

“Atendimento Presencial em Auto-Atendimento Bancário!?”
Um Paradoxo à Luz da Lógica dos Clientes, dos Atendentes e dos Gestores

Wladimir Jatobá de Menezes

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/agosto/2003

“Atendimento Presencial em Auto-Atendimento Bancário!?”
Um Paradoxo à Luz da Lógica dos Clientes, dos Atendentes e dos Gestores

Wladimir Jatobá de Menezes

Banca Examinadora:

Orientador: Prof. Dr. Mário César Ferreira

Examinadora: Profa. Dra. Júlia Issy Abrahão

Examinadora: Profa. Dra. Ana Magnólia Mendes

Suplente: Prof. Dr. Cláudio Vaz Torres

Brasília/agosto/2003

Esta dissertação de mestrado foi aprovada pela seguinte banca examinadora:

Professor Doutor Mário César Ferreira

Presidente da banca
Instituto de Psicologia – Universidade de Brasília

Professora Doutora Júlia Issy Abrahão

Instituto de Psicologia – Universidade de Brasília

Professora Doutora Ana Magnólia Mendes

Instituto de Psicologia – Universidade de Brasília

Professor Doutor Cláudio Vaz Torres

Suplente
Instituto de Psicologia – Universidade de Brasília

*À Valéria, Fabrício, Bernardo e Leandro.
Obrigado por vocês terem compreendido os meus anseios,
inquietações, ansiedades e ausências nos momentos de
família. Obrigado por vocês existirem.
Amo vocês! Deus os abençoe!!!*

AGRADECIMENTOS

O meu agradecimento especial ao professor doutor Mário César Ferreira, meu amigo e orientador. Muito obrigado pela liberdade de conduzir e desenvolver a temática. Certamente eu teria dificuldades em realizá-las, se não fossem as suas orientações firmes, presentes e incentivadoras. Obrigado pela mão pesada do orientador e afetiva do amigo.

Os meus agradecimentos às profas. dras. Ana Magnólia Mendes e Júlia Issy Abrahão pelo incentivo, orientações e a forma carinhosa com que me acolheram.

Aos colegas do laboratório de ergonomia e de psicodinâmica, Elka, Cesco, Cleverson, Cristina, Alexandre, Maurício, Andréa e Marcelo, Denise, Jansler, Sonia, Janice e Carla. Vocês são demais!!

A minha amiga e “teacher” em SPSS Amália Perez Nebra. Muchas e muchas Gracias!

Ao meu amigo Aldry Sandro pelo auxílio no Alceste. Muito obrigado!! Mais um conhecimento agregado.

Ao Banco do Brasil S.A. – Diretoria de Gestão de Pessoas por ter patrocinado a minha realização. O meu muito obrigado a todos os gestores responsáveis pelo programa de formação profissional.

Um obrigado especial para toda a turma da Agência UnB, pela acolhida e contribuição nos momentos da coleta de dados. Um grande e fraternal abraço.

A mim pouco importa o que sei; importa, sim, o que ainda não sei; porém, aquilo que ignorarei para sempre é o que mais me entristece e subjuga.

Prof. Henrique José de Souza

SUMÁRIO

Lista de Figuras	I
Lista de Gráficos	I
Lista de Tabelas	I
Lista de Quadros	II
Resumo	III
Abstract	IV
1. Introdução	1
1.1. Contexto Político-Econômico do Sistema Bancário Brasileiro.....	1
1.1.1.O Auto-Atendimento e o Atendente.....	3
1.1.2.Importância da Pesquisