências que obtiveram pontuação menor que 25, foi escolhida a de menor score (pontuação =17) e realizada entrevista também nessa unidade do banco.

Tabela 5

Distribuição dos Entrevistados por Agência (n=13)

Agências Asa Sul	Ag.	Nº. de GC	Agências Asa Norte	Ag.	Nº. de GC	Agências Lagos Sul e Norte	Ag.	Nº. de GC
507 Sul	7	2	510 Norte	2	1	Lago Norte	17	1
406 Sul	10	1	116 Norte	4	1			
Setor Bancário Sul	13	2	515 Norte	3	2			
			Conjunto Nacional	14	2			
			Brasília Shopping	15	1			
Subtotal:		5	Subtotal:		7	Subtotal:		1
						Total Geral:		13

2.5.5 Análise das Entrevistas

A análise das entrevistas foi realizada por intermédio do software ALCESTE – *Analyse Lexicale par Contexte d'un Ensemble de Texte* (Reinert, 1990), ferramenta de auxílio à análise de dados textuais, cujo objetivo é descobrir a informação essencial do texto analisado. Para isso, o ALCESTE quantifica o texto e extrai dele as estruturas mais significativas, denominadas de classes de enunciados. As classes recobrem os temas extraídos do texto.

2.5.6 Observações Livres

Os resultados do ITRA e das entrevistas ajudaram a escolher a agência onde foram conduzidas as observações – livre e sistemática. Os critérios utilizados na escolha foram relacionados às queixas dos Gerentes de Contas (escolha do local onde as queixas eram mais numerosas ou contundentes) e às conseqüências (escolha do local onde as conseqüências de problemas são mais graves).

As observações livres foram realizadas por ocasião das primeiras visitas ao posto de trabalho da agência e tiveram por objetivo:

- √ estabelecer contato mais direto com os Gerentes de Contas e sua situação de trabalho;
- √ identificar elementos do contexto de produção e componentes da atividade;
- √ definir critérios para escolha de situações que seriam objeto da análise sistemática;
- √ construir plano de observação.

As observações livres foram realizadas em diferentes horários e períodos do dia e totalizaram 20 horas. Além do contato com os Gerentes de Contas com os quais seria realizada a observação sistemática, realizaram-se reuniões com o Assistente de Negócios (subordinado do Gerente de Contas) e com o Gerente da Agência (superior hierárquico), que também forneceram elementos importantes para o conhecimento do contexto da agência: quadro de pessoal, perfil dos clientes, principais dificuldades encontradas, entre outros.

2.5.7 Observação Sistemática

A observação sistemática difere das observações de tipo global ou livre por ter como característica a *orientação a determinados focos ou objetos*. Conforme ressalta Vidal (2002), "(...) ser sistemático significará adotar um caminho nem sempre trivial (no sentido de que a metodologia é sempre um itinerário metódico, situado, contextualizado) e que vai requerer um tempo considerável. Dever-se-á planejar a observação de forma a obter as descrições e os quantitativos que sintetizem bem a realidade" (p.146).

A observação sistemática foi realizada na agência onde se verificou o índice de custo humano do trabalho mais elevado e totalizou 15 horas (ver Anexo 6). Foi efetuada nos três primeiros dias úteis do mês de abril, por se tratar de período crítico em termos de sobrecarga de trabalho, segundo os participantes da pesquisa. O objetivo dessa escolha foi de analisar o período mais representativo das condições adversas de execução do trabalho, verbalizadas no decorrer das entrevistas.

A observação sistemática concentrou-se especificamente na atividade de atendimento presencial ao público. Sua finalidade foi garantir a apreensão dos elementos determinantes da atividade, no momento do seu efetivo exercício e, desse modo, identificar os modos individual e coletivo de agir dos trabalhadores, para responder às exigências do contexto de produção de bens e serviços, notadamente no tocante à discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho real.

Para realizar a observação sistemática, utilizaram-se registros manuais (papel/lápis) feitos em planilha de observação sistemática (Anexo 5), em que eram indicados: data, início e fim do atendimento, tipo demanda do cliente, interrupções, deslocamentos e quaisquer outras dificuldades, porventura enfrentadas pelo Gerente de Contas durante o trabalho. Além disso, eram registradas as verbalizações (comunicações de toda ordem) que ilustrassem os elementos observados.

Este capítulo teve como objetivo apresentar a abordagem metodológica adotada no presente estudo. No capítulo seguinte, apresentam-se os principais resultados obtidos e sua discussão à luz do referencial teórico adotado.

3 Resultados e Discussão

A fim de resgatar os propósitos deste estudo, retomam-se as questões norteadoras apresentadas na introdução deste documento:

- √ Como se caracteriza a atividade de atendimento presencial ao público, realizada pelos Gerentes de Contas da instituição bancária estudada?
- √ Como se caracteriza o custo humano do trabalho dos Gerentes de Contas?
- √ Como se caracteriza o treinamento na instituição bancária estudada, segundo as representações dos Gerentes de Contas?

Antes de fornecer elementos de resposta às questões que nortearam a pesquisa, serão apresentadas as principais características do contexto de produção de serviços – “*locus* material, organizacional e social onde se operam a atividade de trabalho investigada e as estratégias individuais e coletivas de mediação utilizadas pelos trabalhadores na interação com a realidade de trabalho” (Ferreira e Mendes, 2003, p.41).

O presente capítulo está estruturado em três partes. Em um primeiro momento, descrevem-se o contexto de produção estudado e as características do atendimento ao público. Em seguida, apresentam-se os dados referentes à agência estudada, os elementos da tarefa do Gerente de Contas e os resultados das avaliações do contexto de produção e do custo humano do trabalho. Por último, procede-se à caracterização da atividade realizada pelos Gerentes de Contas, do custo humano do trabalho e do treinamento disponibilizado pela instituição.

3.1 Contexto de Produção de Serviços Bancários

Os dados apresentados neste item resultam da análise das normas e das orientações contidas no Livro de Instruções Codificadas – LIC da instituição estudada e das informações disponíveis na intranet corporativa e no portal do banco na internet.

3.1.1 Instituição Pesquisada – Aspectos Gerais

Trata-se o banco estudado de pessoa jurídica de direito privado, sociedade anônima aberta, de economia mista, organizada sob a forma de banco múltiplo. Seu maior acionista é o Tesouro Nacional, seguido da previdência fechada dos funcionários da instituição e do BNDSPar – empresa de participações do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. O restante das ações está distribuído entre pessoas físicas e jurídicas, nacionais e estrangeiras.

Banco comercial múltiplo, com estrutura de conglomerado, a organização possui mais de dez empresas sob seu comando, atuando nas mais diversas áreas, tais como: saúde, capitalização,

previdência, informática e cartões de crédito. Essas empresas complementam seu portfólio de produtos e serviços.

A organização tem por objeto a prática de todas as operações bancárias ativas, passivas e acessórias, a prestação de serviços bancários, de intermediação e suprimento financeiro sob suas múltiplas formas e o exercício de quaisquer atividades facultadas às instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional. É ainda facultado ao banco atuar na comercialização de produtos agropecuários e promover a circulação de bens.

Seus valores e crenças estão traduzidos em sua missão institucional, conforme portal da instituição na internet: "*Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a empresa e contribuir para o desenvolvimento do país.*"

Em 2004, a instituição apresentou crescimento de 18,1% em sua base de clientes, em relação ao registrado em 2003, totalizando 22,2 milhões de clientes correntistas, dos quais 20,8 milhões de pessoas físicas e 1,4 milhão de pessoas jurídicas. Apresentou lucro líquido de 3 bilhões de reais.

A administração do banco é realizada por um Presidente, sete Vice-Presidentes e vinte diretores, que respondem por seus atos perante o Banco Central do Brasil, a Comissão de Valores Mobiliários – CVM e demais órgãos reguladores do Sistema Financeiro Nacional. Todos os membros da direção são nomeados pelo Presidente da República. A Figura 8 mostra a arquitetura organizacional do banco.

A instituição tem parcerias com os governos federal, estaduais e municipais, as quais se intensificaram em razão da privatização de muitos bancos estaduais. O seu papel social tem sido marcado pela forte atuação de sua Fundação, criada em 1988, e, mais recentemente, com a elevação da área de responsabilidade sócio-ambiental da empresa à categoria de Diretoria.

Ao final de 2004, a rede de atendimento do banco no país compreendia 14.450 pontos, distribuídos em 2.984 municípios, em todo território nacional. Conforme mostra a Tabela 6, a rede de distribuição está dividida em cinco tipos de pontos de atendimento: Agência, Posto Avançado de Atendimento, Posto de Atendimento Bancário, Posto de Atendimento Eletrônico, Sala de Auto-Atendimento e Posto de Arrecadação e Pagamentos. No exterior, o banco tem a maior rede de atendimento entre os bancos brasileiros, estando presente em 21 países.

As agências do banco estão ligadas a Superintendências Regionais, subordinadas a Superintendências Estaduais, que, por sua vez, estão vinculadas à Diretoria de Distribuição e Canais Varejo, conforme mostra a Figura 9.

Tabela 6

Distribuição Numérica dos Pontos de Atendimento (2004)

Pontos de Atendimento no País	Números
Agência	3.722
Posto Avançado de Atendimento - PAA	188
Posto de Atendimento Bancário - PAB	1.455
Posto de Atendimento Eletrônico - PAE	5.614
Sala de Auto-Atendimento - SAA	3.455
Posto de Arrecadação e Pagamentos - PAP	16
Total	14.450

Fonte: Intranet Corporativa – abril 2005

Os organogramas das Figuras 8 e 9 e os dados reunidos na Tabela 6 revelam ao leitor o porte e a complexidade da instituição estudada: um banco com expressiva atuação nacional e internacional e que se constitui em um dos maiores empregadores do país.

3.1.2 Gestão de Pessoas na Instituição

O papel da unidade de Gestão de Pessoas da instituição estudada, conforme registrado no portal da instituição na internet é *"Liderar a construção de soluções inovadoras em Gestão de Pessoas, desenvolvendo profissionais comprometidos com a fidelização dos clientes, a cidadania e a melhoria permanente dos resultados da Organização."*

Conforme mostra a Tabela 7, em 31.12.2003, a instituição possuía 80.640 funcionários, dentre os quais 65% do gênero masculino e 35% do gênero feminino. A faixa predominante de idade era a de 36 a 45 anos, com 37% dos funcionários, seguida das faixas de acima de 45 anos (29%) e de 26 a 35 anos (23%).

Tabela 7

Distribuição Percentual dos Funcionários segundo Gênero e Faixa Etária (2003)

Número de funcionários		80.640
Gênero	Masculino	65%
	Feminino	35%
Faixa Etária	Até 25 anos	11%
	26 a 35 anos	23%
	36 a 45 anos	37%
	acima de 45 anos	29%

Posição 31.12.2003

Fonte: Relatório Anual da Instituição - 2003

Em dezembro de 2004, a instituição possuía 82,7 mil funcionários, 10,4 mil estagiários, 8,3 mil contratados temporários e 4,7 mil adolescentes trabalhadores. O perfil médio do funcionalismo era o do profissional do sexo masculino, entre 32 e 47 anos de idade, com curso superior. O banco tinha, na ocasião, cerca de 37 mil funcionários graduados e 8 mil pós-graduados, com aperfeiçoamento, especialização, mestrado ou doutorado.

- **Recrutamento, Seleção, Gestão do Desempenho e Ascensão Profissional**

O ingresso nos quadros da instituição é realizado por meio de recrutamento externo, que adota o concurso público como forma tradicional de seleção. O concurso é realizado, nacional ou regionalmente, e constitui-se de três etapas: provas de conhecimentos, exame médico admissional e contrato de experiência por prazo de até 90 dias.

O novo funcionário é admitido no cargo de escriturário – denominado internamente de posto efetivo – que corresponde à única função não-comissionada existente no plano de cargos, da carreira administrativa da instituição. O recém-admitido é direcionado ao serviço de atendimento ao público, prestado pelas agências do país, podendo, depois de um ano, pleitear transferência para outras áreas da empresa.

A avaliação de desempenho dos funcionários da instituição existe há quarenta anos. O sistema vigente, denominado Gestão do Desempenho Profissional – GDP, foi implantado em 1998 e baseia-se nos pressupostos do *Balanced Scorecard*, de Kaplan e Norton (1997). O sistema é totalmente informatizado e tem por objetivo promover ações que integrem os objetivos organizacionais e o desenvolvimento profissional dos funcionários, por meio de um sistema de informações sobre o desempenho.

A avaliação de desempenho tem periodicidade semestral e é composta por fatores (medida qualitativa referente aos comportamentos necessários para o atingimento das metas) e metas (medida quantitativa referente aos resultados dos desempenhos dos grupos e das unidades).

Os funcionários da instituição são avaliados levando-se em conta os segmentos funcionais em que atuam: Administração, Gerenciamento, Assessoramento e Execução, na direção geral do banco e na rede de agências. As etapas do processo de avaliação prevêm o planejamento das metas e fatores a serem avaliados, o acompanhamento do desempenho e o encerramento da avaliação, por meio da formalização da avaliação propriamente dita. As informações geradas pelo sistema de Gestão de Desempenho Profissional – GDP subsidiam os processos de treinamento e desenvolvimento e de ascensão profissional, além do programa de participação nos lucros e resultados do banco.

Outro programa de Gestão de Pessoas da instituição a ser destacado é a Pesquisa de Clima e Comprometimento Organizacional. Tal pesquisa visa a medir a percepção dos funcionários a respeito do contexto organizacional em que trabalham e o sentimento de identidade e envolvimento dos funcionários com a empresa e seu trabalho. Segundo informação contida no Relatório Anual de Atividades do banco, divulgado na internet, em 2004, 98% dos funcionários consideravam-se satisfeitos com o clima organizacional.

O processo de ascensão profissional é baseado no sistema de recrutamento interno, informatizado, composto por dois módulos: Talentos e Oportunidades. Daí sua denominação de Sistema de Talentos e Oportunidades – TAO. O módulo Talentos contempla dados pessoais e profissionais capturados de outros sistemas de recursos humanos da empresa e registrados pelo próprio funcionário no que se refere à sua formação, aos conhecimentos e às realizações ao longo de sua vida profissional. O módulo Oportunidades disponibiliza aos funcionários as oportunidades criadas pela empresa, tais como: concorrência a cargos comissionados, processos seletivos internos, grupos de trabalho, estágios, etc.

As informações referentes a vagas, inscrições, processo seletivo, pré-requisitos e perfil profissiográfico são veiculadas internamente pela Agência de Notícias da instituição ou por convite aos potenciais candidatos identificados pelo sistema. O sistema de Gestão do Desempenho Profissional – GDP, como já foi apresentado, fornece, também, informações importantes para o processo de ascensão profissional.

A jornada de trabalho dos funcionários não comissionados (escriturários ou postos efetivos) é de seis horas diárias e a dos funcionários comissionados, tais como o Gerente de Contas, sujeitos desta pesquisa, é de oito horas.

- **Treinamento e Desenvolvimento na Instituição**

A área de Treinamento e Desenvolvimento, denominada na instituição por Educação Corporativa, integra a Diretoria Gestão de Pessoas – DIPES. Existe de forma institucionalizada na instituição desde 1965, quando foi criado um departamento que tinha por objetivo favorecer e intensificar o aprimoramento do pessoal e promover a utilização adequada de sua capacidade em benefício do próprio trabalhador e da instituição como um todo. Nos quarenta anos de sua existência, a área de T&D sofreu grandes mudanças, no sentido de acompanhar as inovações, surgidas no mercado em termos de educação empresarial, e de melhor contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários da instituição.

O Quadro 4 mostra a evolução da educação corporativa no banco, que culmina com a implantação da Universidade Corporativa, em 2002.

Os programas de Educação Corporativa são elaborados com base em avaliação das necessidades de desenvolvimento de competências dos profissionais do banco, realizada, segundo o Livro de Instruções Codificadas – LIC, anualmente, no mês de setembro, sendo apoiada por metodologia e instrumentos oferecidos pela Diretoria de Pessoas.

As necessidades locais – originadas com base do planejamento tático das Superintendências Estaduais, dos planos operacionais das agências e de órgãos regionais, ou de acordos de trabalho – são avaliadas pelas áreas de Gestão de Pessoas – GEPES Regionais, em parceria com as unidades locais demandantes.

Quadro 4

Evolução da Educação Corporativa da Instituição Estudada

1965	É criado um departamento especializado na seleção e no desenvolvimento do pessoal. Passam a ser desenvolvidos treinamentos internos, presenciais e a distância.
1977	São implantadas tecnologias de ensino profissional em sala de aula – disposição de carteiras em forma de “U”, mesas modulares, jogos e dinâmicas de grupo, entre outros, que têm como finalidade valorizar figura do treinando como sujeito da aprendizagem.
1986	É criado um setor de produção de vídeos para treinamento.
1989	Surge o programa de informatização do treinamento com a participação do banco no curso “Como Planejar o Treinamento em Informática”.
1993	É lançado um programa de treinamento para altos executivos do banco, que disponibiliza, em parceria com renomadas instituições de ensino, cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i> em diversas áreas, como finanças, <i>marketing</i> , controladoria, agronegócios e gestão de pessoas.
1996	É lançado um programa que objetiva estimular a discussão de conceitos como empregabilidade, planejamento de carreira e autodesenvolvimento profissional. Surge o primeiro treinamento baseado em computador (TBC).
1998	É criada a TV Corporativa, inaugurando a experiência da instituição em teletreinamento.
2001	É inaugurado o Portal do Desenvolvimento Profissional, possibilitando o acesso a toda informação sobre educação corporativa em ambiente <i>web</i> (intra e internet).
2002	É lançada a Universidade Corporativa, que dá continuidade à evolução da educação corporativa da instituição. Além dos funcionários da instituição, fornecedores e clientes são incluídos como possíveis treinandos.

Fonte: Adaptado de Linha do Tempo, intranet corporativa – outubro 2004.

Os treinamentos são desenvolvidos internamente ou contratados no mercado, diretamente pela Diretoria de Gestão de Pessoas - DIPES ou mediante sua autorização, sendo que a maior parte deles é elaborada pela DIPES em conjunto com as áreas demandantes e outros intervenientes internos. As Tabelas 8 e 9 mostram os números de treinandos e de horas de treinamento realizadas na instituição.

Tabela 8

Distribuição do Número Total de Horas de Treinamento e Média de Horas/Aula por Funcionário

Ano	Total de Horas de Treinamento	Média de Horas/Aula por Funcionário
2000	7.167.619	91,66
2001	6.095.720	79,52
2002	6.212.760	80,42
2003	6.886.405	85,40
2004	8.212.417	100,28

Fonte: : Portal da Universidade Corporativa da Instituição – maio de 2005

Tabela 9
Distribuição da Quantidade de Treinandos e Horas de Treinamento de acordo
com a Modalidade de Treinamento (2004)

Modalidade de Treinamento	Número de Treinandos	Horas de Treinamento
Cursos e Seminários Internos - Presenciais	35.206	945.309
Cursos Internos – Auto-Instrucionais e em Serviço	67.414	1.759.977
Eventos de Atualização e Cursos Contratados no Mercado	18.456	199.883
Seminários e Cursos Realizados no Exterior	19	2.387
MBA (pós-graduação lato sensu)	2.377	175.718
Cursos de Aperfeiçoamento em Idioma Estrangeiros	466	60.782
Cursos de Graduação (bolsas em andamento)	1.006	309.000
Cursos de Especialização (bolsas em andamento)	7.306	3.979.360
Cursos de Mestrado e Doutorado (bolsas em andamento)	35	57.120
Programa Extraordinário de Aprimoramento Profissional e Pessoal	131.519	722.881
Totais	263.804	8.212.417

Fonte: Portal da Universidade Corporativa da Instituição – maio de 2005

Os treinamentos apresentam-se nas seguintes modalidades:

- √ presencial – sua implementação conta com a presença física de instrutor, palestrante ou orientador;
- √ auto-instrucional – conduzidos pelo próprio treinando, com o apoio de diversos recursos – material impresso, vídeo, computador, TV e Web;
- √ em serviço – realizados em situação real ou simulada de trabalho. Dentre esses, destaca-se o FAZAP – Fazendo e Aprendendo, voltado para atender as necessidades de treinamento em produtos, serviços e rotinas de trabalho.

Quanto à natureza da ação de desenvolvimento, os programas de Educação Corporativa classificam-se em:

- √ qualificação – voltados para o desenvolvimento de habilidades necessárias para o exercício de um cargo ou função;
- √ aperfeiçoamento – voltados para a melhoria de habilidades profissionais;
- √ atualização – voltados para a atualização de repertórios técnicos ou gerenciais (exemplos de eventos de atualização: colóquio, mesa-redonda, simpósio, conferência, congresso, convenção, encontro, fórum, jornada, painel, palestra, seminário).

Quanto ao enfoque de aprendizagem, os programas de educação corporativa possuem as seguintes abordagens:

- √ fundamental – abordagem que permite o desenvolvimento dos conceitos necessários para a compreensão dos negócios;
- √ instrumental – abordagem que possibilita o desenvolvimento de habilidades e atitudes que viabilizem procedimentos, operações e desempenhos adequados à realização dos negócios;

- √ estratégico – abordagem que permite a compreensão e a formulação de estratégias e planos necessários para a implementação de negócios.

A relação dos programas de Educação Corporativa, classificados pelos enfoques de aprendizagem, encontra-se no Portal da Universidade Corporativa, estando vinculados às perspectivas e aos fatores da Gestão do Desempenho Profissional – GDP, de acordo com os desempenhos que eles promovem na situação de trabalho.

A execução dos treinamentos está a cargo de 12 unidades regionais de Gestão de Pessoas (GEPES), localizadas nas principais capitais do país. As GEPES, que também se ocupam das demais funções da área de gestão de pessoas nas localidades em que atuam, encarregam-se, no que se refere à treinamento, da convocação dos educadores corporativos (instrutores internos) ou contratação dos professores de entidades educacionais parceiras, da convocação dos treinandos, de toda infra-estrutura relacionada ao ambiente de aprendizagem, incluindo-se aí os recursos instrucionais e a distribuição do material didático. Além disso, essas unidades são responsáveis pela aplicação das avaliações de reação e de aprendizagem.

No tocante à avaliação do treinamento, o banco realiza, também, a avaliação de impacto do treinamento no trabalho, que é conduzida pelo SIAP – Sistema Integrado de Avaliação de Programas de TD&E, da Diretoria Gestão de Pessoas. São quatro os treinamentos escolhidos pelo Comitê de Gerência e avaliados anualmente.

Outro programa da DIPES que merece citação é o denominado Trilhas de Desenvolvimento Profissional. As Trilhas foram criadas em 2000 com o objetivo de auxiliar os funcionários na escolha de opções de aprendizagem adequadas às necessidades de cada um. Trata-se de caminhos alternativos por meio dos quais os funcionários podem planejar seu desenvolvimento pessoal e profissional, identificando as oportunidades oferecidas pela instituição no que se refere a cursos, seminários, palestras, oficinas, leituras, etc. Essas trilhas podem ser construídas com base nas perspectivas e fatores do sistema de Gestão do Desempenho Profissional – GDP, dos interesses do funcionário em se desenvolver em determinado domínio temático, das suas aspirações profissionais e do direcionamento estratégico do banco.

Conforme o Livro de Instruções Codificadas – LIC, a construção da trilha é de responsabilidade de cada funcionário, apoiado por seu gerente imediato de maneira a garantir que as ações de desenvolvimento profissional previstas sejam efetivamente implementadas e que estejam em sintonia com as estratégias organizacionais.

Com base nos números da Tabela 9, a média de horas/treinamento por treinando em 2004 foi de 31 horas, incluindo-se aí as horas/treinandos de cursos com alta carga horária, tais como cursos de graduação e pós-graduação. A média de horas por treinando em cursos e seminários internos presenciais é de 27 horas e em cursos auto-instrucionais e em serviço de 26 horas.

Com vistas a permitir a maior participação dos funcionários das agências em treinamentos, no Acordo de Trabalho de 2005 (plano operacional das agências), foi estabelecida a meta de 30 horas anuais de participação em treinamentos para cada funcionário. Segundo a descrição da meta, o objetivo

é incentivar a dispersão das oportunidades de treinamento aos funcionários. O não-cumprimento da meta pela agência impactará os resultados de desempenho da unidade.

No que se refere aos treinamentos para Gerentes de Contas, como já foi salientado, a filosofia do programa Trilhas de Desenvolvimento Profissional pressupõe que cada funcionário, de acordo com seu projeto profissional, e apoiado por seu gerente imediato, planeje seu desenvolvimento. Esse programa veio substituir os treinamentos específicos e obrigatórios que existiam para determinadas funções (as antigas "grades" de treinamentos). Continua havendo, entretanto, alguns treinamentos que são obrigatórios para todos os funcionários, tais como: Excelência Profissional (treinamento de inserção ao banco), Práticas e Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro, Sob Controle (treinamentos auto-instrucionais), entre outros. Além disso, consultando o sistema Trilhas de Desenvolvimento Profissional, com enfoque de aprendizagem direcionado aos negócios com o mercado Varejo (no qual atua o Gerente de Contas), identificou-se um curso com abordagem estratégica, destinado a Gerentes de Contas, denominado: Formação Básica para Gerente de Contas. Trata-se de curso presencial, com carga horária de 64 horas e ministrado por parceiros institucionais do banco e cujo programa encontra-se no Anexo 1.

A análise dos documentos, das normas e das instruções disponibilizados pela instituição revela os traços de uma empresa de grande porte, com área de Gestão de Pessoas bem estruturada e com planejamento integrado às estratégias organizacionais. Em relação aos programas de Gestão de Pessoas descritos, especificamente aqueles relacionados à área de TD&E, tem-se a percepção de que se trata de instituição que se mantém atualizada em relação às modernas tendências do mercado e que está preocupada em atrair e manter um corpo funcional capacitado e comprometido com os valores organizacionais.

3.2 O Atendimento ao Público na Instituição Pesquisada

A delimitação do campo de estudo surgiu da escolha feita, em conjunto, entre a pesquisadora e a Superintendência do Distrito Federal, que, à época, coordenava dezesseis redes de agências e duas Superintendências Regionais-SUREG: SUREG Brasília e SUREG Taguatinga. Como já discutido no capítulo anterior, a escolha recaiu sobre vinte agências vinculadas à SUREG Brasília, para realização do Inventário do Trabalho e Riscos de Adoecimento - ITRA. Os critérios utilizados na escolha das agências e as informações sobre o ITRA foram apresentados no capítulo sobre a Abordagem Metodológica adotada nesta pesquisa. A opção de se proceder à análise ergonômica do trabalho dos Gerentes de Contas do Segmento Exclusivo foi, também, explicitada no mencionado capítulo.

- **Segmentação do Atendimento**

Conforme informações existentes no portal da instituição na internet, a atuação do banco pesquisado no mercado é orientada pelo foco estratégico no cliente. As estratégias de relacionamento, o desenvolvimento de produtos, a estruturação e a disponibilização de canais de atendimento estão

relacionados aos interesses e às demandas dos mercados em que a instituição atua: varejo, atacado e governo.

No mercado de varejo, o banco atende pessoas físicas e micro e pequenas empresas; no atacado, responde pela gestão de pessoas jurídicas do segmento de médias e grandes empresas e empresas *corporate*; e, no Governo, pela gestão do setor público, nas esferas federal, estadual e municipal, incluindo os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.

Em 2004, os modelos de relacionamento da instituição com os diferentes públicos foram aprimorados a fim de: conquistar e fidelizar clientes de diversos perfis, incentivar o consumo de produtos e serviços, dar suporte à rede na realização de novos negócios e contribuir para a democratização da inclusão bancária e do acesso ao crédito.

O modelo de segmentação do mercado Varejo, no segmento de pessoas físicas, foco da presente pesquisa, passou a congrega seis faixas de relacionamento: *Private*, Estilo, Exclusivo, Preferencial A e B e Popular, conforme discrimina a Tabela 10.

Tabela 10
Faixas de Relacionamento por Renda ou Investimentos - Segmentação

Faixa de Relacionamento	Renda ou Investimentos
<i>Private</i>	Investimentos > R\$ 1.000.000
Estilo	Renda > R\$ 10.000 ou Investimentos > R\$ 60.000
Exclusivo	R\$ 2.000 < Renda < 10.000 R\$ 5.000 < Investimentos < 50.000
Preferencial A	R\$ 750 < Renda < R\$ 2.000 ou R\$ 1.000 < Investimentos < R\$ 5.000
Preferencial B	Renda comprovada < R\$ 750 ou Investimentos < R\$ 1.000
Popular	Renda declarada < R\$ 720 ou Investimentos < R\$ 1.000

Fonte: Portal da instituição na internet - abril 2005

Em negrito, o segmento-alvo do presente estudo

As necessidades de produtos e serviços dos clientes do mercado Varejo variam de acordo com o segmento em que eles se encontram, o que define a estratégia de relacionamento adotada pelo banco. Os clientes do segmento *Private* são atendidos por gerentes localizados em escritórios *Private*.

O atendimento Estilo, Exclusivo e Preferencial A e B é realizado na rede de agências Varejo por Gerentes de Contas ou de Relacionamento e por outros funcionários do atendimento (Atendentes, Assistentes de Negócios e Caixas Executivos).

Além da possibilidade de serem atendidos nas agências, os clientes da instituição têm à sua disposição canais alternativos de atendimento, ou seja: terminais de auto-atendimento, internet, centrais de atendimento telefônico, gerenciador financeiro (internet para pessoa jurídica) e correspondentes bancários. É de se destacar a expansão dos atendimentos feitos via internet. Em 2004, 28,6% das transações dos clientes (pessoas físicas) foram feitos pela internet, representando 500 milhões de transações. Dos 22,2 milhões de clientes, há 6,9 milhões habilitados a realizar transações por intermédio do portal da instituição.

3.3 O Atendimento ao Público na Agência

A agência estudada pratica todas as operações bancárias facultadas às dependências de um banco comercial múltiplo, integrante do Sistema Financeiro Nacional: prestação de serviços, intermediação e suprimento financeiro.

Trata-se de uma das primeiras agências de Brasília, tendo sido inaugurada em 1960. Está situada em uma das regiões mais antigas da capital. Foi reformada em 1973 e, também, ao final da década de 90, para a implantação do padrão visual de atendimento do banco e da instalação dos equipamentos das salas de auto-atendimento. Durante a pesquisa, a agência encontrava-se novamente em reforma, para ampliação do espaço destinado ao atendimento aos clientes do segmento Exclusivo e do recém-criado segmento Estilo.

A rentabilidade da agência provém de negócios e serviços bancários prestados a clientes pessoas físicas e pessoas jurídicas. A maior parte dos clientes pessoa física é constituída de aposentados, servidores públicos, profissionais liberais e empresários em geral. Dentre os clientes que entram no ambiente interno da agência regularmente, 80% são idosos. Uma das razões desse significativo percentual de clientes idosos é o fato de a agência estar próxima às quadras antigas de Brasília, onde moram muitos servidores públicos aposentados. Há, ainda, duas outras possíveis razões: a dificuldade de os idosos se relacionarem com os equipamentos no auto-atendimento e o fato de, mesmo conhecendo os caminhos do auto-atendimento (incluindo-se a internet e o telefone), eles preferirem o contato humano, vivenciado no atendimento presencial, seja por se sentirem mais seguros com os resultados da operação a efetuar, seja pelo simples fato de que ir ao banco possa significar um bom motivo para sair de casa, ver pessoas, enfim, relacionar-se. Essas hipóteses encontram sustentação nos resultados dos estudos de Costa Filho (1997, *apud* Pires e Costa Filho, 2001) e de Menezes (2003), que estudaram a questão do auto-atendimento e do atendimento presencial, suas vantagens, desvantagens e paradoxos.

A agência possui dois ambientes externos, exclusivos para operações de auto-atendimento (salas de auto-atendimento) e um ambiente interno, composto de subsolo, térreo e dois andares superiores, ao qual se tem acesso por meio de uma porta giratória, detectora de metais. O atendimento aos clientes do segmento Exclusivo é realizado no térreo da agência, em espaço específico para esse fim.

O quadro de pessoal da agência é composto de 49 funcionários da carreira administrativa, 3 estagiários, 4 empregados contratados e 5 adolescentes trabalhadores. A agência é administrada por 1

Gerente de Agência e 1 Gerente de Administração. Os Gerentes de Contas estão divididos entre os que atendem Pessoas Jurídicas (4) e os que atendem Pessoas Físicas (3 Gerentes de Contas para o segmento Estilo, 3 Gerentes de Contas para o segmento Exclusivo e 3 Gerentes de Contas para o segmento Preferencial A e B). Compõem, ainda, o quadro de pessoal da agência 9 Assistentes de Negócios, 6 Caixas Executivos e 17 escriturários (postos efetivos).

O quadro de funcionários é composto, majoritariamente, por uma população masculina, com predominância das faixas etárias entre 36 e 45 anos, seguida da faixa de acima de 45 anos. A escolaridade que predomina é o ensino médio, seguida da faixa de pessoas que têm curso superior completo. O tempo de banco é um dado bastante significativo. Apesar de a maior parte dos funcionários ter mais de 35 anos, 47% dos funcionários têm menos de 5 anos de Banco (Tabela 11).

Tabela 11

Distribuição Percentual das Características Demográficas dos Funcionários (n=49)

Gênero	Masculino	75%
	Feminino	25%
Faixa Etária	Até 25 anos	20%
	26 a 35 anos	20%
	36 a 45 anos	31%
	acima de 45 anos	29%
Escolaridade	Ensino Fundamental	2%
	Ensino Médio	45%
	Superior em andamento	16%
	Superior Completo	31%
	Especialização, Mestrado e Doutorado	6%
Tempo de Banco	Até 5 anos	47%
	12 a 20 anos	24%
	22 a 29 anos	29%

Fonte: informações fornecidas por funcionários da agência

O atendimento ao público – presencial - é realizado entre 11 e 16 horas e o atendimento telefônico entre 10 e 17 horas. Como abordado anteriormente, a jornada de trabalho dos funcionários comissionados é de 8 horas, com intervalo de 1 hora para o almoço. Em relação à pausa, há acordo entre os Gerentes de Contas e os Assistentes de Negócios da equipe do atendimento exclusivo sobre o horário a ser observado por cada um deles, a fim de manter sempre no atendimento ao público pelo menos dois funcionários.

A organização do atendimento na agência é atualmente auxiliada por um sistema de Gerenciamento do Atendimento. O cliente, ao entrar no ambiente interno da agência (após a porta giratória detectora de metais), insere o cartão do banco em uma máquina que lhe fornece uma senha e a indicação do segmento onde ele será atendido. Se o cliente pertencer ao segmento de Atendimento Exclusivo, por exemplo, seu nome será imediatamente incluído no rol dos clientes a serem atendidos pelos Gerentes de Contas - Exclusivo e passará a constar de uma tela do aplicativo correspondente, no computador de cada Gerente. É importante salientar que, ao lado da mencionada máquina, permanece um atendente para orientar os clientes na utilização.

A equipe do segmento Exclusivo é formada por três Gerentes de Contas e dois Assistentes de Negócios, conforme mostra a Figura 10. Os Assistentes de Negócios são funcionários comissionados que auxiliam os Gerentes de Contas em suas tarefas e são a eles subordinados.

3.4 Tarefa - A Face Prescrita do Trabalho do Gerente de Contas

Neste item, tratar-se-á do elemento nuclear da divisão do trabalho – a tarefa, tendo como objetivo identificar, no contexto de produção de bens e serviços bancários, os elementos característicos da operacionalização do trabalho prescrito, formal ou informalmente, no tocante aos aspectos sociais, técnicos e hierárquicos.

Antes de abordar o estudo do trabalho prescrito, privilegiando para esse fim a análise das tarefas, faz-se necessário apresentar, de forma sintética, as normas institucionais que orientam o profissional da instituição que deseja vir a ser um Gerente de Contas.

A ascensão a Gerente de Contas – cargo comissionado do segmento Gerencial do nível operacional – segue as orientações definidas pelo Sistema de Talentos e Oportunidades – TAO, conforme descrito anteriormente. Os funcionários interessados devem inscrever-se no sistema para concorrer às vagas anunciadas. O TAO efetua pontuação de acordo com a análise curricular e o perfil profissiográfico, realizando, assim, uma pré-seleção de candidatos. Os funcionários pré-selecionados são, então, entrevistados pelos Gerentes das Agências que detêm as vagas, cabendo a esses a última decisão pelo(s) candidato(s) que preencha(m) os requisitos definidos para a função e que detenha(m) as competências relacionadas ao perfil dos clientes atendidos pela agência.

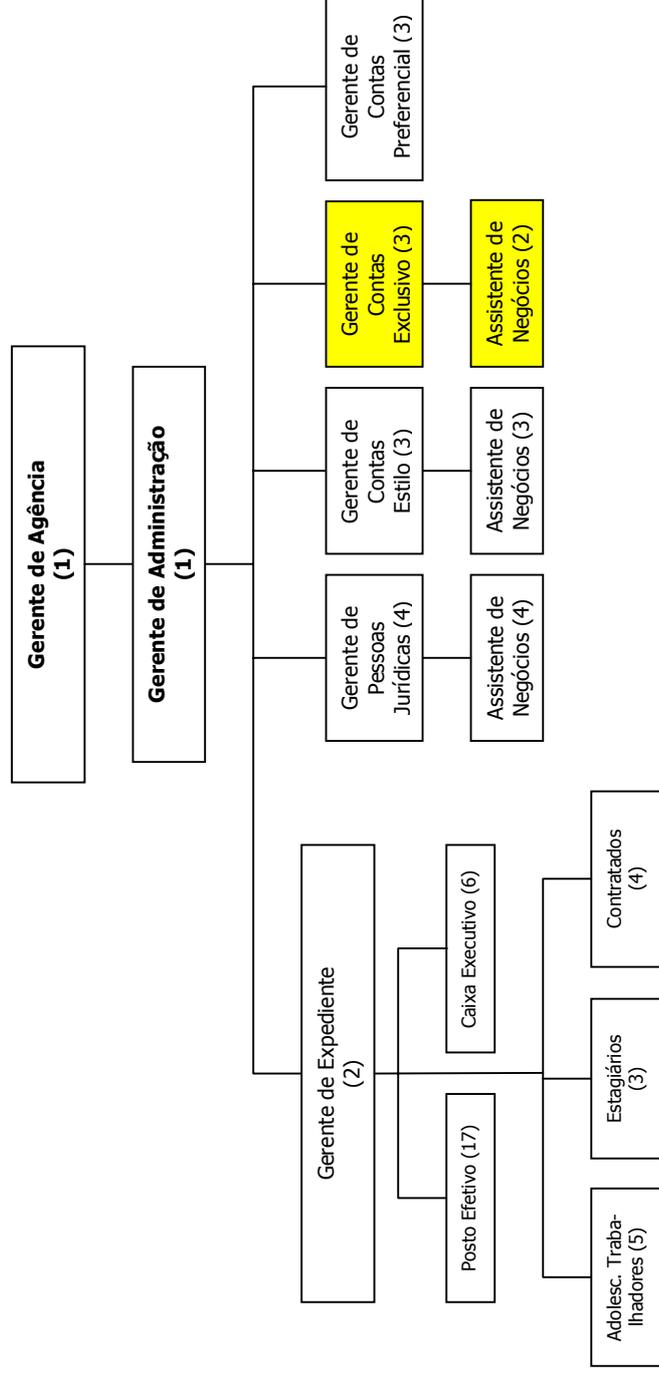
No que se refere à hierarquia, o Gerente de Contas reporta-se ao principal gestor da dependência - o Gerente de Agência e tem como subordinado o Assistente de Negócios.

Os pré-requisitos necessários à função de Gerente de Contas, conforme Livro de Instruções Codificadas – LIC, são:

- √ ser funcionário da Carreira Administrativa ou Técnico-Científica;
- √ deter os conhecimentos exigidos para o exercício do cargo;
- √ ter recebido na última avaliação de desempenho profissional indicação para cargo comissionado do Segmento Gerencial do Nível Operacional.

Os conhecimentos exigidos para o exercício da função estão implícitos nas atribuições do cargo de Gerente de Contas, descritas de forma genérica no Livro de Instruções Codificadas – LIC. No Quadro 16, estão discriminadas as responsabilidades dos Gerente de Contas de Pessoas Físicas, de modo geral, não se fazendo aqui diferença entre os segmentos atendidos (se cliente *private*, estilo, exclusivo ou preferencial A e B).

Figura 10
Organograma da Agência Estudada na Observação Sistemática
(cargo e número de funcionários)



Analisando-se o elenco das responsabilidades listadas no Quadro 5, percebe-se que a primeira delas – gestão de carteira de clientes pessoas físicas – é a de caráter mais genérico e que melhor expressa a função do Gerente de Contas. As demais se apresentam como desdobramentos da primeira, apesar de serem também definições bastante genéricas. Apenas duas delas (VI – formalização de contratos de crédito e V – acolhimento e exame de instrumentos de procuração) se destacam por sua maior especificidade.

Quadro 5

Atribuições do Cargo de Gerente de Contas Responsabilidades Funcionais

O Gerente de Contas responde pelo (a) (os) (as):	
I.	Gestão da carteira de clientes pessoa física, do segmento exclusivo que lhe está afeta;
II.	Resultados esperados dos negócios com sua carteira de clientes;
III.	Administração de pessoas e de recursos operacionais sob sua condução;
IV.	Cumprimento de políticas e diretrizes estabelecidas para sua área de atuação;
V.	Atingimento de objetivos e metas estabelecidos para sua área de atuação;
VI.	Formalização de contratos, inclusive instrumentos de crédito previamente negociados pela agência, de acordo com os poderes constituídos;
VII.	Acolhimento e exame de instrumentos de mandato/procuração;
VIII.	Estabelecimento de pontos de verificação e controle dos serviços sob sua responsabilidade;
IX.	Tomadas de providências indispensáveis ao resguardo dos interesses do Banco;
X.	Qualidade dos serviços sob sua condução.

Fonte: Livro de Instruções Codificadas – LIC – Intranet Corporativa

A principal função do Gerente de Contas é, portanto, a gestão de uma carteira de clientes. Cada carteira pode possuir entre 350 (mínimo) e 600 (máximo) clientes pessoa física. Uma nova carteira (conjunto de clientes destinados a um Gerente de Contas) é aberta após o número de clientes ultrapassar a cota de 600. Esses dados foram fornecidos verbalmente por Gerentes, não tendo sido localizados no LIC, nem em qualquer outra instrução escrita. Percebe-se que há uma amplitude significativa na quantidade de clientes de cada carteira, o que pode resultar em maior quantidade de trabalho para uns do que para outros gerentes.

Na agência estudada, havia três Gerentes de Contas do segmento Exclusivo, que gerenciavam um total de 1.308 clientes, assim divididos entre eles: Gerente de Contas A – 454 clientes, Gerente de Contas B – 393 clientes e Gerente de Contas C – 461 clientes.

Outro documento que forneceu pistas para formar o quadro do trabalho prescrito dos Gerentes de Contas é a Agenda Eletrônica. Trata-se de documento eletrônico, gerado pelo Sistema de Informações do banco, que indica a rotina do Gerente de Contas. Essa agenda fornece, diariamente, a cada funcionário dois relatórios: um primeiro, com as tarefas a serem realizadas no dia e um segundo, com as pendências dos dias anteriores. Nesses relatórios, as tarefas aparecem classificadas em Administrativas, Contábeis e Negociais, com a indicação do sistema ou aplicativo a ser utilizado em cada uma delas (coluna Aplicativo) e do caminho no sistema para a realização da tarefa (coluna Transação). Quando o Gerente conclui a tarefa do dia, ele deve efetuar a baixa. Caso não o faça, essa aparecerá na relação de tarefas pendentes, no dia seguinte.

A Tabela 12 mostra como se apresenta a Agenda Eletrônica com as tarefas do dia. Importante ressaltar que, no documento eletrônico, essas tarefas são denominadas de atividades, que, para a Ergonomia, é terminologia adotada para trabalho real e não para trabalho prescrito ou tarefa. Por isso, procedeu-se à substituição da palavra atividade pela palavra tarefa, na descrição do trabalho prescrito, como é o caso das instruções contidas na Agenda (entretanto, para guardar similaridade com o documento original, manteve-se a palavra atividade na Tabela 12 que reproduz graficamente a agenda).

Tabela 12

Exemplo de Agenda Eletrônica Diária dos Gerentes de Contas

Dependência:		
Funcionário:		
Atividades do Dia		
Administrativas	Aplicativo	Transação
Registrar Validação no Ponto Eletrônico	ARH	9-99
Verificar Instruções do dia - LIC	CORREIO	99
Analisar Ocorrências Banco-Responde	CUSTÓDIA	
Acompanhar Depósitos não processados	RESPONDE	99-9
Liberar pedidos de Transferência de Conta/Cadastros	CADASTRO	99
Contábeis		
Verificar Ocorrência – Saldos irregulares	DEB	9-902
Negociais		
Analisar Cheques Marcados para Devolução	Diversos	
Gerenciar Adiantamento a Depositantes	Diversos	9-99-99
Verificar Ocorrência - Depósitos	DEB	9
Acompanhar Operações Vincendas	TRF	9
Verificar Ocorrências do Movimento	Diversos	
Verificar Ocorrências Movimento/Cheques	POUPANÇA	9-09
Acessar Agenda de Carteiras	MCI015	9-99
Deferir propostas de cartão de crédito	CARTÃO	99-99
Concluir análise sinalizações indicadores	DLD	99
Acompanhar entrega de Cartões	CARTÃO	99-99-99

Fonte: Sistema de Informações do Banco Comercial – figura adaptada - 2005

Observação: os números da transação foram substituídos por 9, para assegurar o sigilo das operações

Os relatórios com as tarefas do dia e com as tarefas pendentes são bastante semelhantes. A diferença entre eles está na denominação do documento e na natureza das tarefas, que varia segundo as necessidades de cada dia e de sua efetiva realização. Os demais títulos e subtítulos permanecem os mesmos.

A Agenda Eletrônica serve como orientadora da rotina de trabalho, mas sua não-utilização ou utilização parcial não implica o recebimento de advertências ou de quaisquer outras punições.

Outro indicador do trabalho prescrito é a avaliação do desempenho da carteira de clientes. Mensalmente, o desempenho na gestão da carteira de clientes é avaliado pelo banco e disponibilizado no sistema de informações, em relação a metas quantitativas (resultados obtidos com captação, venda de produtos, prospecção, etc.) e qualitativas (qualidade do crédito, atualização de cadastro e satisfação do cliente). No documento de avaliação, conforme ilustra a Tabela 13, há uma coluna com os valores que o banco espera que sejam atingidos e os valores efetivamente realizados. Ao lado dessas colunas, encontram-se o percentual de meta atingido, a nota (Nt) que varia de 1 a 6 (1=Situação Extrema de Não-Atendimento, 2=Não atendeu, 3=Atendeu Parcialmente, 4=Atendeu Plenamente, 5=Superou a Meta, 6=Situação Excepcional de Superação), o peso (Pe) e os pontos (Pt) de cada fator avaliado.

No exemplo mostrado na Tabela 13, o Gerente de Contas não atendeu plenamente o esperado. Se o tivesse feito, sua pontuação teria atingido 400 pontos (que é o valor mínimo atingido quando se atende plenamente o esperado). Importante salientar que a pontuação exemplificada na Tabela, ou seja, abaixo do esperado, gera impacto negativo na avaliação de desempenho profissional do Gerente de Contas, na avaliação dos resultados gerais da agência e, por conseqüência, na distribuição dos lucros e resultados do banco aos funcionários da dependência. Deriva daí, parte significativa das queixas dos funcionários em relação às pressões e cobranças a que estão submetidos em seu dia-a-dia e os impactos no custo humano do trabalho e nas vivências de bem-estar e mal-estar por eles relatadas, como será visto mais adiante.

Além do que já foi descrito, há também as prioridades sazonais estabelecidas pelas Superintendências, em conformidade com as estratégias organizacionais e com o comportamento do mercado. Essas prioridades são repassadas às agências e, conseqüentemente, repercutem nas atribuições dos funcionários, ajudando a compor a face prescrita do seu trabalho. No caso dos Gerentes de Contas, no início da coleta de dados desta pesquisa, a prioridade era o cumprimento de meta relacionada à venda de um novo produto do banco à época: o consórcio de automóveis.

Na fase final da coleta, ou seja, durante as observações livres e sistemáticas, a tarefa prioritária do Gerente de Contas era a cobrança a clientes inadimplentes. Para isso, o funcionário recebia diariamente um relatório com os dados desses clientes e as faixas de inadimplência em que se encontravam (atrasos de 1 a 5 dias, de 6 a 15 dias, de 16 a 30 dias, de 31 a 45 dias, de 46 a 60 dias). A tarefa consistia em enviar notificação de cobrança pelo correio aos clientes e telefonar a cada um deles para informar a existência do débito e solicitar sua regularização. Na ocasião da coleta de dados, a principal faixa a ser trabalhada era a de 6 a 15 dias, de acordo com orientação da Superintendência.

Tabela 13

Exemplo de Avaliação Mensal do Desempenho da Carteira de um Gerente de Contas

Itens de Avaliação	Esperado	Observado	%Meta	Nt	Pe	Pt
RESULTADO					31	103
Margem de Contribuição	63.726	60.073	94	3	10	30
Qtde.Clientes Atingiram MCE	150	152	100	4	10	40
Qtde.Clientes Atingiram MCM	337	316	93	3	11	33
QUALIDADE DA CARTEIRA					34	161
Cadastro Atualizado	429	440	102	5	10	50
Qtde.de Clientes Prospectados	1	1	100	4	9	36
Índice de Qualidade do Crédito	84,85	86,35	101	5	15	75
FIDELIZAÇÃO					35	80
Qtde. Clientes Atingiram CMP	177	95	53	2	15	30
Grau de Satisfação dos Clientes	60	61	101	4	5	20
Consumo de Produtos Priorizados	100	61	61	2	15	30
Nota Final: 3 – Atendeu Parcialmente						
Pontuação Total:						344

Fonte: Adaptação do modelo de Avaliação de Carteira do banco - 2005

Onde:

MCM = Meta de Contribuição Esperada

MCM = Meta de Contribuição Média

CMP = Consumo Médio de Produtos

Integram, ainda, o trabalho prescrito do Gerente de Contas as expectativas do cliente em relação ao atendimento exclusivo, na medida em que as vantagens desse serviço são objeto de publicidade institucional. No portal da instituição na internet, por exemplo, ressaltam-se as qualidades do atendimento exclusivo no sentido de sua adequação aos clientes exigentes com a gestão de seus recursos financeiros e de sua agilidade no relacionamento com o cliente (grifos nossos). Para isso, chama a atenção o anúncio de que o cliente "(...) tem à sua disposição um gerente de relacionamento" (como já foi dito anteriormente, internamente denominado de Gerente de Contas), "(...) profissional que está sempre atento às suas expectativas e necessidades e que irá prestar-lhe assessoria financeira especializada e orientações para planejamento financeiro pessoal".

Além disso, é anunciado no portal da instituição na internet que:

- √ "o cliente será atendido em ambiente exclusivo que lhe garante discrição e privacidade na hora de tratar de seus negócios";

- √ “o gerente de relacionamento é um profissional especialmente treinado para prestar-lhe assessoria financeira de qualidade e administrar seus negócios com o banco”;
- √ “o gerente trabalha com um número limitado de clientes, oferece atendimento personalizado e está preparado para conhecer e atender suas expectativas”.

Há, ainda, um documento no sistema do banco, denominado Agenda do Cliente, onde constam indicações de tarefas relacionadas aos respectivos clientes, tais como: telefonar no dia do seu aniversário, telefonar no dia do aniversário da relação com o banco, etc. O acesso a tal documento não foi facilitado, possivelmente por conter informações de clientes protegidas pelo sigilo bancário.

Com base nas diversas formas pelas quais é prescrita a tarefa do Gerente de Contas do banco estudado – descrição das responsabilidades funcionais, discriminação na agenda eletrônica das tarefas do dia e pendentes, indicação dos desempenhos esperados na gestão da carteira (metas), prioridades sazonais ditadas pelas superintendências e expectativas do cliente em relação à prestação do serviço – já podem ser identificados alguns indicadores da natureza das exigências, impostas aos sujeitos pelas características do contexto de produção de bens e serviços, no exercício da função de Gerente de Contas:

- √ Exigências de natureza afetiva - relacionadas aos comportamentos a serem adotados no atendimento ao público (cordialidade, educação, discrição, controle emocional frente a clientes agressivos, exercício da paciência, etc.).
- √ Exigências de natureza cognitiva – relacionadas aos conhecimentos e habilidades necessários à execução de tarefas que envolvem expressiva variedade de produtos/serviços bancários e de aplicativos/sistemas do banco, na assessoria financeira e administração de negócios dos clientes, além dos dispêndios relacionados ao uso da memória, à concentração, à antecipação e à capacidade resolução de problemas e de lidar com imprevistos.
- √ Exigências de natureza física - a descrição da tarefa dos Gerentes de Contas não prescreve posturas, gestos, deslocamentos ou emprego de força física que, a princípio, possam resultar em custo físico alto para os funcionários. Entretanto, a jornada de trabalho de 8 horas, por si só, dependendo das condições ambientais e da natureza dos eventos, já impõe dispêndios significativos de natureza fisiológica e biomecânica para as pessoas de modo geral.

Até aqui, foram apresentadas as características do contexto de produção de serviços estudado, com base em análise documental e informações prestadas por funcionários durante a coleta dos dados na empresa. Nos itens a seguir (3.5 e 3.6), serão discutidos os resultados das análises dos questionários e das entrevistas semi-estruturadas.

3.5 O que Pensam os Gerentes de Contas do seu Trabalho?

Este item apresenta os resultados obtidos com aplicação da Escalas de Avaliação das Condições, Organização e Relações de Trabalho – ECORT e de Avaliação do Custo Humano do Trabalho – ECHT.

O objetivo da aplicação das escalas foi realizar um levantamento macro da avaliação dos Gerentes de Contas sobre seu contexto de trabalho e sobre sua percepção em relação à intensidade das exigências decorrentes desse contexto. Lançando mão de uma metáfora, pode-se dizer que a aplicação das escalas funcionou como “termômetro”, que forneceu parâmetros relativos à criticidade dos elementos do contexto e do custo humano, que subsidiaram a construção do roteiro das entrevistas e a escolha das agências para realização das entrevistas e da análise da atividade.

3.5.1 Avaliação do Contexto de Trabalho

Os 20 itens da ECORT, apresentados na Tabela 14, foram respondidos por 50 Gerentes de Contas, utilizando-se as opções na Escala Likert, conforme mostra a Figura 11. Os resultados obtidos encontram-se indicados na Tabela 15, que traz, também, a média, o desvio-padrão e o coeficiente de variação de cada item.

Tabela 14

Itens da Escala de Avaliação das Condições, Organização e Relações de Trabalho - ECORT

1	O ritmo de trabalho é “normal”
2	Os resultados esperados são coerentes
3	A distribuição das tarefas é justa
4	As tarefas são cumpridas sem pressão de tempo
5	As tarefas estão claramente definidas
6	As condições de trabalho são adequadas
7	O ambiente físico é confortável
8	O número de pessoas é suficiente para se realizarem as tarefas
9	Existe apoio das chefias para o meu desenvolvimento profissional
10	O mobiliário existente no local de trabalho é adequado
11	Os instrumentos de trabalho são suficientes para realizar as tarefas
12	O posto de trabalho é adequado para realização das tarefas
13	Existem treinamentos para realizar adequadamente as tarefas
14	Os equipamentos necessários para realização das tarefas são adequados
15	Existe política de promoção funcional
16	O bem-estar dos funcionários é uma prioridade
17	O espaço físico destinado para realizar o trabalho é adequado
18	A comunicação chefia-subordinado é satisfatória
19	A comunicação entre os servidores é satisfatória
20	Existe companheirismo no ambiente de trabalho

Figura 11

Exemplo de Afirmativa da ECORT e Opções 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

Com base nas médias de cada item, estabeleceram-se parâmetros de interpretação com vistas a se obter a percepção dos Gerentes de Contas em relação a cada item respondido, conforme Figura 12. A percepção do Contexto é também apresentada na Tabela 15.

Figura 12

Exemplo de Resultado e de Parâmetros Quantitativos Utilizados na Interpretação

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

1	1,5	2,4	2,5	3	3,5	3,6	4,5	5
Contexto Insatisfatório			Contexto Moderado			Contexto Satisfatório		

Os resultados revelam que, de modo global, o contexto de produção de bens e serviços bancários é percebido pelos Gerentes de Contas como moderado. As médias globais obtidas nos fatores Condições de Trabalho e Relações Sociais de Trabalho revelaram-se superiores a 3, significando contexto moderado, com tendência a satisfatório, enquanto no fator Organização do Trabalho, a média global foi inferior a 3, sinalizando avaliação de contexto moderado, com tendência a insatisfatório.

- **Avaliação da Organização do Trabalho - OT**

O fator Organização do Trabalho reúne as representações dos Gerentes de Contas sobre os elementos - divisão do trabalho, normas, tempos, ritmos, cadências, metas de desempenho - exigidos para o desempenho das tarefas. Os resultados no fator Organização do Trabalho revelam que os Gerentes de Contas percebem como insatisfatórios os elementos desse fator no que se refere à divisão do trabalho e à pressão temporal a que estão submetidos na execução das tarefas. Os itens referentes a ritmo de trabalho, resultados esperados, distribuição de tarefas e existência de treinamentos foram avaliados como moderados, com tendência a insatisfatórios. O único item que revelou percepção moderada com tendência a satisfatória foi o que diz respeito à clareza com que estão definidas as tarefas.

Os resultados autorizam a hipotetizar que o trabalho dos Gerentes de Contas tende à certa criticidade, que pode estar associada:

- √ à divisão inadequada de tarefas em função de número insuficiente de funcionários em relação à quantidade de tarefas;
- √ ao controle exercido pelo banco sobre o desempenho esperado (metas de resultados);
- √ e aos elementos que marcam a dimensão temporal do trabalho (muitas tarefas para poucos funcionários, além de tarefas com prazos definidos).

Tabela 15

ECORT – Escala de Avaliação das Condições, Organização e Relações de Trabalho

ECORT - Escala de Avaliação das Condições, Organização e Relações de Trabalho																
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO																
Item	Nunca (1)		Raramente (2)		Às vezes (3)		Frequentemente (4)		Sempre (5)		Total	Média	Desvio Padrão	Coef. Var.	Moda	Contexto
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%						
1	7	14,0%	18	36,0%	17	34,0%	7	14,0%	1	2,0%	50	2,54	0,97	38%	2	Moderado
2	5	10,2%	10	20,4%	24	49,0%	8	16,3%	2	4,1%	49	2,84	0,96	34%	3	Moderado
3	5	10,0%	9	18,0%	22	44,0%	12	24,0%	2	4,0%	50	2,94	1,00	34%	3	Moderado
4	16	32,0%	16	32,0%	18	36,0%	0	0,0%	0	0,0%	50	2,04	0,83	41%	3	Insatisfatório
5	0	0,0%	4	8,0%	14	28,0%	27	54,0%	5	10,0%	50	3,66	0,77	21%	4	Satisfatório
8	22	44,9%	15	30,6%	8	16,3%	2	4,1%	2	4,1%	49	1,92	1,08	56%	1	Insatisfatório
13	4	8,0%	14	28,0%	18	36,0%	10	20,0%	4	8,0%	50	2,92	1,07	37%	3	Moderado
											Média	2,69			Moderado	
CONDIÇÕES DE TRABALHO																
Item	Nunca (1)		Raramente (2)		Às vezes (3)		Frequentemente (4)		Sempre (5)		Total	Média	Desvio Padrão	Coef. Var.	Moda	Contexto
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%						
6	6	12,0%	11	22,0%	16	32,0%	14	28,0%	3	6,0%	50	2,94	1,11	38%	3	Moderado
7	2	4,0%	7	14,0%	12	24,0%	22	44,0%	7	14,0%	50	3,50	1,04	30%	4	Moderado
10	2	4,0%	4	8,0%	17	34,0%	20	40,0%	7	14,0%	50	3,52	0,97	28%	4	Satisfatório
11	2	4,0%	6	12,0%	21	42,0%	19	38,0%	2	4,0%	50	3,26	0,88	27%	3	Moderado
12	1	2,0%	6	12,0%	21	42,0%	18	36,0%	4	8,0%	50	3,36	0,88	26%	3	Moderado
14	0	0,0%	1	2,0%	19	38,0%	23	46,0%	7	14,0%	50	3,72	0,73	20%	4	Satisfatório
17	1	2,0%	7	14,0%	19	38,0%	18	36,0%	5	10,0%	50	3,38	0,92	27%	3	Moderado
											Média	3,38			Moderado	
RELAÇÕES SOCIAIS DE TRABALHO																
Item	Nunca (1)		Raramente (2)		Às vezes (3)		Frequentemente (4)		Sempre (5)		Total	Média	Desvio Padrão	Coef. Var.	Moda	Contexto
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%						
9	6	12,0%	7	14,0%	15	30,0%	18	36,0%	4	8,0%	50	3,14	1,14	36%	4	Moderado
15	3	6,0%	9	18,0%	19	38,0%	18	36,0%	1	2,0%	50	3,10	0,93	30%	3	Moderado
16	6	12,0%	17	34,0%	12	24,0%	14	28,0%	1	2,0%	50	2,74	1,07	39%	2	Moderado
18	2	4,0%	9	18,0%	12	24,0%	25	50,0%	2	4,0%	50	3,32	0,96	29%	4	Moderado
19	0	0,0%	4	8,2%	25	51,0%	19	38,8%	1	2,0%	49	3,35	0,66	20%	3	Moderado
20	0	0,0%	6	12,0%	16	32,0%	26	52,0%	2	4,0%	50	3,48	0,76	22%	4	Moderado
											Média	3,19			Moderado	
											Média ECORT	3,09			Moderado	

• **Avaliação das Condições de Trabalho – CT**

O fator Condições de Trabalho reflete as representações dos sujeitos sobre o apoio institucional recebido para a realização do trabalho em termos de ambiente físico, equipamentos, instrumentos, sistemas e posto de trabalho.

Os resultados nesse fator revelam que a avaliação dos Gerentes de Contas dividiu-se em torno das percepções de que, “às vezes” ou “frequentemente”, a instituição oferece apoio para realização do trabalho, disponibilizando, ambiente físico, material, mobiliário, posto de trabalho, equipamentos e instrumentos apropriados. Os itens referentes às condições de trabalho são, em sua maioria, percebidos como moderados com tendência a satisfatórios. Destacam-se os itens referentes à adequação do mobiliário e dos equipamentos necessários para a realização das tarefas, que foram considerados

satisfatórios. Em relação ao item “As condições de trabalho são adequadas”, que obteve a menor média (2,9), pode-se inferir, com base nas entrevistas, cujos resultados serão apresentados mais adiante, que esse resultado está afetado pela inclusão nesse item, por parte dos respondentes, de avaliações sobre o número de pessoas para realizar o trabalho e a quantidade de trabalho.

- **Avaliação das Relações Sociais de Trabalho - RT**

As relações sociais de trabalho englobam a comunicação e a interação profissional com colegas, chefias e usuários/consumidores de serviços de produtos e serviços.

Nesse fator, os resultados significam que a percepção dos Gerentes de Contas se revelou moderadamente satisfatória, variando de “às vezes” a “freqüentemente”. Os respondentes avaliaram como freqüente a existência de comunicação entre chefia-subordinado e de companheirismo no ambiente de trabalho; e em torno de “às vezes” e “freqüentemente” a existência de comunicação entre servidores e de apoio para o desenvolvimento profissional. O item que obteve avaliação menos positiva foi o relacionado com a percepção de que a instituição considera como prioridade o bem-estar do funcionário. Pode-se estabelecer a hipótese segundo a qual esse item teve sua avaliação afetada pela forma global como é percebida a maioria dos itens relacionados ao fator Organização do Trabalho e a certas questões relacionadas com as Condições de Trabalho.

Os resultados obtidos em relação à organização do trabalho, às condições de trabalho e às relações de trabalho serviram de base para a construção das questões das entrevistas semi-estruturadas que foram realizadas com os Gerentes de Contas. Os resultados das entrevistas serão apresentados mais adiante.

3.5.2 Percepção das Exigências que Configuram o Custo Humano do Trabalho

Da mesma forma que para a ECORT, com base nas respostas de cada Gerente de Contas às questões da Escala de Avaliação do Custo Humano do Trabalho – ECHT, calcularam-se os valores médios de cada item. A Figura 13 mostra um exemplo de afirmativa da ECHT e as respostas possíveis. Os 31 itens da ECHT estão apresentados na Tabela 16.

Figura 13

Exemplo de Afirmativa da ECHT e Opções na Escala Likert

“Ter de resolver problemas.”

1	2	3	4	5
Nada exigido	Pouco exigido	Mais ou Menos exigido	Bastante exigido	Totalmente exigido

Tabela 16

Itens da Escala de Avaliação do Custo Humano do Trabalho - ECHT

1	Desenvolver macetes
2	Ter controle das emoções
3	Ter que lidar com ordens contraditórias
4	Ter que resolver problemas
5	Usar a força física
6	Usar os braços de forma contínua
7	Ter custo emocional
8	Ser obrigado a lidar com a agressividade dos outros
9	Ser obrigado a lidar com imprevistos
10	Fazer previsão de acontecimentos
11	Ficar em posição curvada
12	Ter que manusear objetos pesados
13	Disfarçar os sentimentos
14	Usar a visão de forma contínua
15	Ser obrigado a elogiar as pessoas
16	Ser obrigado a ter bom humor
17	Caminhar
18	Ser obrigado a ficar em pé
19	Ser obrigado a cuidar da aparência física
20	Usar a memória
21	Ter custo mental
22	Fazer esforço físico
23	Ser bonzinho com os outros
24	Fazer esforço mental
25	Transgredir valores éticos
26	Usar as pernas de forma contínua
27	Usar as mãos de forma repetida
28	Ser submetido a constrangimentos
29	Ter concentração mental
30	Ser obrigado a sorrir
31	Subir e descer escadas

A Tabela 17, a seguir, apresenta as respostas obtidas, assim como a média, o desvio-padrão e o coeficiente de variação de cada item. A partir das médias, estabeleceram-se parâmetros de interpretação com vistas a se obter a percepção das exigências do trabalho em relação a cada item da ECHT, conforme Figura 14.

Figura 14

Exemplo de Resultado e Parâmetros Quantitativos Utilizados na Interpretação

"Ter de resolver problemas."

1	1,5	2,4	2,5	3	3,5	3,6	4,5	5
Custo Baixo			Custo Moderado			Custo Alto		

Tabela 17

ECHT – Escala de Avaliação do Custo Humano do Trabalho

ECHT - Escala de Avaliação de Custo Humano do Trabalho																
CUSTO COGNITIVO DO TRABALHO																
Item	Nada exigido (1)		Pouco exigido (2)		Mais ou menos exigido (3)		Bastante exigido (4)		Totalmente exigido (5)		Total	Média	Desvio Padrão	Coef. Var.	Moda	Custo
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%						
1	8	16,0%	10	20,0%	20	40,0%	8	16,0%	4	8,0%	50	2,80	1,14	41%	3	Moderado
4	1	2,0%	2	4,1%	1	2,0%	16	32,7%	29	59,2%	49	4,43	0,89	20%	5	Alto
9	2	4,1%	0	0,0%	7	14,3%	23	46,9%	17	34,7%	49	4,08	0,93	23%	4	Alto
10	1	2,0%	3	6,0%	17	34,0%	22	44,0%	7	14,0%	50	3,62	0,88	24%	4	Alto
14	1	2,0%	1	2,0%	4	8,0%	22	44,0%	22	44,0%	50	4,26	0,85	20%	5	Alto
20	0	0,0%	2	4,0%	3	6,0%	26	52,0%	19	38,0%	50	4,24	0,74	18%	4	Alto
21	4	8,0%	0	0,0%	9	18,0%	23	46,0%	14	28,0%	50	3,86	1,09	28%	4	Alto
24	2	4,0%	2	4,0%	8	16,0%	23	46,0%	15	30,0%	50	3,94	1,00	25%	4	Alto
29	2	4,0%	3	6,0%	5	10,0%	24	48,0%	16	32,0%	50	3,98	1,02	26%	4	Alto
											Média	3,91				Alto
CUSTO AFETIVO DO TRABALHO																
Item	Nada exigido (1)		Pouco exigido (2)		Mais ou menos exigido (3)		Bastante exigido (4)		Totalmente exigido (5)		Total	Média	Desvio Padrão	Coef. Var.	Moda	Custo
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%						
2	1	2,0%	0	0,0%	8	16,0%	25	50,0%	16	32,0%	50	4,10	0,81	20%	4	Alto
3	1	2,0%	6	12,2%	22	44,9%	12	24,5%	8	16,3%	49	3,41	0,98	29%	3	Moderado
7	3	6,0%	3	6,0%	13	26,0%	20	40,0%	11	22,0%	50	3,66	1,08	30%	4	Alto
8	1	2,0%	5	10,0%	16	32,0%	13	26,0%	15	30,0%	50	3,72	1,07	29%	3	Alto
13	4	8,0%	5	10,0%	13	26,0%	16	32,0%	12	24,0%	50	3,54	1,20	34%	4	Alto
15	11	22,0%	9	18,0%	12	24,0%	12	24,0%	6	12,0%	50	2,86	1,34	47%	4	Moderado
16	2	4,0%	4	8,0%	6	12,0%	21	42,0%	17	34,0%	50	3,94	1,08	27%	4	Alto
19	3	6,0%	1	2,0%	11	22,0%	20	40,0%	15	30,0%	50	3,86	1,07	28%	4	Alto
23	6	12,0%	6	12,0%	17	34,0%	8	16,0%	13	26,0%	50	3,32	1,32	40%	3	Moderado
25	30	60,0%	8	16,0%	8	16,0%	3	6,0%	1	2,0%	50	1,74	1,07	61%	1	Baixo
28	22	44,0%	13	26,0%	3	6,0%	10	20,0%	2	4,0%	50	2,14	1,29	60%	1	Baixo
30	7	14,0%	1	2,0%	7	14,0%	17	34,0%	18	36,0%	50	3,76	1,35	36%	5	Alto
											Média	3,34				Moderado
CUSTO FÍSICO DO TRABALHO																
Item	Nada exigido (1)		Pouco exigido (2)		Mais ou menos exigido (3)		Bastante exigido (4)		Totalmente exigido (5)		Total	Média	Desvio Padrão	Coef. Var.	Moda	Custo
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%						
5	32	64,0%	13	26,0%	1	2,0%	1	2,0%	3	6,0%	50	1,60	1,07	67%	1	Baixo
6	4	8,0%	10	20,0%	13	26,0%	10	20,0%	13	26,0%	50	3,36	1,29	38%	5	Moderado
11	14	28,0%	6	12,0%	15	30,0%	12	24,0%	3	6,0%	50	2,68	1,28	48%	3	Moderado
12	33	66,0%	14	28,0%	2	4,0%	0	0,0%	1	2,0%	50	1,44	0,76	53%	1	Baixo
17	9	18,0%	15	30,0%	12	24,0%	7	14,0%	7	14,0%	50	2,76	1,30	47%	2	Moderado
18	18	36,0%	21	42,0%	10	20,0%	0	0,0%	1	2,0%	50	1,90	0,86	45%	2	Baixo
22	19	38,0%	19	38,0%	8	16,0%	3	6,0%	1	2,0%	50	1,96	0,99	50%	1	Baixo
26	16	32,7%	19	38,8%	8	16,3%	2	4,1%	4	8,2%	49	2,16	1,18	54%	2	Baixo
27	6	12,0%	6	12,0%	6	12,0%	17	34,0%	15	30,0%	50	3,58	1,36	38%	4	Alta
31	14	28,0%	10	20,0%	6	12,0%	12	24,0%	8	16,0%	50	2,80	1,48	53%	1	Moderada
											Média	2,42				Baixo
											Média ECHT	3,22				Moderado

A média no fator Custo Cognitivo foi próxima de 4 (bastante alto) e a do Custo Afetivo revelou-se, também, superior a 3 (custo moderado com tendência a alto). Já o Custo Físico foi percebido, de forma global, como baixo pelos respondentes.

- **Percepção do Custo Cognitivo**

A análise dos itens referentes à dimensão Cognitiva do Custo Humano revelou exigências altas, segundo a percepção dos Gerentes de Contas, que avaliaram sentir-se “bastante” ou “totalmente exigidos” no dia-a-dia de trabalho, no tocante a:

- √ ter de resolver problemas;
- √ ser obrigado a lidar com imprevistos;
- √ usar a visão de forma contínua;
- √ usar a memória;
- √ fazer esforço mental; e
- √ ter concentração mental no trabalho.

Apenas no item “desenvolver macetes”, a percepção é a de exigência moderada.

- **Percepção do Custo Afetivo do Trabalho**

A análise dos itens referentes à dimensão Afetiva do Custo Humano revelou exigências altas, segundo a percepção dos Gerentes de Contas, que avaliaram sentir-se “bastante” ou “totalmente exigidos” no dia-a-dia de trabalho, no tocante a:

- √ ter controle das emoções;
- √ ser obrigado a ter bom humor;
- √ ser obrigado a lidar com a agressividade dos outros;
- √ disfarçar os sentimentos;
- √ ser obrigado a cuidar da aparência física;
- √ ser obrigado a sorrir.

Os itens avaliados como moderados foram os relacionados a: ter de lidar com ordens contraditórias, ser obrigado a elogiar as pessoas e ser bonzinho com os outros. Foram percebidos como de baixa exigência os itens: transgredir valores éticos e ser submetidos a constrangimentos.

No que se refere ao custo afetivo, a percepção dos Gerentes de Contas em relação às exigências do seu trabalho revela-se bastante semelhante aos resultados que têm sido encontrados em pesquisas que investigaram o custo humano no serviço de atendimento ao público (Ferreira e Mendes, 2001; Ferreira e Freire, 2001; Menezes, 2003).

- **Percepção do Custo Físico do Trabalho**

O custo físico do trabalho foi avaliado como baixo em cinco fatores (usar a força física, manusear objetos pesados, ficar em pé, fazer esforço físico e usar as pernas de forma contínua) e como moderado em quatro fatores (usar os braços de forma contínua, ficar em posição curvada, caminhar e subir e descer escadas). É percebido como alto somente no que se refere a usar as mãos de forma repetida.

Os resultados obtidos em relação ao custo cognitivo, afetivo e físico subsidiaram a construção das questões das entrevistas realizadas, cujos resultados serão a seguir apresentados.

3.6 As Representações do Trabalho - Categorização

Este tópico apresentará os resultados das entrevistas semi-estruturadas realizadas com 13 Gerentes de Contas, de agências escolhidas de acordo com os critérios explicitados no Capítulo 2 desta dissertação.

As entrevistas semi-estruturadas seguiram roteiro construído com base nos resultados das análises da ECORT e da ECHT e tiveram a finalidade de:

- aprofundar os aspectos do Contexto de Produção de Bens e Serviços avaliados como críticos pelos Gerentes de Contas;
- identificar as representações dos Gerentes de Contas em relação aos treinamentos disponibilizados pela instituição;
- investigar de forma mais aprofundada a percepção do Custo Humano do Trabalho no tocante aos itens em que os Gerentes de Contas percebem-se exigidos com maior intensidade.

A análise das entrevistas foi realizada com auxílio do aplicativo ALCESTE (Reinert, 1990), ferramenta de auxílio à análise de dados textuais, cujo objetivo é descobrir a informação essencial do texto analisado. Para isso, o ALCESTE quantifica o texto e extrai dele as estruturas mais significativas, denominadas de classes de enunciados. As classes recobrem os temas extraídos do texto.

O processamento do *corpus* das entrevistas por meio do ALCESTE gerou os quantitativos gerais apresentados na Tabela 18. O ALCESTE identificou a presença de cinco classes temáticas estruturadoras do discurso. A Tabela 19 apresenta os quantitativos referentes às Unidades de Contexto Elementar - UCEs por classe.

As classes 1, 3 e 4 representam cada uma 22,62% do discurso e as classes 2 e 5 representam cada uma 16,07% da fala dos Gerentes. Observa-se, portanto, que a análise realizada pelo aplicativo não identificou preponderância significativa de uma temática sobre as demais. As palavras mais frequentes em cada classe estão citadas na Tabela 20. Com base na análise dos elementos de cada uma dessas classes, propõe-se a categorização das classes, conforme também apresentado na Tabela 20.

Tabela 18

Estatísticas Gerais da Análise do Corpus das Entrevistas

Quantitativos gerais para as Classes	Valores
U.C.E. classificadas sobre o total	524
Qui-quadrado mínimo para seleção de palavras	2.0
Número de ocorrências totais	22.924
Número de ocorrências analisáveis (frequência > 3)	14.972 (76%)
Efetivo mínimo de uma palavra	4

Onde: U.C.E. = Unidade de Contexto Elementar

Tabela 19

Composição das Classes Temáticas Estruturadoras por U.C.E.

Classes Temáticas	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5
Nº de U.C.Es.	38	27	38	38	27
Nº de palavras selecionadas	71	65	70	57	57
Nº de palavras analisadas por U.C.E.	24	23	23	21	23

Tabela 20

Classes Temáticas Estruturadoras do Discurso dos Gerentes de Contas (n=13)

Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5
Custo Afetivo no Atendimento	Organização do Trabalho e Relações Sociais	Participação em treinamentos	Gestão da Complexidade	Vivência de Mal-Estar ao final do dia
<i>Cliente</i>	<i>Trabalho</i>	<i>Curso</i>	<i>Complicado</i>	<i>Cansaço</i>
<i>Controle</i>	<i>Condições</i>	<i>Treinamento</i>	<i>Carteira</i>	<i>Cansado</i>
<i>Atendimento</i>	<i>Tempo</i>	<i>Bons</i>	<i>Funcionário</i>	<i>Cansada</i>
<i>Agressividade</i>	<i>Pessoa</i>	<i>Gente</i>	<i>Meta</i>	<i>Mentalmente</i>
<i>Emoções</i>	<i>Falta</i>	<i>Investimento</i>	<i>Espaço</i>	<i>Fisicamente</i>
<i>Telefone</i>	<i>Relacionamento</i>	<i>Atrás</i>		<i>Emocionalmente</i>
				<i>Final</i>
				<i>Saio</i>
				<i>Dia</i>
				<i>Daqui</i>
22,62%	16,07%	22,62%	22,62%	16,07%

- O tema central da classe 1 (22,62% do discurso) revela as exigências relacionadas ao custo afetivo no atendimento, identificadas como necessidade de controle emocional no contato com clientes agressivos. Mostra, também, uma certa relação entre o controle emocional e as dificuldades geradas pela concomitância das tarefas de atendimento presencial e telefônico. As verbalizações a seguir exemplificam essa temática:
 - √ *"Exigência de 1000% em disfarçar sentimentos, ter controle das emoções. ... até palavras a gente escuta. Cliente nervoso, agressivo. Às vezes eu estou atendendo um cliente e não posso atender o telefone. O cliente deixa o recado, deixa o recado de novo, quando vou retornar o cliente diz até que enfim!"*
 - √ *"O controle é importante. Deixa o cara descarregar, se ele der um tapa, você abaixa para não apanhar. Depois você desmonta aos poucos. Porque quando a pessoa chega muito agressiva, você a deixa falar, falar, porque se você entrar na mesma, os dois vão levantar e vão se agarrar."*
 - √ *"Olha, peço desculpas ao senhor, peço uma nova chance. Acaba que a gente tem de fazer um esforço sobrenatural para poder manter aquela postura. Porque se a gente reagir, o negócio bagunça."*
 - √ *"Ele deu as costas e falou em tom alto que chamou a atenção de toda a agência e se retirou. Eu me limitei a ouvir, calei. Isso me abalou bastante, é claro, pois sou um ser humano. Isso acabou com o resto do meu dia, porque sou uma pessoa que não sei tratar mal um cliente ou qualquer outro ser humano."*
- A classe 2 (16,07% do corpus total da entrevista) aponta como tema central a organização do trabalho (quantidade e variedade de tarefas, número de funcionários, ritmo de trabalho, pressão do tempo) e as interações com colegas e clientes (considerado o ponto forte do trabalho pela maioria dos entrevistados). Elementos do custo cognitivo estão presentes nessa classe temática, como expressam os extratos a seguir.
 - √ *"A dificuldade é que há bastante cliente e nós somos poucos gerentes para atendê-los e, dependendo do assunto leva muito tempo."*
 - √ *"O ponto positivo é o trabalho em equipe e o trabalho com as pessoas. O ponto negativo é a falta de tempo pra fazer as coisas (...)."*
 - √ *"Então essa questão do tempo, às vezes você vê que são seis horas da tarde e fica faltando muita coisa e você tem de deixar para o dia seguinte. Não tem como transferir tarefas para outras pessoas, porque não há essas pessoas."*

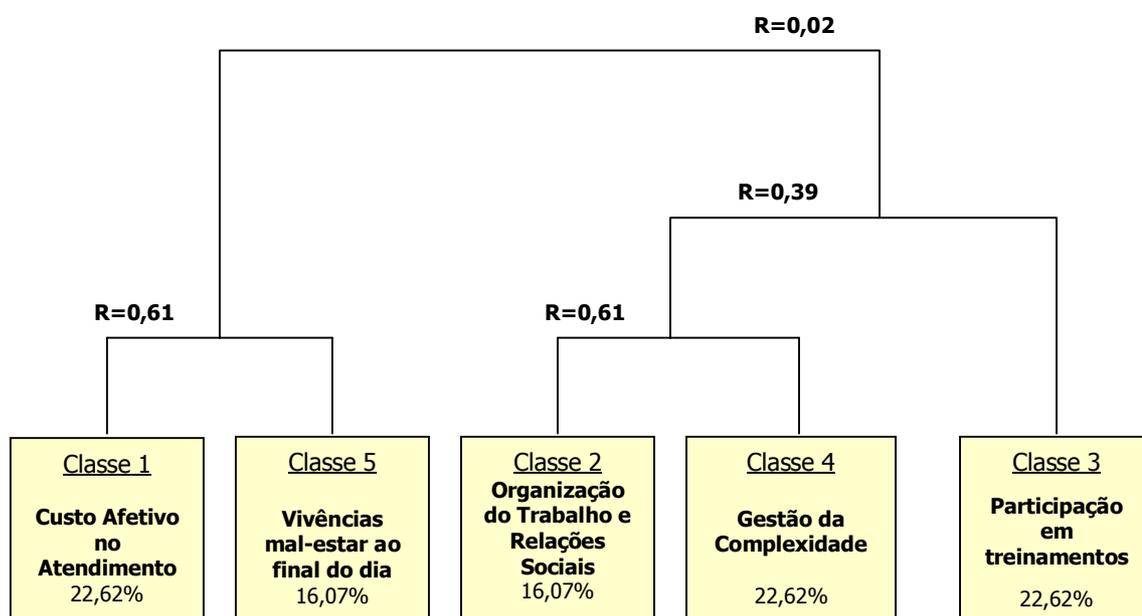
- √ *"Eu acho que o mais difícil é a quantidade de trabalho para a quantidade de pessoas que há na equipe. O volume é muito grande."*
- √ *"Eu sinto falta da calmaria, de fazer as coisas num ritmo mais adequado. O que me anima é o relacionamento com meus colegas e com meus clientes."*
- A classe 3 (22,62% do discurso) reúne as representações dos entrevistados acerca dos treinamentos realizados na instituição. Em sua maioria, eles são considerados de boa qualidade pelos entrevistados, mas sua participação é relatada como insuficiente para atender às necessidades de atualização dos conhecimentos dos Gerentes de Contas. A falta de tempo e a dificuldade de liberação para participar dos treinamentos revelaram-se as queixas mais freqüentes dos entrevistados.
 - √ *"O banco oferece muitos cursos, só que a gente não tem tempo disponível para fazer. Quando a gente pode fazer são bons. Eu agora fiz um curso sobre investimento que me valeu muito, mas eu demorei três anos para fazer esse curso.*
 - √ *"Você vai, aproveita o curso, são excelentes os cursos, ajudam muito, não na parte de conhecimento, mas na parte de motivação (...) a gente interage. O ponto fraco é que você é quem tem de correr atrás do curso."*
 - √ *"Os treinamentos são bons, mas são poucos."*
 - √ *"Há treinamentos, mas eu não consegui tempo para ser liberada para fazer treinamento."*
 - √ *"A gente tem mais que aprender quebrando a cabeça, correndo atrás a gente mesmo, principalmente, do que receber treinamento."*
- O tema central da Classe 4 (22,62% do discurso) revela as exigências cognitivas do trabalho em face da inadequação da organização do trabalho, que agrega elementos de complexidade à gestão da carteira de clientes pelos Gerentes de Contas. As principais dificuldades, no entender desses trabalhadores, estão relacionadas à quantidade de clientes atendidos, à sobrecarga de trabalho e às metas estabelecidas. O espaço físico destinado ao atendimento é apontado como elemento complicador, na medida em que constrange certos clientes mais exigentes em relação à privacidade e geram, em determinados períodos do mês ou do dia, aglomerações de pessoas e aumento do ruído.
 - √ *"Trabalhamos com metas, metas de aberturas de contas, de captação, de consórcio, então infelizmente hoje tem esse clima e enquanto houver essa política do banco com certeza isso vai continuar."*

- √ *"O espaço da agência é muito limitado. A gente tinha três carteiras Exclusivo, hoje são seis. A gente tinha três carteiras Jurídico, hoje são cinco, tinha um atendimento Preferencial, hoje são duas, então o espaço está muito limitado."*
 - √ *"Então eu fiquei sozinho na carteira, hoje estou fazendo o serviço de duas pessoas. Então é meio complicado, você procura fazer o melhor, mas se sente meio incompetente porque você não consegue atender todas as demandas dos clientes."*
 - √ *"Isso é que é complicado. O banco joga a meta, mas não se preocupa em como isso vai ser alcançado. As agências têm uma a uma de buscar isso."*
- A Classe 5 (16,07% do discurso) refere-se, especificamente, à avaliação feita pelos entrevistados do seu estado físico, afetivo e cognitivo após um dia de trabalho. Observa-se a preponderância de vivências de mal-estar, com indicadores de sentimento de desgaste (cansaço, estresse, sobrecarga, desânimo), nas três modalidades de exigências, com certa ênfase nos dispêndios cognitivos e afetivos.
 - √ *"Sinto-me ao final do dia de trabalho mentalmente destruído. Ontem, por exemplo, eu saí pensando que fosse meu, talvez, último dia, talvez o pior dia que eu tive, mas já comecei logo cedo com problemas. Parece que os problemas vão se acumulando, não é fácil não."*
 - √ *"Emocionalmente também, totalmente abalado. Tem dias e dias, mas na maioria das vezes, quando fica uma coisa pra fazer no outro dia você já fica. Não tem como você sair daqui. Você sai e fica pensando, não tem como você se desligar."*
 - √ *"Cansaço mental totalmente. A gente sai daqui trabalhando. O cliente apresentou um problema, a gente não conseguiu resolver. A gente não conseguiu resolver, a gente sai daqui pensando em como resolver."*
 - √ *"Eu saio daqui, vou pra aula e não consigo assimilar. Fisicamente também me sinto cansada. Emocionalmente, às vezes tenho de me segurar, tem hora que não agüento aí choro, eu acho que é mais pelo cansaço."*

Além de constatar a existência das cinco classes temáticas anteriormente descritas, o ALCESTE identificou a existência de quatro eixos que representam a correlação entre os temas centrais das classes, conforme mostra a Figura 15.

Figura 15

Diagrama de Correlação entre as Classes Temáticas



Foi identificada uma relação de proximidade de 0,61 entre os temas centrais das classes 1 e 5. Isso mostra que, no entender dos Gerentes de Contas, as vivências de mal-estar por eles experimentadas, ao final de um dia de trabalho, em termos de cansaço mental, afetivo e físico, estão relacionadas às exigências que expressam o custo afetivo, imposto aos indivíduos pelas características do contexto de produção de bens e serviços (no caso, o contexto de atendimento ao público).

Entre as classes temáticas 2 (Organização do Trabalho e Relações Sociais) e 4 (Gestão da Complexidade) foi identificada correlação de 0,61, que revela a relação existente entre os temas tratados em cada uma dessas classes. Isso significa que, no entender dos Gerentes de Contas, há relação entre a complexidade na gestão da carteira de clientes e as características da organização do trabalho. Nesse caso, pode-se inferir que a complexidade do trabalho (diversidade de demandas, quantidade de clientes, perturbações, dinâmica do ambiente, etc.) desses profissionais torna-se ainda maior em razão da inadequada divisão do trabalho (nesse caso, grande quantidade de trabalho para poucas pessoas) e da cobrança no cumprimento de metas e da pressão temporal a que estão submetidos. Esses resultados confirmam achados de estudos sobre o serviço de atendimento ao público (Ferreira e Freire, 2001 e Ferreira e Mendes, 2001), mas com outras categorias de trabalhadores, que mostraram a existência e a interdependência, nessa atividade, de aspectos relacionados: a) à exigência de trabalho mental intenso, b) a condições ambientais que dificultam a realização das tarefas e reduzem as possibilidades de gestão das exigências do serviço e c) a multiplicidade e interação de fatores de complexidade do contexto de trabalho, que aumentam as exigências cognitivas e afetivas da atividade e dificultam a construção das estratégias de mediação.

É importante salientar que, muitas vezes, na fala dos Gerentes de Contas, questões referentes à falta de pessoal, à grande quantidade de tarefas e à divisão inadequada do trabalho, que para a Ergonomia da Atividade estão relacionadas à dimensão Organização do Trabalho, foram referidas como falta de condições de trabalho, conforme já discutido anteriormente. Entretanto, de acordo com a abordagem da Ergonomia da Atividade (Ferreira e Mendes, 2003), o termo Condições de Trabalho é utilizado para a expressão das condições ambientais e de apoio institucional para a realização do trabalho.

Há ainda de ser observado que, na classe 2 – Organização do Trabalho e Relações Sociais, outro tema recorrente no discurso dos Gerentes é a qualidade da interação sócio-profissional. Essa dimensão do contexto de produção é por eles considerada como um dos pontos positivos do seu trabalho. O companheirismo e as relações de cooperação existentes nos relacionamentos com a equipe de trabalho e a satisfação na relação com os clientes podem atuar como mecanismos de compensação dos aspectos negativos da organização do trabalho. A qualidade dessas interações pode não diminuir a complexidade do trabalho, mas pode contribuir para atenuar a avaliação que o Gerente de Contas faz sobre o seu estado geral, em determinados momentos, resultando em vivências de bem-estar.

A classe 3 é constituída de fragmentos do discurso dos Gerentes de Contas sobre as características dos treinamentos existentes na instituição. Essa classe temática apresenta relação de 0,39 com o eixo formado pelas classes temáticas 2 - Organização do Trabalho e Relações Sociais e 4 - Gestão da Complexidade, o que não pode ser considerado expressivo. De todo modo, isso mostra que há uma certa correlação entre a participação em treinamentos e a organização/relações de trabalho e a gestão da complexidade. Isso pode significar que, no entendimento dos Gerentes de Contas, o treinamento tem pouca relação com as questões referentes à organização/relações de trabalho e com a gestão da complexidade de trabalho.

A classe 3 apresenta, ainda, relação praticamente nula (0,02) ou forte distinção com o eixo formado pelas classes temáticas 1 - Custo Afetivo no Atendimento e 3 - Vivências de Mal-Estar ao final do dia. Pode-se inferir que, no entender dos Gerentes de Contas, os treinamentos não têm contribuído para minimizar o custo afetivo negativo decorrente da atividade de atendimento ao público, que, por sua vez, está relacionado às vivências de mal-estar experimentadas ao final do dia de trabalho.

O cruzamento dos dados obtidos com a aplicação da ECORT e da ECHT com os resultados das entrevistas forneceram pistas importantes para a realização da análise da atividade, cujos resultados serão apresentados a seguir.

3.7 Atividade - Face Real do Trabalho dos Gerentes de Contas

Citando Ferreira (2000), "o trabalho real comporta a atividade do sujeito, seu *modus operandi* numa temporalidade dada, num *locus* específico; onde ele coloca em jogo todo o seu corpo, sua experiência, seu *savoir-faire*, sua afetividade" (p.77).

Conforme ressaltam Guérin *et al.* (2001), a análise da atividade – por ter como característica o estudo do trabalho efetivamente realizado, em um dado momento e em condições específicas – constitui-se em uma das principais especificidades e contribuições da abordagem ergonômica, já que “outras abordagens se apóiam em representações do trabalho em geral, de seus determinantes e de suas conseqüências, porém fora de sua realização efetiva” (p.143).

Nesse sentido, apresentam-se, neste item, os resultados das análises do trabalho real dos Gerentes de Contas. Essas análises tiveram como insumo os dados coletados durante as observações livres e sistemáticas do trabalho. As observações livres foram realizadas durante as primeiras visitas ao posto de trabalho e nos primeiros contatos estabelecidos com os sujeitos.

Já a observação sistemática concentrou-se, especificamente, na atividade de atendimento presencial ao público, foco do presente estudo. Sua finalidade foi garantir a apreensão dos elementos determinantes da atividade, no momento do seu efetivo exercício e, desse modo, identificar os modos individual e coletivo de agir dos trabalhadores, para responder às exigências do contexto de produção de bens e serviços, notadamente no tocante à discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho real.

Os itens a seguir, 3.7.1 e 3.7.2, pretendem fornecer elementos de resposta à primeira questão norteadora do presente estudo, a saber: Como se caracteriza a atividade de atendimento ao público, realizada pelos Gerentes de Contas na agência bancária estudada?

3.7.1 Características da Atividade

A rotina de trabalho do Gerente de Contas envolve multitarefas de natureza administrativa, contábil e negocial, além dos atendimentos presencial e telefônico prestados aos clientes, que abrangem parte significativa da jornada de trabalho. A propósito, o atendimento telefônico aos clientes da carteira pode ocorrer durante todo dia, independentemente do horário de atendimento presencial.

Dos primeiros contatos e observações, resultou um conjunto de informações que permitiram a construção do Ciclo Típico da Jornada de Trabalho do Gerente de Contas, ilustrado na Figura 16.

Conforme pode ser observado, o ciclo típico da jornada de trabalho pode ser dividido em três etapas:

- √ Etapa 1 – na qual são realizadas tarefas administrativas (abertura do ponto eletrônico e leitura de instruções sobre produtos e serviços, veiculadas pela Agência de Notícias - instrumento de comunicação institucional); tarefas de suporte ao atendimento (envio e recebimento de *emails* de clientes, colegas, chefia e outros órgãos; resolução de reclamações de clientes; cobrança a clientes inadimplentes e devolução de cheques por insuficiência de fundos); e de caráter negocial (prospecção de negócios e venda de produtos e serviços);

Figura 16

Ciclo Típico de uma Jornada de Trabalho do Gerente de Contas



- √ Etapa 2 – em que é prestado o Atendimento Presencial ao Público, que se inicia às 11 horas e termina oficialmente às 16 horas, momento em que o acesso dos clientes ao ambiente interno da agência é interrompido. Efetivamente, o atendimento presencial se estende até aproximadamente 16h30, a fim de que todos os clientes que adentraram a agência antes de seu fechamento sejam atendidos. Nessa etapa, nos intervalos entre os atendimentos, o Gerente de Contas pode executar tarefas das Etapas 1 e 3;
- √ Etapa 3 – em que são retomadas as tarefas de suporte, administrativas e negociais até a conclusão da jornada de trabalho.

A observação sistemática teve como foco a situação de trabalho constituída pela Etapa 2, ou seja, o atendimento ao público. Esse procedimento foi realizado nos três primeiros dias do mês de abril, em períodos alternados (manhã e tarde), perfazendo um total de 15 horas (Tabela 21).

Importante destacar que os 10 primeiros dias de cada mês são considerados pelos funcionários os mais críticos em termos de carga de trabalho, em razão do grande número de clientes que procura a agência para efetuar pagamentos e realizar operações diversas.

Na atividade de trabalho do Gerente de Contas, sua fonte primordial de informação é o sistema de informações do banco. A solicitação visual da tarefa é, portanto, muito intensa, conforme apontado pelos funcionários na Escala de Custo Humano do Trabalho. Apesar disso, não foi relatada a ocorrência de problemas visuais ou dores de cabeça, que pudessem estar relacionados à exigência visual. Os funcionários disseram tratar-se de aspecto inerente à atividade, que não gera conseqüências significativas para a saúde visual.

Da mesma forma, o uso das mãos na atividade pôde ser confirmado, mas não houve queixas em relação a dores nas mãos ou nos braços em decorrência da digitação.

Em 15 horas de observação, foram registrados 66 atendimentos presenciais e 12 atendimentos telefônicos (esses últimos ocorridos nos intervalos verificados entre os atendimentos presenciais). Os atendimentos telefônicos realizados durante o atendimento presencial foram considerados como “interrupções ou perturbações”, na medida em que geram impactos nas estratégias de mediação adotadas pelos funcionários.

O tempo gasto em cada atendimento revelou-se bastante variável e dependente da natureza da demanda e do perfil do cliente. Foram registrados atendimentos com duração de 1 minuto e atendimentos de até 50 minutos, sendo que a média registrada foi de 12,3 minutos, com desvio padrão de 14,2 minutos (revelando a grande variação nos tempos de atendimento).

As interrupções ou perturbações ocorridas no decorrer de cada atendimento são bastante freqüentes, sendo a média registrada de mais de uma interrupção por atendimento. As mais freqüentes ocorrem em razão do atendimento telefônico prestado pelo Gerente de Contas aos clientes de sua carteira. O cliente do segmento exclusivo tem acesso ao número do telefone do seu Gerente, sendo-lhe facultado telefonar do início ao fim do dia, sem restrição de horário. Importante lembrar que o horário de atendimento telefônico para os clientes de segmentos inferiores ao exclusivo é restrito ao período compreendido entre 10 e 17 horas.

O atendimento telefônico prestado pelos Gerentes de Contas pode ser considerado um dos principais eventos críticos de sua atividade de trabalho. Conforme Ferreira e Mendes (2003), os eventos críticos designam uma ruptura no curso normal da atividade de trabalho e podem se originar, dentre outros, da distância do previsto nas normas, nos procedimentos e nas instruções preestabelecidas pela organização.

A verbalização a seguir consta dos trechos selecionados pelo aplicativo ALCESTE:

"O telefone é um problema gravíssimo, porque você está atendendo aqui, você viu quantas vezes já tocou o telefone, não é? Então quer dizer, se eu parar cada vez que o telefone toca pra atender, eu já perco o fio da meada do cliente que estava atendendo e o outro já começa a me contar uma outra história no telefone."

De fato, o atendimento telefônico prestado pelos Gerentes de Contas não está formalmente prescrito em nenhuma das definições da tarefa, conforme pode ser constatado no item 3.4 deste capítulo. Entretanto, constitui-se em uma das principais queixas desses funcionários apresentadas nas entrevistas e nas verbalizações ocorridas durante as observações sistemáticas. Isso porque na medida em que interrompe o atendimento presencial para atender ao telefone, que, por sinal, toca sobre sua mesa de trabalho, o Gerente de Contas é obrigado a reestruturar suas estratégias para responder da melhor maneira possível à nova exigência que se apresenta, sem deixar nervoso e impaciente o cliente que está diante dele.

O cliente que lhe telefona, por sua vez, não sabe ou não quer saber se seu interlocutor está ou não atendendo um outro cliente naquele momento. Isso faz com que o Gerente de Contas tenha de se desdobrar para administrar a situação, que lhe causa constrangimento e mal-estar e que é, para o cliente, fonte de impaciência e irritação.

Seu modo de agir passa pela adoção de estratégias, tanto em relação ao cliente que está sentado à sua frente, como por exemplo: *"é só um minutinho, por favor"*, *"o senhor não quer ir preenchendo esse formulário ou assinando esse documento"*, quanto em relação ao cliente que está do outro lado da linha. Com esse último, ele tenta ser gentil e educado, mas o mais objetivo possível, para não dar margem a conversas demoradas e que ocupem tempo demais. Essas estratégias têm por objetivo evitar a insatisfação dos dois clientes, igualmente importantes, tanto para sua carteira, quanto para o banco como um todo.

As conseqüências da concomitância de atendimentos repercutem nas três dimensões do custo humano do trabalho. No que se refere ao custo cognitivo, o funcionário interrompe uma determinada linha de raciocínio para concentrar-se em um novo problema apresentado pelo outro cliente. Muitas vezes, para não interromper as operações que já havia iniciado para atender o cliente em face dele, o Gerente de Contas continua trabalhando no teclado do computador, e, ao mesmo tempo, presta o atendimento telefônico.

Além do aumento de dispêndio mental, gerado pela mobilização de recursos para resolução de dois problemas ao mesmo tempo, tal procedimento resulta em postura inadequada do trabalhador que, para dar conta dos dois atendimentos, prende o telefone entre o pescoço e a cabeça, para ouvir o problema de seu interlocutor e tentar resolvê-lo, ao mesmo tempo em que digita. A adoção desse tipo de

postura gera impacto negativo no custo físico do trabalho, que poderá, ao longo do tempo, implicar o surgimento de dores no pescoço e/ou na coluna e nos casos mais graves, no acometimento de Dort – Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho.

Quanto ao custo afetivo, como já discutido, tais situações geram constrangimentos e impõem ao trabalhador o aumento da possibilidade de ter de lidar com a irritação e a agressividade dos clientes.

Outra razão bastante freqüente das perturbações está relacionada à necessidade de se proceder a autorizações/liberações de determinadas operações para outros colegas. Trata-se de operações diversas realizadas pelos Gerentes de Contas durante o atendimento ao cliente, que, para serem concluídas, dependem do deferimento por outro Gerente de Contas. O funcionário tem de interromper o que está fazendo e entrar em outro aplicativo, para dar conformidade à operação feita por seu colega. Esses procedimentos constituem-se em mecanismos de segurança das operações e de controle de qualidade das informações, instituídos pela organização. A verbalização a seguir ilustra essa questão:

"Ter concentração mental é difícil aqui para desenvolver uma tarefa, porque tem sempre um colega pedindo pra você confirmar alguma coisa, requerendo alguma coisa, o telefone não pára de tocar, chega cliente..."

Uma estratégia utilizada para atenuar o custo humano desses eventos é a comunicação sintética e codificada adotada entre eles, para solicitar a liberação ou autorização para uma transação: *"Faz um 01-39, pra mim, por favor"*. Quando isso não funciona, normalmente porque seu colega está concentrado em um atendimento mais complicado, o colega se levanta e vai até ele para solicitar a liberação ou, no último caso, escreve um bilhete e coloca sobre o teclado do computador do colega: *"Pelo amor de Deus, libera a operação X pra mim!"*.

A terceira fonte de interrupção observada é a solicitação de auxílio feita ao Gerente de Contas mais experiente pelo Gerente de Contas novato ou pelo Assistente de Negócios, que, freqüentemente, faz o papel de Gerente de Contas, atuando normalmente no atendimento aos clientes.

Na literatura sobre Treinamento & Desenvolvimento, esse tipo de ajuda prestada por um colega a outro e que se constitui na transmissão de seus conhecimentos sobre determinado trabalho ou operação, configura-se em processo de aprendizagem natural ou espontânea (Abbad e Borges-Andrade, 2004). Tais eventos são bastante usuais nas organizações e muito importantes para a disseminação do conhecimento. Vistas sob o olhar da Ergonomia da Atividade, essas trocas de experiências e conhecimentos de forma não sistematizada e no âmbito de uma rede de cooperação e de colaboração são, também, consideradas como estratégias coletivas de mediação.

Outro tipo de interrupção registrada ocorreu em razão de uma nova instrução emitida pelo banco e que era desconhecida pelo Gerente de Contas. Esse tipo de evento crítico foi verificado somente uma vez durante a observação sistemática.

Quanto aos deslocamentos durante o atendimento ao cliente, observou-se a ocorrência média de mais de um deslocamento por atendimento. Eles ocorreram principalmente da estação de trabalho para a máquina impressora/ copiadora e para o arquivo onde ficam localizados os cartões dos clientes e outros documentos por eles solicitados. Esse arquivo está posicionado de forma inadequada, em armário localizado embaixo da impressora, o que exige esforço por meio agachamento para localização dos

documentos ali guardados. A mesma impressora/copiadora e o mesmo arquivo servem os três Gerentes de Contas e os dois Assistentes de Negócios.

Tabela 21

Tempo Total Observação Sistemática: 15 horas

Atendimentos Presenciais	66
Atendimentos Telefônicos	12
Interrupções Perturbações	
√ Telefonemas	17
√ Clientes de outros segmentos	4
√ Despachos para colegas	10
√ Auxílios a colegas	10
√ Novas Instruções	1
Deslocamentos	
√ Impressão	17
√ Cópia	14
√ Arquivo	13
√ Terminal de Auto-Atendimento	3
√ Caixa Executivo	1
√ Chefia	1

Os deslocamentos ocorrem mais raramente para os terminais de auto-atendimento, quando o cliente não consegue realizar sozinho alguma operação, para o caixa e/ou para as mesas de colegas ou da Chefia, a fim de solicitar alguma informação ou solicitação dos deferimentos de operações, já mencionados. Em razão do recorte efetuado no objeto de estudo, privilegiou-se a investigação das dimensões afetiva e cognitiva do custo humano do trabalho, já que elas foram apontadas pelos Gerentes de Contas como as mais dispendiosas.

No que se refere à natureza das demandas apresentadas pelos clientes, durante a análise da atividade, constatou-se uma grande variedade delas (Quadro 6). Observou-se a existência de demandas mais simples, que se repetem no dia-a-dia, mas, também, de situações pouco usuais, relacionadas a operações mais sofisticadas ou raramente realizadas pelos Gerentes de Contas (segundo a funcionária, um exemplo de demanda pouco realizada é a custódia de cheques).

Nos casos dos problemas mais repetitivos, a ação do funcionário resulta na mobilização de esquemas mentais (representações para a ação) já disponíveis em sua memória. Quando ocorre uma demanda pouco usual, há necessidade de mobilização dos recursos da memória de longo prazo, o que pode levar a adoção de estratégias de mediação como a verbalizada por um Gerente de Contas:

"(...) .justamente pelas multi-funções, são muitas coisas que você tem de fazer. Quando você termina de fazer uma coisa aqui, você tem de buscar na memória, quando foi a última vez que você fez aquela outra que aparece. Às vezes, há um ano atrás e você tem de reaprender em um minuto e jogar fora, pra reutilizar daqui a um ano. É muito cansativo (...)"

A variedade e a quantidade de informações, as perturbações ou interrupções, a concomitância de eventos e a dinâmica do contexto do trabalho são alguns dos indicadores da complexidade do trabalho dos Gerentes de Contas (Weill-Fassina, 1990, *apud* Ferreira, 2001). Essa questão será aprofundada mais adiante.

Quadro 6

Exemplo de Demandas do Atendimento

√ Buscar cartão de crédito	√ Encerramento de conta – cliente falecido	√ Limite de cheques caiu e os cheques voltaram
√ Informações sobre aplicações financeiras	√ Informações sobre CDC Veículo	√ Verificação de cartão solicitado
√ Implantação de senha para auto-atendimento	√ Antecipação de IR	√ Solicitação de extrato para declaração de IR
√ Bloqueio de cartão	√ Abrir caderneta de poupança	√ Registrar procuração
√ Custódia de cheque	√ Segunda via de cartão de crédito	√ Ver saldo conta corrente (cliente inválida pede por telefone)
√ Sustação de cheque	√ Cartão que não chegou pelo correio	√ Fazer empréstimo - CDC
√ Informação sobre cheques que não conseguiu retirar	√ Recadastramento	√ Cliente traz extrato para demonstrar cobrança indevida de empréstimo já quitado
√ Saldo da conta em 31.12.2004	√ Pegar recibo de operação de dia anterior	√ Informações sobre Empréstimo
√ Ver se há restrição na conta porque não consegue retirar talão	√ Informações diversas sobre os produtos do banco (cesta básica = 9 produtos diferentes)	√ Informações sobre Leasing Veículos
√ Informação sobre tarifas	√ Conta devedora	√ Informações sobre reescalonamento de dívidas
√ Atualização de Cadastro	√ Implantação de senha para atendimento telefônico (teleatendimento)	√ Solicitação de registro de débito automático para pagamento de contas
√ Taxas de Juros	√ Implantação de senha para cartão	
√ Vencimento de fatura de cartão		

3.7.2 A Atividade dos Gerentes de Contas como Estratégias de Mediação

Segundo Dejours e Molinier (1994), “o trabalho é uma atividade coordenada de homens e mulheres para responder ao que não está posto, desde o início pela organização prescrita do trabalho” (p.61). A formulação desse conceito chama a atenção para a atividade de trabalho como resposta ao que não está prescrito nas normas que especificam *o que deve ser feito, por quem deve ser feito, em que tempo, com que ritmo e cadência*, enfim, ao que não está posto pela Organização do Trabalho.

Como já foi visto, a Organização do Trabalho é uma das dimensões do Contexto de Produção de Bens e Serviços e que as contradições presentes na relação entre os indivíduos e o contexto (prescrito x real) geram como respostas dos indivíduos as estratégias de mediação individual e coletiva.

Na instituição estudada, as normas referentes à Organização do Trabalho determinam que o Gerente de Contas responda pela gestão da carteira de clientes pessoas físicas, do segmento exclusivo que lhe está afeta. No âmbito dessa gestão, está incluída, obviamente, a prestação do atendimento às necessidades desses clientes. Entretanto, no dia-a-dia de trabalho, foi observado que os Gerentes de Contas – Exclusivo atendem, indiscriminadamente, aos clientes do segmento exclusivo, sejam eles integrantes da sua carteira de clientes, sejam eles integrantes das carteiras de seus colegas, também Gerentes de Contas – Exclusivo.

Essa orientação da instituição tem por finalidade evitar que a rigidez no atendimento a clientes de cada segmento termine por gerar insatisfação em clientes que, em determinado dia, tenham porventura de aguardar seu Gerente de Contas, que está ocupado, enquanto há outros que não estão prestando atendimento naquele momento. Importante salientar que se o cliente insiste em ser atendido pelo seu Gerente, ele tem o direito de aguardar até que possa ser por ele atendido.

Essa orientação faz sentido por um lado, mas, por outro, traz prejuízos no que se refere ao fato de que “conhecer o cliente” é um aspecto importante na prestação de um atendimento de qualidade, além de essencial para a prospecção de negócios e venda de produtos.

Uma verbalização colhida durante a observação sistemática ilustra essa discussão.

“O banco cria um programa de segmentação maravilhoso, perfeito. Só que a empresa não cumpre as etapas. O cliente é atendido por qualquer gerente. Isso gera insatisfação e leva o gerente a conhecer menos o seu cliente. No final das contas, todo mundo atende todo mundo.”

Acrescente-se a isso a prescrição segundo a qual os Gerentes de Contas são orientados a atender a qualquer cliente do segmento exclusivo, de qualquer agência do país, que se dirija à agência onde ele trabalha. O pressuposto dessa orientação é de que o cliente é do banco e não da agência. Essa questão também faz sentido e não está sendo aqui questionada.

Ocorre, entretanto, que como os Gerentes de Contas já estão com sobrecarga de trabalho, em função de haver muitos clientes em cada carteira e número insuficiente de funcionários, essas orientações geram mais trabalho, impactam a qualidade dos serviços e o atingimento das metas de vendas de produtos e de prospecção de novos clientes e negócios.

Esses aspectos da organização do trabalho remetem ao modelo de gestão, de inspiração *taylorista*, do “homem como variável de ajuste”, em detrimento de outras possibilidades de ação, que garantissem o atingimento dos objetivos da organização, sem prejuízo da saúde e do bem-estar dos trabalhadores.

É importante ressaltar, ainda, o fato agravante de que, com a criação do segmento Estilo de atendimento, vários Gerentes de Contas do segmento Exclusivo foram promovidos a Gerentes de Contas - Estilo. Ao invés de preencherem as vagas de Gerentes de Contas do segmento exclusivo, surgidas em razão da promoção, os clientes foram redistribuídos entre os funcionários que permaneceram no atendimento exclusivo, no pressuposto de que, com a re-segmentação, alguns clientes do segmento exclusivo passariam para o outro segmento.

Além dos aspectos já discutidos, merece destaque a questão da jornada de trabalho. Durante a observação sistemática, confirmaram-se as queixas apresentadas nas entrevistas em relação à existência

de uma jornada de trabalho prescrita diferente de uma jornada real. A grande quantidade de trabalho resulta na extensão da jornada de trabalho, por iniciativa do próprio funcionário, para garantir a execução das tarefas, evitar o acúmulo de serviços e o não-atingimento das metas de trabalho.

A jornada real observada se deve, como foi visto, à sobrecarga de trabalho. Entretanto, por ocasião da observação sistemática, havia, ainda, uma questão pontual a ser destacada e que gerava impactos ainda maiores no custo humano do trabalho e nas vivências de mal-estar identificadas ao final do dia de trabalho: os funcionários estavam compensando as horas referentes às ausências ocorridas em razão da greve realizada pelos funcionários no início do segundo semestre de 2004. O pagamento das horas era feito à razão de uma hora por dia.

As questões relacionadas à sobrecarga de trabalho e à falta de pessoal constituem-se em fatores críticos da organização do trabalho, que já haviam sido detectados nos resultados da aplicação da Escala de Condições, Organização e Relações de Trabalho – ECORT e nos resultados das entrevistas. A análise feita pelo ALCESTE identificou, inclusive, uma classe temática que foi denominada – Organização e Relações de Trabalho - cujo teor está associado a esses indicadores críticos da Organização do Trabalho.

Para responder a tais exigências impostas pela Organização do Trabalho e evitar o acúmulo de pendências na carteira, sobretudo no que se refere aos serviços referentes às etapas 1 e 3 que compõem a jornada típica de trabalho, e, ao mesmo tempo, manter a saúde dos trabalhadores, identificou-se a adoção da seguinte estratégia de mediação coletiva: uma vez por semana, um Gerente de Contas permanece fora do atendimento, em sala interna da Agência, para realizar tarefas que necessitam de maior concentração e privacidade (contatos com clientes, cobranças, vendas de produtos, etc.). Nesse caso, o atendimento é prestado por um Assistente de Negócios de sua equipe.

Determinadas estratégias adotadas pelos funcionários chamam a atenção para a discrepância entre as tarefas prescritas e as situações reais de trabalho. Identificou-se a existência das seguintes:

- √ Uma delas, de caráter mais eventual, ocorre quando o Gerente conhece e confia em determinado cliente que, em determinada ocasião, pode vir a registrar um excesso no seu limite de crédito. O funcionário telefona ao cliente, solicita a regularização do débito, mas contrariando as normas vigentes e confiando na regularização imediata pelo cliente, antecipa-se e registra a baixa da inadimplência no sistema. Caso o cliente não faça o crédito, conforme combinado, no dia seguinte, o funcionário é advertido e solicitado a se justificar.
- √ A outra, de caráter permanente, contraria o prescrito no que se refere à orientação de telefonar ao cliente para parabenizá-lo pelo aniversário de sua relação com o banco. Os gerentes confirmaram não realizar tal procedimento, em primeiro lugar por priorizarem tarefas mais urgentes e importantes e, em segundo lugar, por julgarem tal procedimento inadequado e inútil. Segundo um deles, as tarifas e os juros bancários cobrados são bastante altos e poderia parecer irônico ligar para o cliente para lhe dar parabéns pela relação mantida com o banco.

Os modos de agir dos trabalhadores exemplificados remetem ao processo de ressonância simbólica a que fazem menção Abrahão *et al.* (2003), quando abordam a dimensão da relação entre o trabalhador e a sua tarefa, que influencia a saúde e a produção. As autoras explicam que “ (...) a

atribuição de sentido às tarefas está vinculada a um processo denominado ressonância simbólica, caracterizado pela reconciliação entre o inconsciente dos sujeitos e os objetivos da produção. Para que este processo ocorra é fundamental que a tarefa tenha um sentido para o sujeito, determinado por sua história de vida e, ainda, por certa flexibilidade da organização do trabalho, propiciando então, a compatibilização entre as representações simbólicas dos sujeitos, seus investimentos pulsionais e a realidade de trabalho.” (p.7).

Outras estratégias de mediação, já mencionadas, ocorrem em razão da concomitância dos atendimentos presencial e telefônico. Nesse caso, é por intermédio da adoção de estratégias de mediação de caráter defensivo que o funcionário tenta mediar a situação. Em relação ao cliente que está sentado à sua frente, elas se traduzem em comunicações, também já mencionadas, tais como: “*o senhor me desculpe, é só um minutinho, por favor*” e, utilizam-se de outras maneiras para controlar a situação: “*o senhor não quer ir preenchendo esse formulário ou assinando esse documento*”. Com o cliente que está ao telefone, a estratégia compreende a adoção de postura gentil, mas comunicação sucinta e objetiva.

Há situações que demandam a utilização de estratégias para auxiliar a memorizar informações, dados de clientes, como o uso de anotações conhecidas no jargão da instituição por “burrinhos”, e de outras “muletas cognitivas” (Ferreira e Weill-Fassina, 1996). A verbalização a seguir ilustra esse exemplo:

“Tem-se de usar muito a memória: quem são as pessoas, o problema das pessoas, o que foi acordado, o que foi resolvido, porque nem tudo a gente anota.... A gente usa burrinho, agendinha, lembretinho, macete mnemônico, assim pra lembrar o número da conta ou pra olhar para a pessoa e por alguma razão você saber que o problema dele é aquele.”

Já há outros modos de agir (estratégias operatórias) utilizados para minimizar o custo afetivo do trabalho, em termos do controle emocional no atendimento a clientes muito agressivos:

“Deixa o cara descarregar, se ele der um tapa, você abaixa para não apanhar. Depois você desmonta aos poucos. Porque quando a pessoa chega muito agressiva, você a deixa falar, falar, porque se você entrar na mesma, os dois vão levantar e vão se agarrar.”

“Olha, peço desculpas ao senhor, peço uma nova chance. Acaba que a gente tem de fazer um esforço sobrenatural para poder manter aquela postura. Porque se a gente reagir, o negócio bagunça”

Também já citadas anteriormente, retomam-se aqui outras modalidades de estratégias operatórias, que são forjadas para atenuar o custo humano da atividade dos Gerentes de Contas:

- √ Comunicação oral, sintética e codificada adotada entre colegas na resolução de tarefas que dependem de deferimento e autorização. Quando não funciona a comunicação oral, a utilização de bilhetes escritos, com teor apelativo, também pode ser acionada, conforme verbalização já citada:

“Pelo amor de Deus, libera a operação pra mim!”.

- √ Utilização de rede de colaboração que compreende eventos de aprendizagem natural no trabalho, constituídos pela troca de informações e experiências entre Gerentes experientes e novatos e entre Gerentes e Assistentes de Negócios, que os substituem em suas ausências.

Os exemplos citados são reveladores da capacidade que possuem os indivíduos de inventar e reinventar os modos de superar as contradições presentes em seu contexto de trabalho. A finalidade de tais estratégias é atingir a produção esperada pela organização e os objetivos pessoais, com o menor custo humano possível. No próximo item, serão apresentadas as características do custo humano do trabalho dos Gerentes de Contas.

3.8 Custo Humano da Atividade do Gerente de Contas

O percurso adotado nesta pesquisa – aplicação de escalas, entrevistas, observações globais e sistemáticas – propiciou uma “fotografia”, que partiu de um movimento em *zoom-out (foco amplo)* a uma abordagem em *zoom-in (foco mais específico)*, que revelou os traços essenciais do custo humano do trabalho dos Gerentes de Contas, resultante de sua atividade em determinado contexto de produção de bens e serviços.

A análise da atividade confirmou os resultados obtidos com a aplicação da ECHT e com as entrevistas, ou seja, de que o trabalho de atendimento ao público realizado pelos Gerentes de Contas impõe altas exigências de natureza cognitiva e de natureza afetiva a esses profissionais, em razão dos elementos críticos presentes, sobretudo, na organização do trabalho, mas também, decorrentes das condições e das relações sociais de trabalho.

Nos subitens 3.8.1, 3.8.2 e 3.8.3, pretende-se fornecer elementos de resposta à segunda questão norteadora desta pesquisa: Como se caracteriza o Custo Humano do Trabalho dos Gerentes de Contas?

3.8.1 Gestão da Complexidade e Custo Cognitivo da Atividade

Os resultados deste estudo mostram que as múltiplas exigências do trabalho e os constrangimentos impostos aos trabalhadores pelas características do contexto de produção de bens e serviços são reveladores do custo cognitivo do trabalho, tornando visíveis os indicadores da complexidade da atividade de atendimento ao público.

A gestão de uma carteira de clientes revela-se, na situação real de trabalho, como a gestão da complexidade. Gerenciar uma carteira de clientes é como ser o único funcionário de uma micro-agência bancária. Todo relacionamento com o cliente e as tarefas de suporte que decorrem desse relacionamento estão a cargo do Gerente de Contas. Daí a quantidade e a variabilidade de informações com que lidam diariamente tais profissionais, as pressões temporais de todos os lados (cliente, gestor da agência e superintendência), as cobranças pelo cumprimento das metas operacionais (gestor da agência e superintendência) e as interações com clientes exigentes, apressados e agressivos. Além disso, é preciso

saber lidar com a dinâmica do ambiente, a imprevisibilidade, a incerteza e as perturbações, elementos característicos dos contextos de atendimento de modo geral.

Observa-se tanto a complexidade das tarefas quanto a complexidade do ambiente em que se dá a atividade, em razão das contradições existentes na Organização do Trabalho. A seguinte verbalização ilustra essa questão:

"Em termos de organização do trabalho, no papel é tudo perfeito, maravilhoso. Só que quando chega na agência, pra gente botar em prática aí complica. Estou com 550 clientes, sozinho atendendo, aí eu falo: minha rotina hoje é esta.....aí um cliente te liga. Eu páro tudo o que estou fazendo. Às vezes durante o expediente, eu estou atendendo um cliente, concentrado no problema dele, tentando captar todas as informações, o telefone toca e eu tenho de atender até o terceiro toque. Porque é um cliente exclusivo e ele não pode ir para a telefonista....Então é complicado, ter procedimento, ter regra num ambiente desse, não há como dimensionar nada, planejar nada."

Os achados deste estudo são confirmados pelas abordagens teóricas da complexidade (Ferreira e Mendes, 2003, Marmaras e Pavard, 1999 e Weill-Fassina, 1990 *apud* Ferreira, 2001), em relação aos elementos que caracterizam a complexidade de uma atividade e que impactam de forma significativa o custo cognitivo do trabalho. Além disso, tais elementos resultam na re-elaboração pelos Gerentes de Contas de suas representações para a ação (Weill-Fassina *et al.*, 1993), no sentido da construção e reconstrução de seus conhecimentos (saber "o que") e habilidades (saber "como"), para dar conta das situações que se apresentam, tais como a manifestada anteriormente.

O Quadro 7, adaptado de Ferreira e Mendes (2001), apresenta indicadores da complexidade na Atividade de Atendimento ao Público realizada pelos Gerentes de Contas e segmentos ilustrativos de suas verbalizações nas entrevistas e na observação sistemática.

Quadro 7

Indicadores de Complexidade na Atividade de Atendimento ao Público Realizada pelos Gerentes de Contas

Indicadores	Aspectos Críticos da Atividade de Atendimento	Segmentos Ilustrativos das Verbalizações dos Gerentes de Contas
Dinâmica da situação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mudanças organizacionais ▪ Novos produtos e serviços ▪ Fluxo sazonal dos clientes ▪ Prioridades sazonais e cobrança de metas ▪ Pressão Temporal 	<p><i>"Trabalhamos com metas, metas de aberturas de contas, de, de consórcio, então infelizmente hoje há esse clima"</i></p> <p><i>"A meta agora é vender consórcio, só se fala em consórcio. Quantos você já vendeu?"</i></p>
Quantidade de informações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quantidade de instruções normativas ▪ Quantidade de tarefas ▪ Quantidade de clientes, produtos e serviços 	<p><i>"Então eu fiquei sozinho na carteira. Hoje estou fazendo o serviço de duas pessoas."</i></p> <p><i>"São várias atividades nesta micro-agência. Várias tarefas que têm de ser feitas, têm prazo."</i></p>
Variabilidade das informações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Especificidades das demandas ▪ Diversidades de tarefas ▪ Diversidade de instruções normativas 	<p><i>"O funcionário de atendimento faz captação, aplicação, seguros, agora mais o consórcio. Tudo que acontece dentro do banco, o funcionário do atendimento tem de estar sabendo."</i></p>
Interações e coordenação na gestão do processo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientações da hierarquia ▪ Cooperação com os colegas ▪ Coordenação das ações ▪ Informações aos clientes 	<p><i>"A parte do atendimento é muito boa. Interagir com as pessoas, você conseguir acalmar a pessoa, conseguir mostrar o problema, poder solucionar, isso é gratificante."</i></p>
Perturbações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interrupções no processo de trabalho ▪ atendimentos telefônicos ▪ Falta de cordialidade dos clientes ▪ Panes no funcionamento dos equipamentos 	<p><i>"Temos todos os tipos de problemas possíveis e imaginários."</i></p> <p><i>"A minha função aqui é resolver problemas, todo tipo de problema. É um cartão que não funcionou, um boleto que não conseguiu pagar, um limite que ele quer aumentar."</i></p>
Imprevisibilidade e incerteza do ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informações incompletas dos clientes ▪ Normativos inadequados ▪ Funcionamento do sistema 	<p><i>"Desenvolver macetes é lei, por exemplo, sai o sistema do ar, o que você vai fazer? Precisa buscar outro caminho pra resolver."</i></p> <p><i>"Tem muitos problemas que não dependem da agência. Tem coisas que a gente passa para a diretoria e demora. E o cliente cobrando, cobrando".</i></p> <p><i>"O grande problema é quando você não tem como resolver porque muitas vezes não é do nosso âmbito. É uma alçada superior que pode resolver isso"</i></p>

Fonte: Adaptação de Ferreira e Mendes (2003)

3.8.2 Custo Afetivo e Vivências de Bem-Estar e Mal-Estar

A análise da atividade confirmou os traços marcantes do custo afetivo na atividade de atendimento ao público, realizada pelos Gerentes de Contas. O controle emocional solicitado pelas situações que se apresentam no dia-a-dia de trabalho afeta as estruturas psicológicas do Gerente de Contas e influi no seu estado geral de saúde e bem-estar. As estratégias adotadas para minimizar esse custo são diversas, conforme descrito em item anterior. Entretanto, há indicadores de que, em determinados momentos, elas não conseguem mais responder às exigências do contexto de produção de bens e serviços e suas contradições.

É a partir desses momentos que se verifica o predomínio de vivências de mal-estar no trabalho. As avaliações negativas que os Gerentes de Contas fazem sobre o seu estado físico, mental e psicológico estão presentes em seu discurso e refletem sentimentos de desgaste e insegurança, traduzidos, sobretudo, por:

- ✓ **receio de não suportar a situação de pressão e adversidade na qual realiza a tarefa;**
"Sinto-me ao final do dia mentalmente destruído. Ontem, por exemplo, eu saí pensando que fosse meu, talvez, último dia, talvez o pior dia que eu já tive. Mas hoje já comecei logo cedo com problemas, parece que os problemas vão se acumulando, não é fácil não.
- ✓ **impressão de que as contrapartidas do banco em relação às cobranças são desproporcionais;**
"Em relação à meta, tudo bem a gente tenta cumprir, mas o que o banco proporciona para o seu funcionário para ele poder cumprir a meta?."
- ✓ **impressão de que não vai dar conta das responsabilidades, em razão da sobrecarga de trabalho;**
"O posto de trabalho aqui é igual ao que te falei. Está cada dia mais complicado. Estão pensando em aumentar a carteira para 1000 clientes. Eu acho isso quase impossível. O atendimento exclusivo não pode funcionar desse jeito."
- ✓ **sensação de incompetência por se sentir incapaz de fazer face às situações;**
"O que me desanima é não poder dar um atendimento que o cliente merece, me sentir limitado, incompetente."

- ✓ **falta de reconhecimento do trabalho que realiza, traduzido pelo sentimento de não ser ouvido;**

"Acho que a gente deveria ser mais ouvido, porque na realidade quem faz parte da linha de frente, quem vende pro banco, quem dá lucro pro banco é o pessoal da agência e a gente é muito pouco ouvido, e as metas vêm de cima para baixo."

- ✓ **sentimento de que o trabalho causa estresse, sobrecarga, tensão emocional, cansaço, ansiedade, desânimo e frustração;**

"Ao final do dia, sinto-me cansado, muito cansado, derrotado. Mais cansado mentalmente."

"Veja bem, eu confesso a você que o bancário hoje em dia vive estressado, porque eu faço o dia todo 8 horas corridas. Na verdade, sempre chego mais cedo e sempre saio mais tarde, porque você não dá conta."

Por outro lado, há, também, a presença de vivências de bem-estar, caracterizadas por avaliações positivas relacionadas a aspectos do contexto de produção, que provocam sentimentos de gratificação e companheirismo, em razão:

- ✓ **da identidade do funcionário com a instituição e da satisfação de trabalhar em uma empresa que oferece produtos e serviços de qualidade, goza de credibilidade no mercado;**

"O que me anima é ver o banco crescer."

"Tem muito ponto forte: relacionamento com colegas, com cliente, a marca do banco, um produto forte, que tem qualidade, é estruturado, vão garantir a satisfação do cliente."

- ✓ **do reconhecimento da importância do atendimento ao cliente e do segmento em que atua;**

"eles querem que seja o mais rápido possível, para melhorar o atendimento. Tanto o cliente estilo, quanto o exclusivo...que é o que sustenta a lucratividade da agência."

"eu acredito que sejam alguns dos clientes com que o banco mais se preocupa."

- ✓ **das relações de companheirismo que marcam o ambiente de trabalho e compensam os aspectos negativos impostos pelo contexto de produção.**

"o que me anima é o relacionamento com meus colegas e com meus clientes."

Como pôde ser constatado, as vivências de mal-estar são predominantes nas representações dos Gerentes de Contas. Entretanto, elas são, de certa forma, compensadas pelo bem-estar gerado no dia-a-dia de trabalho em razão da qualidade das relações sociais de trabalho, no tocante ao companheirismo,

às interações com clientes não agressivos, ao reconhecimento de seu trabalho para os resultados do banco e pela credibilidade de que goza a instituição onde eles trabalham.

3.8.3 Gerente de Contas ou Gerente de Relacionamento?

Os resultados e discussões apresentados até aqui revelam uma atividade marcada por alto custo cognitivo e afetivo decorrente das exigências da atividade e agravadas pelas características de uma organização do trabalho inadequada (divisão do trabalho equivocada, intensa cobrança por atingimento de metas de resultados e pressão temporal) e pela discrepância entre o que é prescrito ao Gerente de Contas e o que é realmente feito por ele em situação real de trabalho. Nesse sentido, destaca-se, como já discutido, o aspecto relacionado à concomitância dos atendimentos telefônico e presencial durante o expediente bancário.

Entretanto, há outro aspecto a ser ressaltado e que a princípio poderia passar despercebido, não fosse o olhar do pesquisador em ergonomia, a quem as experiências dos estudiosos dessa disciplina, descritas no Capítulo 1, desta dissertação, já mostraram que o maior desafio dessa abordagem é tornar visível o que está invisível nas situações de trabalho. Isso porque, muitas das contradições existentes no contexto de trabalho não estão tão evidentes, podendo, ser, metaforicamente, comparadas, como já citadas, às porções submersas dos icebergs.

No caso da presente pesquisa, uma das principais contradições está, ao mesmo tempo, revelada, mas pouco explícita, nos documentos institucionais internos (Livro de Instruções Codificadas – LIC, dentre outros) e externos (propaganda dos serviços da instituição em seu portal na internet). Trata-se do outro nome que é atribuído à função do Gerente de Contas. Conforme já salientado, junto ao público externo, ou seja, na relação com os clientes de sua carteira, o Gerente de Contas pode utilizar a denominação de Gerente de Relacionamento.

Entretanto, o que se pôde depreender por meio da análise da atividade é que o relacionamento do Gerente de Contas com o cliente constitui-se em apenas uma dentre inúmeras tarefas atribuídas a esse funcionário. Isso ao se considerar “relacionamento” como o conjunto de ações no sentido de conhecer o cliente e suas necessidades, não só para atendê-las, presencialmente ou por telefone, mas também para antecipá-las, oferecendo produtos e serviços adequados ao seu perfil de consumo e a seus projetos pessoais e profissionais.

Na realidade, em razão do número elevado de clientes que compõe cada carteira, de todas as demais tarefas (administrativas, contábeis e negociais) que lhes são afetas e dos prazos e metas a serem cumpridos, a função “relacionamento” fica prejudicada, pois quem acaba atuando a maior parte do tempo, para dar contas de todas as exigências da situação real de trabalho, é o Gerente de Contas.

Além de poder trazer impactos à imagem da instituição, essa contradição pode estar na origem de conflitos psicológicos, como os descritos nas vivências de mal-estar, e que, podem ser decorrentes da incompatibilidade entre a vontade de atender bem e a sobrecarga de trabalho e a pressão temporal a

que estão sujeitos os Gerentes de Contas em seu dia-a-dia de trabalho. Acrescente-se a isso o fato de que, conforme relatos obtidos nas entrevistas e nas observações sistemáticas, nos treinamentos, é ressaltada a importância da qualidade do atendimento como diferencial competitivo para a organização. Derivam daí verbalizações que indicam a não-compatibilidade de orientações transmitidas em treinamentos, relacionados, sobretudo, ao atendimento ao cliente, com a realidade de trabalho dos Gerentes de Contas. Nesse sentido, começam a surgir elementos de resposta à terceira questão que norteou a presente pesquisa: Como se caracteriza o treinamento na instituição bancária estudada, segundo as representações dos Gerentes de Contas? Esses eventos têm ou não contribuído para minimizar o custo humano do trabalho e propiciar o predomínio de vivências de bem-estar?

No próximo item, serão apresentados os resultados da pesquisa em relação a essa questão.

3.9 Representações dos Gerentes de Contas sobre o Treinamento

Neste item, apresentam-se as representações dos Gerentes de Contas em relação aos treinamentos disponibilizados pela instituição, de acordo com os resultados das entrevistas e da Escala de Avaliação das Condições, Organização e Relações de Trabalho – ECORT. Espera-se, com isso, responder à terceira questão norteadora desta pesquisa para, em seguida, discutir como se articulam as três dimensões analíticas deste estudo (atividade de atendimento ao público, treinamento e custo humano do trabalho), com base nos resultados da pesquisa e à luz do referencial teórico apresentado.

Para iniciar a discussão desse tema, retomam-se, primeiramente, os itens da ECORT referentes à questão do treinamento, os quais tiveram a finalidade de identificar a avaliação dos respondentes em relação à existência de:

- ✓ treinamentos adequados à realização das tarefas;
- ✓ apoio da hierarquia para o desenvolvimento profissional

No que se refere ao item sobre a existência de treinamentos adequados à realização das tarefas, a avaliação dos respondentes revela um contexto moderado com tendência a insatisfatório. 36% dos funcionários responderam que “às vezes” existem treinamentos adequados e 28% que “raramente” existem treinamentos adequados (Figura 17).

Figura 17

Item da ECORT: Existem Treinamentos Adequados à Realização das Tarefas (n=50)

Nunca	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre	Média	Desvio-padrão	Interpretação
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			
8%	28%	36%	20%	8	2,92	1,1	Moderada

No tocante à existência de apoio das chefias ao desenvolvimento profissional, a avaliação dos Gerentes de Contas é de que “freqüentemente” (36%) e “às vezes” (30%) existe esse apoio. Esses percentuais indicam que os Gerentes avaliam seu contexto de trabalho em relação a esses aspectos como moderado, com tendência a satisfatório (Figura 18).

Figura 18

Item da ECORT: Existe Apoio das Chefias para o meu Desenvolvimento Profissional (n=50)

Nunca	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre	Média	Desvio-padrão	Interpretação
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			
12%	14%	30%	36%	8%	3,14	1,1	Moderada

A análise das entrevistas confirmou essas avaliações por parte dos Gerentes de Contas e forneceu outros indicadores de suas representações acerca do treinamento na instituição.

Conforme já discutido anteriormente, o aplicativo ALCESTE identificou correlação pouco expressiva entre a "participação em treinamentos" e o eixo formado pelas dimensões do contexto de produção de bens e serviços ("organização e relações de trabalho") e a "gestão da complexidade", podendo significar, que, segundo as representações dos Gerentes de Contas, o treinamento tem pouca relação com os elementos dessas dimensões. Identificou, também, correlação quase nula entre a classe temática "participação em treinamentos" e o eixo formado pelas classes "custo afetivo no atendimento" e "vivências de mal-estar", o que pode fazer entender que segundo as representações dos GC a participação em treinamentos não tem relação com os dispêndios emocionais no atendimento e com as avaliações do seu estado psicológico, físico e social ao final de um dia de trabalho.

Uma análise mais acurada dos extratos selecionados pelo aplicativo ALCESTE, no tocante à classe temática Participação em Treinamentos, propiciou a definição de uma tipologia de representações dos Gerentes de Contas sobre os treinamentos existentes na instituição. O Quadro 8 apresenta essa tipologia.

Em síntese, segundo as representações dos Gerentes de Contas, os treinamentos oferecidos pelo banco caracterizam-se por sua boa ou excelente qualidade. Entretanto, sua participação nesses eventos é considerada pelo conjunto dos respondentes bastante aquém de suas percepções de necessidades de treinamento. A propósito, nenhum dos entrevistados afirmou ter participado da Formação Básica para Gerente de Contas (Anexo 1). Os Gerentes de Contas com os quais foram feitas as observações sistemáticas desconheciam, inclusive, a existência de tal treinamento.

A importância em participar de treinamentos é reconhecida pela totalidade dos entrevistados, não só pelos novos conhecimentos e habilidades que neles adquirem, mas também pelas trocas de experiências que esses eventos proporcionam e pelo caráter motivacional a eles atribuído.

No Quadro 8, constata-se uma contradição em relação à percepção da existência ou não de treinamentos específicos para Gerentes de Contas. Além disso, há várias manifestações que revelam a percepção negativa de que o funcionário é quem tem de "correr atrás" do curso. Pode-se fazer a hipótese segundo a qual a filosofia do Programa Trilhas de Desenvolvimento Profissional ainda não tenha sido totalmente assimilada pelos funcionários.

Outro aspecto que chama a atenção no discurso dos Gerentes de Contas é o fato de os entrevistados não atribuírem ao Gerente da Agência sua inexpressiva participação em treinamentos, embora eles indiquem a dificuldade de liberação como uma das principais razões de não fazerem cursos com maior freqüência. Sua percepção é a de que não são liberados em razão de falta de tempo, falta pessoal e sobrecarga de trabalho.

Entretanto, a liberação para treinamento é uma decisão do Gerente da Agência. Portanto, se há alguém que não libera o funcionário para fazer um determinado curso, este alguém é o primeiro gestor da Agência. Na verdade, trata-se de uma escolha entre (a) liberar o funcionário e ter de gerenciar a falta de mais um em sua equipe, já sobrecarregada ou (b) não liberar e evitar que, no curto prazo, tenha de administrar problemas que possam gerar impactos nos resultados da agência, e, conseqüentemente, em sua avaliação de desempenho e na participação dos funcionários nos lucros e resultados.

Trata-se, portanto, de um modelo de gestão em que, mais uma vez, a variável de ajuste é o funcionário, em detrimento de outras possibilidades de ação. As pesquisas em Ergonomia (Guérin *et al.* 2001, Ferreira e Mendes, 2003) têm demonstrado que essa é uma prática adotada em boa parte das organizações estudadas.

Entretanto, essa política de não-liberação para treinamento, a médio e longo prazo, poderá resultar em prejuízos à instituição, na medida que, se o funcionário não tem oportunidades de reciclar seus conhecimentos, mais cedo ou mais tarde, seu desempenho poderá ser afetado e, conseqüentemente, comprometer a qualidade do processo produtivo, no caso deste estudo, o atendimento prestado ao cliente.

Resulta, então, o fato de, no Acordo de Trabalho firmado pelos Gerentes das Agências e as Superintendências do banco, ter-se fixado uma meta mínima, por funcionário, de 30 horas de participação em treinamentos, para o ano de 2005.

A definição de uma meta mínima de participação em treinamentos pelos Gerentes, em conjunto com a Superintendência, vem confirmar a premissa segundo a qual se não houver uma exigência nesse sentido, os gestores das agências tenderão a restringir a liberação de seus funcionários para treinamentos e priorizar o atingimento das metas de resultados definidas para a agência.

O outro lado dessa questão, que também merece ser discutido, é o fato de o Gerente de Contas não atribuir ao Gerente da Agência a sua não-liberação para participação nos treinamentos. Como apresentado anteriormente, a dimensão referente ao relacionamento entre colegas e chefia é avaliada como um dos pontos fortes do contexto de produção de serviços, atuando como fator compensatório dos elementos críticos da organização do trabalho. Pode-se inferir então que, nas representações dos Gerentes de Contas, o gestor da agência é, sob esse aspecto, considerado mais como um colega, do que como um chefe, e que, como eles, recebe cobranças pelo atingimento dos resultados da dependência. Esse resultado, referente às dificuldades de liberação para participação em treinamentos, encontra sustentação nos achados de pesquisas nacionais e estrangeiras que têm demonstrado a importância do suporte à transferência, como variável do contexto de treinamento, com importante capacidade preditora de impacto do treinamento trabalho (Freitas, 2005). Ressalta-se que a definição de suporte à transferência de Abbad e Sallorenzo (2001) faz referência não só ao uso eficaz das novas habilidades, mas, também, ao apoio oferecido pelo ambiente para a participação em atividades de treinamento. A segunda parte dessa definição é a que se aplica no aspecto da não-liberação aqui abordado.

Quadro 8

Tipologia das Representações sobre o Treinamento

Percepção	Representações dos Gerentes de Contas	Segmentos Ilustrativos das Verbalizações
Da qualidade dos treinamentos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ boa ✓ muito boa ✓ excelente 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ "Quando a gente pode fazer são <u>bons</u>. ✓ "Eficazes os cursos do banco já são, mas tem de aumentar o número."
Da participação em treinamentos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ pouca 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ "O banco oferece muitos cursos, mas a gente não tem tempo disponível pra fazer." ✓ "Os treinamentos são poucos."
Das razões de participar pouco	<ul style="list-style-type: none"> ✓ não conseguem ser liberados ✓ falta de funcionários ✓ sobrecarga de trabalho ✓ falta de tempo ✓ falta de substituto no trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ "Há treinamento, mas não consegui tempo para ser liberada"
Do suporte à transferência (apoio à participação)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ há apoio para fazer treinamento 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ "Não há colega para nos substituir, então a gente não tem condição, mas tenho apoio da chefia para fazer treinamentos."
De como se dá o processo de aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> ✓ em treinamentos oferecidos pelo banco ✓ no dia-a-dia de trabalho ✓ em reuniões organizadas pela Superintendência ✓ com colegas mais experientes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ "A gente tem de aprender por conta própria, quebrando a cabeça"; ✓ "O treinamento que eu fiz foi no dia-a-dia."
Da existência de treinamentos específicos para a função	<ul style="list-style-type: none"> ✓ não há cursos específicos para a função (há os obrigatórios para todos os funcionários das agências, em sua maioria cursos a distância - auto-instrucionais, em mídia impressa ou na intranet) ✓ há treinamentos específicos para o gerente de contas (Atendimento ao Público, Finanças, Lavagem de Dinheiro, Acordo de Basiléia, Agente de Investimentos) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ "O ponto fraco é que você é quem tem de correr atrás do curso". O banco não fala, você vai fazer um curso assim, porque para o seu cargo é necessário." ✓ "Você vai aproveitar o curso, são excelentes os cursos, ajudam muito, não na parte de conhecimento, mas na parte de motivação, ..., a gente interage."
Da transferência de treinamento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ aplicam o que aprendem em treinamentos na execução da tarefa (Economia, Análise Financeira) ✓ não aplicam o que aprendem em determinado tipo de treinamento que é considerado distante da realidade do trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ "Eu agora fiz um curso sobre investimento que me valeu muito, mas eu demorei três anos para fazer esse curso."
Da importância do treinamento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ fator de motivação porque propiciam interação com outros colegas; ✓ porque possibilitam trocas de experiências, interação com colegas de outras agências. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ "Os cursos presenciais que eu fiz são mais para a motivação." ✓ "É muito importante essa troca de informações. Não é nem aprender, é trocar informações"
Das necessidades de treinamento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ reciclagens de modo geral; ✓ conteúdos indicados: Como abordar clientes, Como lidar com clientes, Vendas, Limite de Crédito, Cobrança, Mercado de Capitais, Análise Financeira, Aplicações, Investimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ "A gente chega muito cru em vendas." ✓ "Tem de haver mais reciclagem. A gente tem de estar preparado para atender o cliente, pois muda tudo muito rápido."

Outro aspecto a merecer destaque é o relacionado com as representações dos Gerentes de Contas sobre a aplicação no trabalho do que é aprendido nos treinamentos. Segundo esses profissionais, há determinados cursos ministrados pelo banco cuja abordagem é por eles considerada muito teórica (os conteúdos trabalhados são percebidos como distantes da realidade de trabalho). Nesses casos, eles afirmam não haver aplicação no trabalho do que foi aprendido, ou seja, não há transferência da aprendizagem. Em relação a esse aspecto, um dos exemplos citados nas entrevistas diz respeito à importância de o Gerente de Conta fazer visita aos clientes da carteira, com vistas à prospecção de negócios. Segundo eles, esse aspecto é bastante enfatizado pelo instrutor em sala de aula em determinado curso sobre atendimento. Entretanto, como já foi por diversas vezes salientado, as características da organização do trabalho nas agências do banco – grande quantidade de clientes para um só Gerente de Contas, sobrecarga de trabalho, pressões temporais, cobranças de cumprimento de metas diversas, etc. – inviabilizam a realização dessa e de outras tarefas, que são objeto de discussão nos treinamentos e, conseqüentemente, impedem também a transformação do que foi aprendido em desempenho. A verbalização, a seguir, ilustra essa questão.

"São coisas que a gente não tem condição de fazer; eles falam que a gente tem de visitar os clientes. Eu tenho quatrocentos e tantos clientes....A gente fica olhando o instrutor e pensa que legal!!! Isso era o meu sonho. O instrutor tinha de conviver mais com a gente para ele ajudar a gente. Ele presente na agência, sabendo que o telefone toca, que o cliente chega, que a gente tem meta."

Nesse caso, a transferência da aprendizagem não ocorre em razão das condições inadequadas do ambiente, relacionadas principalmente a elementos críticos da organização do trabalho.

Esse resultado coincide com os achados de inúmeras pesquisas, citadas por Abbad e Borges-Andrade (2004) que mostraram que os conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos em treinamento dependem das condições ambientais para serem retidos e aproveitados pelo indivíduo em seu trabalho (Abbad, 1999; Broad, 1982, Roullier e Goldstein, 1993, Sallorenzo, 2000). Conforme já discutido anteriormente, o treinamento por si só não é capaz de garantir a transferência do que foi aprendido. O ambiente de trabalho desempenha papel fundamental na ocorrência e na durabilidade dos efeitos do treinamento sobre o desempenho dos trabalhadores. (Abbad e Borges-Andrade, 2004).

Além dos aspectos abordados, merece destaque uma outra questão: o planejamento do treinamento, na instituição, é realizado com base na análise da tarefa, ou seja, considerando-se os elementos do trabalho prescrito. Assim, em razão de os elementos determinantes da atividade serem parcialmente conhecidos pelos planejadores do treinamento, os objetivos fixados não contemplam os desempenhos efetivamente realizáveis, ocorrendo, dessa maneira, discrepância entre os desempenhos esperados e as possibilidades de obtenção desses desempenhos. Essa constatação confirma a importância de se conhecer o trabalho em situação real para, com base na análise de seus elementos, desenvolver treinamentos mais adaptados às necessidades dos indivíduos e mais eficazes para a organização como um todo. Trata-se aí de uma das contribuições do presente estudo: demonstrar a

importância de se conhecer o trabalho real dos indivíduos e as condições efetivas em que ele se realiza para propiciar as melhores condições de aprendizagem e de suporte à transferência.

Os achados apresentados na dissertação de mestrado de Mota (2002) e de Dagostin (2003) também mostraram que a Análise Ergonômica do Trabalho pode contribuir com o planejamento de treinamentos mais eficazes, no sentido de se abordarem conteúdos mais próximos à atividade desenvolvida pelos trabalhadores, de se eliminarem conteúdos identificados como desnecessários à realização do trabalho e de se atribuir prioridade àqueles que configurem minimização de ocorrências de esforços desnecessários e de acidentes de trabalho.

Assim, com base nos resultados desta pesquisa e nas discussões realizadas, pode-se inferir que o treinamento existente na instituição tem contribuído de forma pouco significativa para minimizar o custo humano do trabalho dos Gerentes de Contas, não somente pela sua escassa participação em eventos dessa natureza, mas também pela participação em treinamentos que não levam em conta a real atividade desenvolvida pelos trabalhadores.

As exigências cognitivas e afetivas impostas pela complexidade da atividade dos Gerentes de Contas, na gestão de uma carteira de clientes que inclui, dentre outras tarefas, o atendimento presencial ao público, poderiam ser minimizadas se houvesse participação mais freqüente em treinamentos que abordassem conteúdos relacionados ao trabalho real por eles realizado. Entretanto, de nada adianta planejar e realizar treinamentos bem estruturados, aumentar a participação dos funcionários nesses eventos, se não houver suporte à transferência, ou seja, se não existirem as condições ambientais propícias à transferência da aprendizagem.

Trata-se, portanto, de um modelo de gestão tecnocêntrico, em que, mais uma vez, a variável de ajuste é o funcionário, em detrimento de outras possibilidades de ação. Pesquisas em Ergonomia da Atividade (Guérin *et al.* 2001; Ferreira e Mendes, 2001; Menezes, 2003; Ferreira e Mendes, 2003, Hostensky, 2004, e Aragão, 2004) têm demonstrado que essa é uma prática adotada em parte significativa das organizações estudadas.

Conclusão

Este estudo teve como objetivo analisar a relação entre a atividade de atendimento presencial ao público, o treinamento e o custo humano do trabalho dos Gerentes de Contas de uma instituição bancária, sob o enfoque da Ergonomia da Atividade. Ao longo da pesquisa, buscou-se investigar em que medida o treinamento disponibilizado pela instituição estudada a seus funcionários tem contribuído para minimizar o custo humano negativo da atividade de atendimento.

O serviço de atendimento ao público constitui-se em campo de pesquisa que tem atraído o interesse de diversas áreas do conhecimento e, sobretudo, da Ergonomia, que tem como foco não somente a eficiência e a eficácia do processo produtivo, mas, também, e, principalmente, a saúde e o bem-estar do trabalhador. A globalização da economia e os progressos na informática e nas telecomunicações têm gerado novos patamares de competitividade entre as organizações. No setor bancário, essas transformações se verificam ainda mais fortemente. Além disso, na medida em que os produtos e serviços bancários se tornam cada vez mais similares entre as instituições, o que passa a fazer diferença é a qualidade do atendimento prestado aos clientes. Deriva desse fenômeno a importância estratégica desse serviço para as organizações.

Essas mudanças têm impacto no trabalho bancário e nas exigências impostas aos trabalhadores. Se, por um lado, os avanços tecnológicos geraram maior capacidade de processamento e rapidez nas transações bancárias, por outro, as características de imprevisibilidade e incerteza que marcam o ambiente em que se inserem os bancos agregaram elementos de complexidade à atividade bancária, gerando maiores dispêndios para os trabalhadores nas esferas física, cognitiva e afetiva.

O treinamento, por sua vez, tem sido objeto de vultosos investimentos pelas instituições bancárias, preocupadas em manter seus empregados atualizados e capazes de prestar o atendimento de qualidade aos clientes, que poderá garantir a essas instituições sua sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado.

A articulação entre essas três dimensões analíticas - Atendimento ao Público, Custo Humano do Trabalho e Treinamento - foi, portanto, o foco deste estudo. Para isso, partiu-se da hipótese segundo a qual o modelo de treinamento, de natureza tecnocêntrica, é pouco compatível com as exigências e características das situações reais, que configuram o atendimento ao público, prestado pelos Gerentes de Contas, gerando um custo humano de predomínio negativo.

A demanda inicial da pesquisa partiu da Diretoria de Pessoas da instituição, que solicitou o estudo com a finalidade de conhecer a atividade dos Gerentes de Contas, para, então, propor treinamentos adequados a essa categoria de profissionais. Ao longo da coleta de dados, essa demanda foi sendo reformulada e seus elementos implícitos começaram a revelar os reais determinantes da situação-problema. Os resultados da pesquisa mostraram que esse profissional, que ocupa função-chave na instituição, tem sido pouco favorecido em termos de participação em treinamentos. Entretanto, isso

ocorre mais em razão da insuficiente organização do trabalho e da adoção de modelo de gestão, centrado na produtividade, do que pelo fato de não haver treinamentos adequados, destinados a esses profissionais.

A Análise Ergonômica do Trabalho – AET (Guérin *et al.*, 2001) revelou-se abordagem metodológica adequada, uma vez que possibilitou o conhecimento dos determinantes do trabalho, no momento em que ele se realiza, e a identificação das estratégias de mediação utilizadas pelos empregados para responder às contradições presentes no contexto de trabalho.

A análise documental deu visibilidade às características gerais do contexto de produção de serviços, à organização prescrita do trabalho e às políticas e diretrizes da organização na gestão das pessoas que nela trabalham, notadamente no que se refere aos aspectos relacionados ao treinamento realizado pela instituição. O Inventário do Trabalho e de Riscos de Adoecimento propiciou, por meio das Escalas de Avaliação das Condições, Organização e Relações de Trabalho – ECORT e de Avaliação do Custo Humano do Trabalho – ECHT, a identificação dos indicadores críticos do contexto e do custo humano, segundo a percepção dos participantes. A análise das entrevistas corroborou os resultados apresentados nas escalas e colocou em evidência as principais exigências com que se confrontam os trabalhadores no seu dia-a-dia, revelando suas queixas e avaliações sobre seu bem-estar e mal-estar no trabalho.

A análise da atividade tornou evidente que a gestão de uma carteira de clientes, função precípua do Gerente de Contas da instituição, configura-se na gestão da complexidade:

- ✓ de tarefas concomitantes e que demandam dos sujeitos o domínio de uma grande quantidade e variedade de informações, além de auto-controle em face de situações de cobrança e pressão temporal e de comportamentos agressivos de clientes;
- ✓ de um ambiente cuja dinâmica se caracteriza pela imprevisibilidade e pela incerteza, no sentido da existência de múltiplos eventos críticos que se sucedem, gerando constrangimentos que contribuem para o predomínio do custo humano negativo, sobretudo em suas dimensões cognitiva e afetiva.

As múltiplas exigências do trabalho e os constrangimentos impostos aos trabalhadores pela inadequada organização do trabalho contribuem, portanto, para gerar um custo humano de predomínio negativo da atividade de atendimento realizada pelos Gerentes de Contas.

Esses profissionais revelaram que a sobrecarga no trabalho, a falta de pessoal, as intensas e contínuas cobranças e a pressão temporal no cumprimento das tarefas são os principais fatores críticos da atividade. Esse conjunto de indicadores impõe dificuldades na adoção de estratégias adequadas para responder às exigências da instituição. Como conseqüência, são evidentes no discurso desses trabalhadores as queixas de cansaço mental e físico, que se traduzem em sentimentos de desgaste e insegurança e na percepção de estresse, esgotamento e incompetência em face das situações de trabalho que se apresentam em seu dia-a-dia de trabalho.

A análise da atividade confirmou a predominância do custo cognitivo e afetivo na gestão da complexidade, em que se constitui a atividade de atendimento e revelou os traços marcantes desses dispêndios em face das contradições existentes no contexto de produção. O controle emocional solicitado pelas situações que se apresentam no dia-a-dia de trabalho afeta as estruturas psicológicas do Gerente de Contas e influi no seu estado geral de saúde e na avaliação de seu bem-estar. As estratégias adotadas para minimizar esse custo são diversas, mas há indicadores de que, em determinados momentos, elas não conseguem responder adequadamente às exigências e contradições do contexto de produção de bens e serviços. A partir desses momentos, verifica-se o predomínio de vivências de mal-estar no trabalho.

Por outro lado, tais avaliações negativas sobre seu estado geral ao final de um dia de trabalho são compensadas por vivências de bem-estar, também presentes nos discursos dos Gerentes de Contas. Elas decorrem das relações sociais de trabalho de predomínio positivo, experimentadas pelos Gerentes de Contas, no convívio com colegas de trabalho e com os clientes da instituição e pelo sentimento de estarem contribuindo para a manutenção da credibilidade de que goza a instituição.

A discrepância entre o que é prescrito ao Gerente de Contas e o que é realmente feito por ele, em situação real de trabalho, revela certa criticidade, sobretudo na concomitância dos atendimentos telefônico e presencial durante o expediente bancário e na expressão do conflito existente entre as duas funções atribuídas a um só trabalhador: a) a de Gerente de Relacionamento, prescrita e presente na expectativa do cliente, mas que se configura em apenas uma parte do trabalho efetivo e b) a função de Gerente de Contas, que se constitui na gestão de uma multiplicidade de tarefas, interações e eventos críticos que constituem a face real do trabalho desses profissionais. O conflito gerado por essas contradições contribui para a existência do custo humano do trabalho de predomínio negativo, nas dimensões cognitiva e afetiva.

No que se refere aos treinamentos, as representações dos Gerentes de Contas revelam a existência de treinamentos de qualidade na instituição. Entretanto, em decorrência de dificuldades de liberação para treinamento, resultantes, entre outros fatores, da insuficiente organização do trabalho, sua participação nesses eventos é por eles percebida como pouco expressiva se comparada às percepções das necessidades de treinamento. Tal resultado é indicador da falta de suporte à transferência existente no contexto de trabalho, característica reveladora de um modelo de gestão que privilegia a produção em detrimento do desenvolvimento do funcionário.

As representações dos Gerentes de Contas sobre a transferência da aprendizagem revelam que sua ocorrência depende, em parte, da natureza dos conteúdos dos eventos. Em determinados treinamentos, tais como os relacionados ao atendimento ao cliente, há percepção de que não ocorre transferência de aprendizagem em razão de os conteúdos trabalhados serem avaliados como distantes da realidade de trabalho, a qual não oferece as condições necessárias à aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos. Nesses casos, pode-se concluir que não ocorre transferência da aprendizagem por falta de suporte à transferência.

Por outro lado, há percepção de transferência de aprendizagem quando se trata de treinamentos, cujos conteúdos estão diretamente relacionados a temas inerentes à sua função técnica, de consultor e assessor financeiro, no tocante aos produtos e serviços bancários. Isso leva à conclusão de que esse tipo de curso está adequado às necessidades do trabalhador e pode ocorrer transferência de aprendizagem, gerando impacto positivo no seu desempenho.

A não-ocorrência da transferência da aprendizagem discutida anteriormente, decorre, em parte, pelo fato de os treinamentos serem planejados com base no conhecimento limitado da atividade dos trabalhadores e das condições efetivas de realização, resultando, assim, em eventos de aprendizagem mal adaptados às situações com as quais os trabalhadores se confrontam em seu dia-a-dia de trabalho. Pode-se inferir que os objetivos fixados não contemplam desempenhos efetivamente realizáveis, ocorrendo, dessa maneira a discrepância entre os desempenhos esperados e as possibilidades de obtenção desses desempenhos.

Tais conclusões vêm confirmar a importância de se conhecer o trabalho efetivo, realizado em condições efetivas, para, com base na análise de seus elementos, desenvolver treinamentos adaptados às necessidades dos indivíduos e eficazes para a organização como um todo.

Daí uma das contribuições do presente estudo: demonstrar a importância de se conhecer o trabalho real dos indivíduos e as condições em que ele se realiza para propiciar as melhores condições de aprendizagem e de suporte à transferência.

Além disso, com base nos resultados desta pesquisa, pode-se, também, inferir que o treinamento proporcionado pela instituição, apesar de sua qualidade técnica e da pertinência dos pressupostos que norteiam seu desenvolvimento, tem contribuído de forma pouco significativa para minimizar o custo humano do trabalho dos Gerentes de Contas, não somente pela escassa participação em eventos dessa natureza, mas também pela participação em treinamentos que não levam em conta a real atividade desenvolvida pelos trabalhadores. Além disso, as exigências cognitivas impostas pela complexidade da atividade dos Gerentes de Contas, na gestão de uma carteira de clientes, poderiam ser minimizadas se houvesse participação mais freqüente em treinamentos que abordassem os conteúdos relacionados às atividades técnicas por eles realizadas. Entretanto, é importante destacar que de nada adianta planejar e realizar bons treinamentos e aumentar a participação dos funcionários nesses eventos, se não houver suporte à transferência, ou seja, condições ambientais propícias à transferência da aprendizagem.

Com base nas conclusões aqui apresentadas, não se pode refutar a hipótese segundo a qual o modelo de treinamento, de natureza *tecnocêntrica*, é pouco compatível com as exigências e características das situações reais que configuram o atendimento ao público, prestado pelos Gerentes de Contas, gerando um custo humano de predomínio negativo.

No que se refere aos limites deste estudo, o primeiro deles diz respeito ao fato de que as conclusões sobre o treinamento basearem-se somente nas representações dos sujeitos relatadas nas entrevistas. Não foi realizado levantamento dos treinamentos realizados pela população estudada para comparação de seus objetivos e desempenhos esperados, com o trabalho efetivamente realizado. Isso se deveu, em parte, pelas limitações de prazo, e, também, por não ter sido facilitado o acesso ao material

instrucional referente aos cursos de que eles haviam participado, que permitisse a realização da comparação. Isso porque alguns desses treinamentos encontravam-se já desativados e outros em reformulação.

O segundo limite desta pesquisa está relacionado à dificuldade de acesso a informações detalhadas sobre procedimentos que compõem as etapas do trabalho do Gerente de Contas. Isso ocorreu em razão de se tratar a instituição pesquisada de um banco, que não pode fornecer informações sobre determinados procedimentos de trabalho que levem ao conhecimento das transações bancárias realizadas por seus clientes. Esse aspecto gerou dificuldades na descrição da atividade de trabalho e inviabilizou a realização de uma fotografia mais acurada das operações realizadas pelos funcionários durante o atendimento aos clientes.

Um terceiro limite da pesquisa diz respeito a não-realização de comparação entre as representações acerca do treinamento levando-se em conta a variável tempo de serviço. Ou seja, não foi analisado o material das entrevistas tendo-se em conta o que pensam os experientes e os novatos na instituição. Isso também não foi levado em consideração durante a observação sistemática, uma vez que tal procedimento foi realizado com o Gerente de Contas que estava presente na agência, no momento da coleta dos dados.

Um quarto limite diz respeito à comparação que havia sido proposta na abordagem metodológica entre as agências que obtiveram maior custo humano com as que obtiveram menor custo humano. Essa comparação não foi realizada porque não ficou evidenciada pelas análises das entrevistas realizadas pelo aplicativo ALCESTE.

Em termos de agenda de pesquisa, os limites apontados configuram-se em possibilidades de aperfeiçoamento das escolhas metodológicas e de aprofundamento da temática a serem consideradas em estudos futuros. Uma outra possibilidade de pesquisa diz respeito ao estudo dos dados coletados por meio das Escalas de Prazer e Sofrimento no Trabalho – EPST e Escala de Sintomas Físicos e Psicossociais Relacionados ao Trabalho – ESFPT e que não foram efetivamente aproveitados neste trabalho.

Apesar dos limites apontados, considera-se que as contribuições empíricas propiciadas pela abordagem metodológica escolhida e as discussões teóricas apresentadas nesta dissertação, em seu conjunto, atenderam ao objetivo do estudo, forneceram elementos de resposta às questões que o nortearam, além de ter permitido um diálogo entre a Ergonomia da Atividade e o Treinamento e Desenvolvimento.

Referências Bibliográficas

- Abbad, G. (1999). *Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT*. Tese de Doutorado. Brasília, Universidade de Brasília, Brasília.
- Abbad, G. e Borges-Andrade, J.E. (2004). Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: Zanelli, J.C., Borges-Andrade, J.E. e Bastos, A.V.B. (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp 237-275). Porto Alegre: Artmed.
- Abbad, G. e Sallorenzo, L. (2001). Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento. *RAUSP – Revista de Administração*, 36(2), 33-45.
- Abrahão, J.I. (1993). *Ergonomia, modelos, métodos e técnicas*. In: Resumos do II Congresso Latino-Americano e VI Seminário de Ergonomia, Florianópolis, SC.
- Abrahão, J.I. e Pinho, D.L.M. (2002). As transformações do trabalho e desafios teórico-metodológicos da Ergonomia. *Estudos de Psicologia*, 7 (Número Especial).
- Abrahão, J.I., Torres, C. e Assunção A.A. (2003). Penosidade e Estratégias de atenuação do risco: o caso das telefonistas de uma instituição pública. *Universa*, 30 (1), 85-110.
- Alvarez, F.J.S.M. (2004). *A Implantação do Modelo de Gerência de Contas Especiais no Setor Bancário no Brasil: um Estudo Exploratório*. Resumos ENAMPAD 2004.
- Alves Jr., R.T. (2005). *Avaliação de Desempenho, Atividade de Atendimento ao Público e Custo Humano no Trabalho e uma Empresa Pública do Distrito Federal*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília – UnB.
- Antunes, L.R. (2000). *Considerações preliminares sobre o setor bancário brasileiro na década de 90*. III Congresso Latino-Americano de Sociologia do Trabalho. Salvador.
- 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 – UnB.
- Barcelos, M.A.N. (1997). *A Análise Ergonômica do Trabalho como Ferramenta para a Elaboração e Desenvolvimento de Programas de Treinamento*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Bastos, A.V.B. (1991). O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. *Revista de Administração*. 26(4): 87-102.
- Berthet, M.; Coutrot, T., Davezies, P. e Rogez, I. (2000). Charge de travail et santé. In: Rochefort, T. e Guérin, F. (Coord.), *Organisation du travail, Charge de travail et performance (pp.40-43)*. Réseau Editions ANACT. Recuperado em abril de 2003. www.anact.fr/performance/perf.html.
- Berthelette, D.; Lacomblez, M. e Teiger, C. (1998). *La conception de programmes de formation à et par l'analyse du travail: Réflexions sur des travaux en cours en ergonomie, en psychologie du travail et en recherche évaluative*. Deuxièmes journées. Recherche et Ergonomie. Toulouse.
- Borges-Andrade, J.E. (1997). Treinamento de Pessoal: Em Busca de Conhecimento e Tecnologia Relevantes para as Organizações Brasileiras. Em A Tamayo, J.E. Borges-Andrade e W. Codo (Orgs.), *Trabalho, Organizações e Cultura*. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados. Pp. 129-149.
- Borges-Andrade, J.E. (2002). Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. *Revista Estudos de Psicologia*, 7 (número especial), 31-43.

- Borges-Andrade, J.E. e Abbad, G. (1996). Pesquisa em treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre as pesquisas científicas. *Revista de Administração*, 31(2), 112-125.
- Broad , M.L. (1982). Management actions to support transfer of training. *Training and Development Journal*, 36(5), 124-130.
- Costa Filho, B.A. (1997). *Automação bancária: uma análise sob a ótica do cliente*. In: Encontro da ANPAD 21, 1997, Rio das Pedras –RJ. Anais.
- Dagostin, R. (2003). Mapas Cognitivos como suporte para programas de capacitação: um estudo de caso com base na análise ergonômica das atividades. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Daniellou, F. (1998). *Peut-on être chercheur en ergonomie?* Actes du colloque "Recherche et Ergonomie", Toulouse, França.
- Daniellou, F. (2004). Apresentação à Edição Brasileira. In: *A Ergonomia em busca de seus princípios. Debates epistemológicos*. (Coord) F. Daniellou. São Paulo. Editora Edgar Blücher.
- Daniellou, F.; Laville, A. e Teiger, C. (1989). Ficção e realidade do trabalho operário. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, n. 68. vol. 17.
- Dejours, C. (1994). A carga psíquica do trabalho. In: C. Dejours, E. Abdoucheli e C. Jayet (Orgs.). *Psicodinâmica do trabalho. Contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Editora Atlas.
- Dejours, C. e Molinier, P. (1994). Le travail comme énigme. In: *Sociologie du Travail*. XXXVI, Hors série. Paris, 35-44.
- Falzon, P. (1996) Des objectifs de l'ergonomie. In: F. Daniellou, *L'Ergonomie en quête de ses principes – Débats Epistémologiques* (pp.233-241). Paris: Octares Editions.
- Falzon, P. e Lapeyrière, S. (1998). L'usager et l'opérateur: ergonomie et relations de service. *Le Travail Humain*, 61. 69-90. Paris.
- Ferreira, M.C. (2000). Serviço de Atendimento ao Público: O que é? Como analisá-lo? Esboço de uma Abordagem Teórico-Metodológica em Ergonomia. *Multitemas*, 16, 128-144, Campo Grande, MS.
- Ferreira, M.C. (2001). *Complexité en Ergonomie: De quoi parle-t-on? Quelques Eléments Théoriques sur la notion de Complexité*. Anais do VI Congresso Latino-Americano de Ergonomia – Gramado-RS.p.1-10.
- Ferreira, M.C. (2002). Marcas do Trabalho e Bem-Estar no Serviço de Atendimento ao Público. In: Mendes, A.M., Borges, L.O e Ferreira, M.C. (Orgs.). 2002. *Trabalho em transição, saúde e risco*. Brasília: Ed. UnB-Finatec.
- Ferreira, M.C. (2003). O sujeito "forja" o ambiente, o ambiente "forja" o sujeito: mediação indivíduo-ambiente em ergonomia da atividade. In: Ferreira, M.C. e Rosso, S.D. (orgs). *A regulação social do trabalho*. Brasília: Paralelo 15 Editores.
- Ferreira, M.C. e Freire, O.N. (2001). Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba-PR, v. 5, n.2, p.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*, Natal – RN, v. 6, n. 1, p. 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: Edições Ler, Pensar e Agir – LPA.
- Ferreira, M.C. e Mendes, A.M. (2004). *Gestão com Pessoas Focada na Qualidade de Vida no Trabalho: Bem-estar, uma tarefa de todos*. Anais do Fórum de QVT, maio de 2004.
- Ferreira, M.C. e Weill-Fassina, A. (1996). *L'Ordinateur dans le Travail Bancaire. Un Artefact Producteur de Béquilles Cognitives?* In: Congrès de L'Association Internationale de Psychologie du Travail – AIPPTLF, Québec. Actes du 9 Congrès de l'AIPPTLF. Québec – Canadá.
- Freire, O.N. (2002). "Ser atendente a vida toda é humanamente impossível": Serviço de teleatendimento e custo humano do trabalho. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília – UnB.
- Freitas, I. (2005). *Impacto de Treinamento nos Desempenhos do Indivíduo e do Grupo de Trabalho: suas relações com crenças sobre o Sistema de Treinamento e Suporte à Aprendizagem Contínua*. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília – UnB.
- Gade, C. (1998). *Psicologia do Consumidor e da Propaganda*. São Paulo: EPU, 269 p.
- Gadrey, J. (1994). Les relations de services et l'analyse du travail des agents. In: *Sociologie du travail*, 3, 381-389.
- Gagné, R.M. e Medsker, K.L. (1996). *The conditions of learning: training applications*. Belmont: Wadsworth Group/Thomson Learning.
- Garrigou, A. e Visser, W. (1998). *L'Articulation d'approches macroscopique et microscopique en ergonomie: une tentative de prise de recul sur une pratique de recherche en cours*. Actes du colloque "Recherche et Ergonomie", Toulouse. França.
- Giglio, E.A.M. e Chauvel, M.A. (2002). *Reclamação e Cultura Brasileira: um Estudo Baseado na Análise de Cartas de Consumidores Insatisfeitos à imprensa*. Resumos ENAMPAD 2002.
- Goldstein, I.L. (1980). Training in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 31, 229-272.
- Goldstein, I.L. (1991). Training in work organizations. In: Dunnette; Hougush (Orgs). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2 ed. California: Consulting Psychology Press.
- Gonçalves, R.M. (2002). *Ergonomia do Serviço de Atendimento ao Público via Internet: Utilidade e Usabilidade de Web Sites para os Usuários*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília – UnB. Brasília.
- Gonçalves, R.M. e Ferreira, M.C. (1999). *Serviço de atendimento ao público e home-pages governamentais*. In: IX Congresso Brasileiro de Ergonomia – Abergó 99. Salvador.
- Gonçalves, R.M; Odelius C.C. e Ferreira, M.C. (2001) Do Trabalho Prescrito ao Trabalho Real: A Transformação da Informação em Notícia de Rádio. INTERCOM – *Revista Brasileira de Comunicação*, São Paulo – SP, v. XXIV, n.2. p.47-71, 2001.
- Grandjean, E. (1998). *Manual de ergonomia. Adaptando o trabalho ao homem*. Porto Alegre: Artemed Editora. S.A.
- Gubert, K.B. (2001). *Os determinantes da atividade em uma central de atendimento: o caso do Disque-Saúde*. Dissertação de Mestrado. Universidade Brasília – UnB.

- Guérin, F.; Laville, A.; Daniellou, F.; Duraffourg, J. e Kerguelen, A. (2001). *Compreender o trabalho para transformá-lo. A prática da ergonomia*. São Paulo: Editora Edgar Blücher Ltda.
- Hanh, T.M. (1999). *Por uma Pedagogia Ergonômica: Mais Cidadania no Mundo do Trabalho*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.
- 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.
- Iida, I. (1990). *Ergonomia. Projeto e Produção*. São Paulo: Edgard Blücher.
- Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (1997) *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.
- Latham, G.P. (1988). Human resource training and development. *Annual Review of Psychology*, v. 39, p. 545-582.
- Lauriel e Noriega. (1989). *Processo de produção e saúde*. São Paulo: Hucitec.
- Le Guillant, L. (1956) *La névrose des téléphonistes*. La Presse Médicale.
- Leplat, J. (1996) Quelques aspects de la complexité en ergonomie. In: F.Daniellou (Org.) *L'Ergonomie en quête de ses principes: débats épistemologiques* (pp.57-76). Toulouse: Octares Editions.
- Magalhães, M.L. e Borges-Andrade, J.E. (2001). Auto e Heteroavaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. *Estudos de Psicologia*, 6(1), 33-50.
- Marmaras, N. e Pavard, B. (1999). Abordagem Orientada ao Problema para o projeto de sistemas de tecnologia da informação para o auxílio às tarefas cognitivas complexas. *Cognition, Technology & Work*. Tradução de Maria Cristina P.L.Zamberian.
- Marques, E.V. e Albertin, L.A. (2002). *Um Estudo dos Processos de Atendimento ao Consumidor no Varejo Brasileiro*. Resumos ENAMPAD 2002.
- Mendieta, M.V. e Matute, E.D.P. (2001). *Manual de gestión de recursos humanos en las administraciones públicas*. Editorial Tecnos (Grupo Anaya). Madrid. (Instituto Universitario Ortega Y Gasset. Centro de Estudios Superiores Sociales Y Jurídicos Ramón Carande).
- Menezes, W.J. (2003). "Atendimento Presencial em Auto-Atendimento Bancário !?" *Um Paradoxo à Luz da Lógica dos Clientes, dos Atendentes e dos Gestores*. Dissertação de Mestrado – Universidade de Brasília, Brasília.
- Menck, A.C.M. (2002). *Integração da Qualidade Percebida, Resposta Afetiva e Satisfação no Processo de Compra-Consumo de Serviços*. Resumos ENAMPAD 2002.
- Merlo, A.R.C e Barbarini, N. (2002). Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso. Porto Alegre. *Psicologia & Sociedade* vol.14, nº. 1.
- Montmollin, M. (1974). *L'Analyse du Travail préalable à la formation*. Armand Colin Formation. Paris.
- Montmollin, M. (1990). *L'Ergonomie*. Paris: Editions La Découverte.
- Mota, L.M.O. (2002). *Treinamento e Prazer-Sofrimento Psíquico no Trabalho*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Mourão, L. (2004). *Avaliação de Programas Públicos de Treinamento: Um Estudo sobre o Impacto no Trabalho e na Geração de Emprego*. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, UnB.
- Nadler, L. (1984). *The Handbook of Human Resources Development*. New York: Wiley.

- Ombredane, A. e Faverge, J.M. (1955). *L'Analyse du Travail*. Presse Universitaire de France – PUF, Paris.
- Pacaud, S. (1970). L'ergonomie face aux grandeurs et aux difficultés de l'interdisciplinarité. *Le Travail Humain*, XXXIII, 1.2, 141-158.
- Padilha, V. (2003). Shopping-Center: aatedral das mercadorias e do lazer reificado. Tese de Doutorado. Unicamp.
- Pontual, M. (1978). *A evolução histórica do treinamento na empresa*. Anais do II Congresso Brasileiro de Treinamento e Desenvolvimento, ABTD, p.77-83.
- Pires, P.J. e Costa Filho, B.A. (2001). O Atendimento Humano como Suporte e Incentivo ao Uso do Auto-Atendimento em Bancos. *Revista FAE*, Curitiba, V.4, n.1., p.59-67, jan/abr.
- Rasia, D. (2004). *Quando a Dor é do Dentista! Custo Humano do Trabalho de Endodontistas e Indicadores de Dor*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília – UnB.
- Reinert, M. (1990). ALCESTE, une méthodologie d'analyse des donées textuelles et une application: Aurélia de G. de Nerval. *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, (28), 24-54.
- Romiszowski, A.J. (1978). *Alguns cuidados na aplicação da tecnologia educacional em grandes projetos de treinamento*. Anais do II Congresso Brasileiro de Treinamento e Desenvolvimento, ABTD, 1978, p. 12-136.
- Roullier, J.Z. e Goldstein, I.L. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 4(4), 377-390.
- Salas, E. e Cannon-Bowers, J.A. (2001). The Science of Training: a decade of Progress. *Annual Review of Psychology*. 52 pp.
- Sallorenzo, L.H. (2000). *Avaliação do Impacto de Treinamento no Trabalho: analisando e comparando modelos de predição*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília – Brasília.
- Segnini, L.R.P. (1998). *Mulheres no trabalho bancário*. São Paulo. EDUSP.
- Senach, B. (1993). L'Évaluation ergonomique des interfaces homme-machine. In: Sperandio J.C. *L'Ergonomie dans la conception des projets informatiques*. Octares Editions: Toulouse. França.
- Souza, R.V. (2002). *Prontidão para Tecnologia do Consumidor: Aspectos Emocionais da Adoção de Produtos e Serviços Baseados em Tecnologia*. Resumos ENAMPAD 2002.
- Teiger, C. (1980). Les empreintes du travail. In: *Société Française de Psychologie/Psychologie du Travail. Equilibre ou fatigue par le travail?* Paris: Editions ESF.
- Theureau, J. (2002). La notion de "charge mentale" est-elle soluble dans l'analyse du travail, la conception ergonomique et la recherche neurophysiologique. In: M.Jourdan e J.Theureau (Orgs.). *Charge Mentale: notion floue et vrai problème*. (pp. 41-69). Toulouse: Octares Editions.
- Torres, C.C. (2001). *A Atividade nas Centrais de Atendimento: Outra Realidade, as Mesmas Queixas*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília. Brasília.
- Vargas, M.R.M. (1996). Treinamento e Desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. *Revista de Administração*, 31, 126-136.
- Verona, M.M. (2005). Marketing Bancário. *Revista FSG*. Vol. 6. Faculdade da Serra Gaúcha. Portal FSG.
- Vidal, M.C.R. (2002). *Ergonomia na Empresa – Útil, Prática e Aplicada*. Rio de Janeiro: Editora Virtual Científica.

Weill-Fassina, A. (1990). L'Analyse des aspects cognitifs du travail. In: M.Dadoy, C. Henry, B.Hillau, G. de Terssac, J.F.Troussier & A.Weill-Fassina (Orgs.). *Les analyses du travail, enjeux et formes* 54, 193-198.

Weill-Fassina, A., Rabardel, P. e Dubois, D. (1993). *Représentations pour l'action*. Toulouse: Octares Editions.

Wexley, K.N. (1984). Personnel training. *Annual Review of Psychology*, v.35, p. 519-551.

Wisner, A. (1987). *Por dentro do trabalho. Ergonomia: método e técnica*. São Paulo. Editora FTD.

Wisner, A. (1996). Questions Epistemologiques en Ergonomie et en Analyse du travail. In: F.Daniellou (Org.) *L'Ergonomie en quête de ses principes: débats épistemologiques*. Toulouse: Octares Editions.

Zarifian, P. (2001). *Objetivo Competência. Por uma nova lógica*. São Paulo. Ed. Atlas S.A.

Zerbini, T. (2003). *Estratégias de Aprendizagem, Reações de um Curso via Internet, Reações ao Tutor e Impacto do Treinamento no Trabalho*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, Brasília.

Sites na Internet:

www.febraban.org.br

Outros documentos:

Código de Proteção e Defesa do Consumidor. Lei nº. 8.078

ANEXOS

ANEXO 1

RELAÇÃO DE TREINAMENTOS

ENFOQUES DE APRENDIZAGEM – trilhas

Negócios – Varejo

	Estratégico
	Formação Básica para Gerente de Contas MBA Gestão de Negócios - Varejo
	Instrumental
	Ações para Acionistas Consultoria em Investimentos Financeiros Gerenciando o Relacionamento com o Cliente Gestão da Excelência
1. FUNDAMENTAL	
Conhecendo o Cliente	Leasing
Negócios com Pessoa Jurídica	Seguro Automóvel – TBC Auto
Negócios com Setor Público	Seguros, Previdência e Capitalização – TBC Seguridade
Orientando Investimentos Financeiros	Solução / Max Blue para Cliente

Negócios **a.1.1.1 Atacado/Varejo**

Formação Básica para Gerente de Contas

Modalidade:

Presencial, ministrado por parceiros institucionais do banco

Objetivo de aprendizagem:

Conhecer práticas, procedimentos e ferramentas e adquirir habilidades gerenciais necessários a uma visão empreendedora e proativa em um mercado competitivo

a.1.1.2 Desempenho Esperado no Trabalho

Realizar negócios rentáveis

Atingir metas estabelecidas para a carteira

Prospectar e alavancar negócios, satisfazer e fidelizar clientes

Conquistar novos clientes

Zelar pela e consolidar a imagem institucional, agregar valor e sinergia ao relacionamento cliente-banco

Auxiliar no cumprimento do orçamento da agência

Auto-realizar-se

Contribuir para o desenvolvimento da equipe

Auxiliar na melhoria dos processos internos

a.1.1.3 Público-Alvo

Gerentes de Contas

a.1.1.4 Perspectivas da GDP

Satisfação do cliente; relacionamento com o cliente e conhecimento de produtos e serviços

Resultado Econômico: Análise do Negócio e Negociação

Estratégia e Operações: Ação Estratégica

Conteúdo;

1. Metodologia para Análise de Cenários
 - Conceitos e finalidades
 - Modelagem para análise e avaliação de cenários
 - Definição das competências requeridas pelos cenários e definição de estratégias de negócios
2. Gestão de Competitividade
 - Conceitos e Finalidade
 - Definição do domínio competitivo
 - Modelagem para análise e avaliação da competitividade
 - Matrizes do Perfil, atratividade e dinâmica ambiental
 - Matriz de sinergia e da força de negócios
 - Definição de objetivos estratégicos e estratégias de negócios
3. Segmentação de Mercado, Avaliação do Perfil Comercial do Cliente
 - Conceitos e objetivos da segmentação do mercado
 - Razões para segmentar o mercado
 - Critérios do macro e micro segmentação
 - Matriz produtoX Mercado e Célula Comercial
 - Perfil de Clientes: modelo de Shapiro
 - Seleção de clientes
 - Segmentação e seleção de clientes
4. Modelo de gestão e tipos de organização
 - Revolução científico-técnica
 - Globalização e gestão de negócios
 - Gestão da manutenção e gestão da mudança
 - Elementos para uma gestão empreendedora
 - Tipos de Organização
5. Perfil e postura do Executivo para a função
 - Evolução histórica da função executiva
 - Desafios para a função gerencial no Brasil do final do milênio
 - O novo gestor do banco
6. Comunicação, Atendimento, Vendas e Negociação – Relacionamento
 - Bases para o desenvolvimento de um processo eficiente de comunicação com o cliente
 - Interação com o cliente: momento da verdade
 - Qualidade total do atendimento ao cliente
 - Avaliação da qualidade do atendimento ao cliente
 - Características do processo de negociação
 - Administração dos conflitos na negociação
 - O GRID de vendas
 - O relacionamento vendedor –cliente
 - Passos da venda: prospecção ao fechamento da venda
7. Administração do pós-venda
 - Gerenciamento de Carteira de Clientes
 - Prospecção de clientes
 - Planejamento e atuação frente a clientes e produtos
 - Elaboração de Plano orçamentário/planejamento dos resultados esperados
 - Análise e acompanhamento e controle dos planos desenvolvidos
8. Database Marketing
 - O que é Database Marketing
 - Estrutura do sistema de informações sobre o cliente
 - Benefícios do Database

- Quem deve fazer parte do Database
- Uso do Database nas ações de marketing e vendas
- Aplicações no mercado financeiro

Duração:

64 horas

a.1.1.5 Número de participantes

Máximo de 36

a.1.1.6 Preço

Contratado de acordo com época e local a ser realizado

Agora, você vai encontrar itens que retratam tipos de problemas físicos, psicológicos e sociais que são essencialmente causados pelo seu contexto de trabalho. Marque o número que melhor corresponde à intensidade com a qual eles estão presentes atualmente.

1	2	3	4	5
nada presente	pouco presente	mais ou menos presente	muito presente	totalmente presente
1. Dores no corpo				1 2 3 4 5
2. Tristeza				1 2 3 4 5
3. Irritação com tudo				1 2 3 4 5
4. Dores nos braços				1 2 3 4 5
5. Dor de cabeça				1 2 3 4 5
6. Derrotismo				1 2 3 4 5
7. Perda da autoconfiança				1 2 3 4 5
8. Dificuldades nas relações familiares				1 2 3 4 5
9. Distúrbios respiratórios				1 2 3 4 5
10. Perda do autocontrole				1 2 3 4 5
11. Prejuízos das horas de lazer				1 2 3 4 5
12. Desinteresse pelas pessoas em geral				1 2 3 4 5
13. Distúrbios digestivos				1 2 3 4 5
14. Dificuldade de ter amigos				1 2 3 4 5
15. Dificuldades para tomar decisões na vida pessoal				1 2 3 4 5
16. Amargura				1 2 3 4 5
17. Sensação de vazio				1 2 3 4 5
18. Dores nas costas				1 2 3 4 5
19. Distúrbios auditivos				1 2 3 4 5
20. Sentimento duradouro de desamparo				1 2 3 4 5
21. Insensibilidade em relação às pessoas				1 2 3 4 5
22. Dificuldades na vida sexual				1 2 3 4 5
23. Alterações do apetite				1 2 3 4 5
24. Dificuldades nas relações afetivas				1 2 3 4 5
25. Distúrbios na visão				1 2 3 4 5
26. Isolamento social				1 2 3 4 5
27. Vontade de desistir de tudo				1 2 3 4 5
28. Alterações do sono				1 2 3 4 5
29. Imagem negativa de si mesmo				1 2 3 4 5
30. Dificuldades na vida social				1 2 3 4 5
31. Dores nas pernas				1 2 3 4 5
32. Agressividade desmedida				1 2 3 4 5
33. Choro sem razão aparente				1 2 3 4 5
34. Distúrbios circulatorios				1 2 3 4 5

A SEGUIR, VOCÊ VAI RESPONDER ITENS REFERENTES ÀS VIVÊNCIAS POSITIVAS E NEGATIVAS EM RELAÇÃO AO SEU TRABALHO ATUAL. ASSINALE, DE ACORDO COM A ESCALA, O NÚMERO QUE MELHOR CORRESPONDE À FREQUÊNCIA COM A QUAL VOCÊ EXPERIMENTA CADA UMA DELAS NO SEU DIA-A-DIA.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
1. Liberdade para usar o estilo pessoal				1 2 3 4 5
2. Satisfação				1 2 3 4 5
3. Mal-estar				1 2 3 4 5
4. Adoecimento intelectual				1 2 3 4 5
5. Esgotamento emocional				1 2 3 4 5
6. Gratificação				1 2 3 4 5
7. Estresse				1 2 3 4 5
8. Liberdade para falar sobre o trabalho com os colegas				1 2 3 4 5
9. Prazer				1 2 3 4 5
10. Motivação				1 2 3 4 5
11. Insatisfação				1 2 3 4 5
12. Medo de não ser capaz de cumprir metas				1 2 3 4 5
13. Conflitos				1 2 3 4 5
14. Orgulho				1 2 3 4 5
15. Bem-estar				1 2 3 4 5
16. Valorização				1 2 3 4 5
17. Inutilidade				1 2 3 4 5
18. Insegurança				1 2 3 4 5
19. Solidariedade com os colegas				1 2 3 4 5
20. Utilidade				1 2 3 4 5
21. Desgaste				1 2 3 4 5
22. Frustração				1 2 3 4 5
23. Reconhecimento				1 2 3 4 5
24. Confiança nos colegas				1 2 3 4 5
25. Desqualificação				1 2 3 4 5
26. Realização profissional				1 2 3 4 5
27. Injustiça				1 2 3 4 5
28. Ansiedade				1 2 3 4 5
29. Identificação com as tarefas que realiza				1 2 3 4 5
30. Desvalorização				1 2 3 4 5
31. Medo de ser punido				1 2 3 4 5
32. Liberdade para dizer o que pensa no local de trabalho				1 2 3 4 5
33. Indignação				1 2 3 4 5

Leia os itens e responda-os de acordo com a sua opinião. Siga as instruções fornecidas abaixo. **Marque o número que melhor corresponde à avaliação que você faz do seu contexto de trabalho.**

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre

1. O ritmo de trabalho é "normal"	1	2	3	4	5
2. Os resultados esperados são coerentes	1	2	3	4	5
3. A distribuição das tarefas é justa	1	2	3	4	5
4. As tarefas são cumpridas sem pressão de tempo	1	2	3	4	5
5. As tarefas estão claramente definidas	1	2	3	4	5
6. As condições de trabalho são adequadas	1	2	3	4	5
7. O ambiente físico é confortável	1	2	3	4	5
8. O número de pessoas é suficiente para se realizarem as tarefas	1	2	3	4	5
9. Existe apoio das chefias para o meu desenvolvimento profissional	1	2	3	4	5
10. O mobiliário existente no local de trabalho é adequado	1	2	3	4	5
11. Os instrumentos de trabalho são suficientes para realizar as tarefas	1	2	3	4	5
12. O posto de trabalho é adequado para realização das tarefas	1	2	3	4	5
13. Existem treinamentos para realizar adequadamente as tarefas	1	2	3	4	5
14. Os equipamentos necessários para realização das tarefas são adequados	1	2	3	4	5
15. Existe política de promoção funcional	1	2	3	4	5
16. O bem-estar dos funcionários é uma prioridade	1	2	3	4	5
17. O espaço físico destinado para realizar o trabalho é adequado	1	2	3	4	5
18. A comunicação chefia-subordinado é satisfatória	1	2	3	4	5
19. A comunicação entre os servidores é satisfatória	1	2	3	4	5
20. Existe companheirismo no ambiente de trabalho	1	2	3	4	5

AGORA, VOCÊ VAI AVALIAR ITENS QUE PODEM APARECER COMO **EXIGÊNCIAS DECORRENTES DO SEU CONTEXTO DE TRABALHO**. MARQUE O NÚMERO QUE MELHOR CORRESPONDE À INTENSIDADE COM A QUAL VOCÊ PERCEBE O GRAU DESSAS EXIGÊNCIAS.

1	2	3	4	5
nada exigido	pouco exigido	mais ou menos exigido	bastante exigido	totalmente exigido

1. Desenvolver macetes	1	2	3	4	5
2. Ter controle das emoções	1	2	3	4	5
3. Ter que lidar com ordens contraditórias	1	2	3	4	5
4. Ter que resolver problemas	1	2	3	4	5
5. Usar a força física	1	2	3	4	5
6. Usar os braços de forma contínua	1	2	3	4	5
7. Ter custo emocional	1	2	3	4	5
8. Ser obrigado a lidar com a agressividade dos outros	1	2	3	4	5
9. Ser obrigado a lidar com imprevistos	1	2	3	4	5
10. Fazer previsão de acontecimentos	1	2	3	4	5
11. Ficar em posição curvada	1	2	3	4	5
12. Ter que manusear objetos pesados	1	2	3	4	5
13. Disfarçar os sentimentos	1	2	3	4	5
14. Usar a visão de forma contínua	1	2	3	4	5
15. Ser obrigado a elogiar as pessoas	1	2	3	4	5
16. Ser obrigado a ter bom humor	1	2	3	4	5
17. Caminhar	1	2	3	4	5
18. Ser obrigado a ficar em pé	1	2	3	4	5
19. Ser obrigado a cuidar da aparência física	1	2	3	4	5
20. Usar a memória	1	2	3	4	5
21. Ter custo mental	1	2	3	4	5
22. Fazer esforço físico	1	2	3	4	5
23. Ser bonzinho com os outros	1	2	3	4	5
24. Fazer esforço mental	1	2	3	4	5
25. Transgredir valores éticos	1	2	3	4	5
26. Usar as pernas de forma contínua	1	2	3	4	5
27. Usar as mãos de forma repetida	1	2	3	4	5
28. Ser submetido a constrangimentos	1	2	3	4	5
29. Ter concentração mental	1	2	3	4	5
30. Ser obrigado a sorrir	1	2	3	4	5
31. Subir e descer escadas	1	2	3	4	5

Anexo 3
Média do CHT
Agências com Mais de Dois Gerentes de Contas Respondentes

Indivíduo	Agência	CHT Geral	CHT Cog	CHT Af	CHT Fis
Indivíduo 1 M	1	2,84	3,78	3,25	1,50
Indivíduo 2 M	1	3,52	4,00	4,00	2,50
Indivíduo 3 M	1	3,06	3,89	2,83	2,60
	média	3,14	3,89	3,36	2,20
Indivíduo 5 M	3	2,55	3,22	2,50	2,00
Indivíduo 6 M	3	2,45	3,67	2,42	1,40
Indivíduo 7 M	3	3,00	3,67	3,25	2,10
Indivíduo 8 M	3	2,52	3,44	2,25	2,00
Indivíduo 9 M	3	3,16	3,89	3,58	2,00
Indivíduo 10 M	3	3,19	4,00	3,25	2,40
Indivíduo 11 M	3	2,97	4,00	3,00	2,00
	média	2,83	3,70	2,89	1,99
Indivíduo 17 M	7	3,87	4,89	4,25	2,50
Indivíduo 18 M	7	2,06	2,11	2,42	1,60
Indivíduo 19 M	7	3,58	4,22	3,33	3,30
Indivíduo 20 M	7	3,00	3,78	3,25	2,00
Indivíduo 21 M	7	5,00	5,00	5,00	5,00
	média	3,50	4,00	3,65	2,88
Indivíduo 28 M	13	2,20	2,67	2,36	1,60
Indivíduo 29 M	13	4,32	5,00	4,50	3,50
Indivíduo 30 M	13	3,10	3,56	3,08	2,70
Indivíduo 31 M	13	3,90	4,78	4,00	3,00
Indivíduo 32 M	13	2,53	3,56	2,33	1,78
Indivíduo 33 M	13	3,32	4,00	3,25	2,80
Indivíduo 34 M	13	3,39	4,11	3,67	2,40
	média	3,25	3,95	3,31	2,54
Indivíduo 39 M	16	3,03	4,00	3,08	2,10
Indivíduo 40 M	16	3,19	4,11	3,42	2,10
Indivíduo 41 M	16	2,97	3,78	3,08	2,10
Indivíduo 42 M	16	3,32	4,44	3,42	2,20
Indivíduo 43 M	16	3,10	3,33	3,17	2,80
	média	3,12	3,93	3,23	2,26
Indivíduo 46 M	18	2,10	2,56	1,67	2,20
Indivíduo 47 M	18	4,32	4,56	4,67	3,70
Indivíduo 48 M	18	2,03	2,78	2,25	1,10
	média	2,82	3,30	2,86	2,33

Anexo 4

Agências com um ou dois Gerentes de Contas Respondentes

Agência	Número de respostas à coluna 3 (mais ou menos exigido)	Número de respostas à coluna 4 (bastante exigido)	Número de respostas à coluna 5 (totalmente exigido)	Total de respostas às colunas 4 e 5	Total de respostas às colunas 3, 4 e 5
2	5	11	9	20	25
4	7	15	3	18	25
5	3	7	0	7	17
5	4	1	17	18	22
6	3	5	15	20	23
6	7	18	0	18	25
8	9	2	13	15	24
8	3	21	0	21	24
9	2	12	13	25	27
10	5	14	4	28	33
11	8	8	0	8	16
12	2	9	6	15	17
14	3	9	6	15	18
14	3	1	24	25	28
15	4	10	15	25	29
15	4	11	7	18	22
17	9	0	5	5	14
17	4	10	6	16	20
19	5	14	4	18	23
20	9	13	4	17	26

LEGENDA: EM LARANJA, AS AGÊNCIAS SELECIONADAS.

ANEXO 5

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

I - Informações Preliminares ao(à) Entrevistado(a)

✓ Agradecimento	Autorização de gravação	✓ Sigilo das informações:
✓ Apresentação	Interrupção possível	pessoas, cargos, funções.
✓ Objetivos da Entrevista	Tratamento e divulgação dos dados	✓ Há dúvidas, questões?

II – Dados de Identificação da Entrevista e do(a) Entrevistado(a)

<i>Código</i>	<i>Dia</i> ___/___/2005	<i>Horas</i>	<i>Duração</i>	<i>Entrevistador(a)</i>	<i>Observação</i>
<i>Nome (iniciais)</i>	<i>Gênero</i>	<i>Idade</i>	<i>Estado Civil</i>	<i>Escolaridade</i>	2. TEMPO DE TRABALHO
					<i>No Banco</i>
					<i>Na Agência</i>
					<i>Na Função</i>

III - Questões

1 – Identificando as características do “Contexto de Produção de Bens e Serviços – CPBS”, segundo as representações dos GC.

- De forma geral como você avalia o seu trabalho (principais dificuldades enfrentadas no dia-a-dia; pontos fortes e pontos fracos). Após resposta inicial, explorar as três dimensões do CPBS, dando ênfase aos pontos críticos (sublinhados abaixo) segundo resultados do ITRA:
 - Condições de Trabalho - CT: equipamentos, instrumentos, posto de trabalho, espaço, iluminação, ruído, sistemas, informações;
 - Organização do Trabalho – OT: regras, rotinas, procedimentos, desempenho, divisão de tarefas, pressão temporal;
 - Relações Sociais de Trabalho – RST: interações com chefias, colegas e usuários.
- De modo geral, quando você pensa no seu trabalho:
 - o que lhe causa mais mal-estar?
 - o que lhe causa mais bem-estar?
- Você tem sugestões de melhoria, no que se refere:
 - às CT existentes no seu trabalho?
 - e à OT?
 - e às RST?

2 - Identificando as representações do GC sobre o “Custo Humano do Trabalho – CHT”

- Como você se sente ao final de um dia de trabalho?
 - Mentalmente?
 - Fisicamente?
 - Emocionalmente?

- Salientar que no questionário respondido pelos GC (ITRA), as exigências cognitivas e afetivas decorrentes do contexto de trabalho foram percebidas com alto grau de intensidade. E que por essa razão, o objetivo das próximas questões será o de investigar um pouco mais o porquê desses resultados (sobretudo nos itens que receberam maior pontuação).
 - Ter de resolver problemas – que problemas são esses?
 - Ser obrigado a lidar com imprevistos – de que natureza são esses imprevistos? eles poderiam ser evitados?
 - Usar a memória, desenvolver macetes, ter concentração mental – fale um pouco sobre esses itens.
 - Usar a visão de forma contínua – por que esse uso tão intenso? Isso poderia ser melhorado?
 - Ter controle das emoções, ser obrigado a lidar com a agressividade dos outros, disfarçar sentimentos, ser obrigado a ter bom humor, cuidar da aparência física - fale um pouco sobre isso.
 - Usar mãos e braços de forma contínua – por que? Como isso poderia ser evitado ou minimizado?
 - Ficar em posição curvada – por que? Em que momentos? Como isso poderia ser evitado ou minimizado?
- De modo geral, o que você faz para evitar esse custo humano proveniente de seu trabalho?

3 - Identificando as representações dos GC sobre o treinamento da Instituição:

- Quais são os treinamentos existentes no Banco para o GC?
- Como você os avalia (pontos fortes e pontos fracos)?
- Quais dentre esses treinamentos você fez? Qual o nível de aplicação desses treinamentos na realização das tarefas?
- E os demais treinamentos, por que não os fez?
- Você tem o apoio de seu superior hierárquico para fazer os treinamentos?
- As condições ambientais são adequadas para a realizar os treinamentos auto-instrucionais?
- Há outros treinamentos deveria fazer o GC ?
- Você tem sugestões para tornar mais eficazes os treinamentos do Banco?

4 – 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 para a intervenção em ergonomia e que estamos a sua disposição para outras informações, sugestões e críticas que possam surgir no transcorrer do trabalho.

Obrigada.

ANEXO 6

PLANILHA DE OBSERVAÇÃO SISTEMÁTICA

Planilha de registro das variáveis a observar: Tempo, Quantidade, Modalidade, Tipo de demanda, Necessidades de deslocamento, Interrupções, Dificuldades no Atendimento

1) Atendimento presencial:	Início atendimento:	h
Cliente atendido:		
Demanda do cliente:		
Houve interrupção ? () Sim () Não Causa:		
Recorreu ao LIC? () Sim () Não – Encontrou resposta () Sim (....) Não () Satisfatória () Não satisfatória – Tempo para encontrar resposta:		
Houve necessidade de se deslocar do posto de trabalho para realizar o atendimento ? () Sim () Não		
Deslocamento: () Caixa () outro GC () Arquivo () Gerente da Agência () Outro		
Resolveu o problema do cliente? () Sim () Não () Por que?		
Duração do atendimento:	Fim atendimento:	h
Outras dificuldades no atendimento:		
2) Atendimento telefônico:	Início atendimento:	h
Cliente atendido:		
Demanda do cliente:		
Houve interrupção ? () Sim () Não Causa:		
Recorreu ao LIC? () Sim () Não – Encontrou resposta () Sim (....) Não () Satisfatória () Não satisfatória – Tempo para encontrar resposta:		
Houve necessidade de se deslocar do posto de trabalho para realizar o atendimento ? () Sim () Não		
Deslocamento: () Caixa () outro GC () Arquivo () Gerente da Agência () Outro		
Resolveu o problema do cliente? () Sim () Não () Por que?		
Duração do atendimento:	Fim atendimento:	h
Outras dificuldades no atendimento:		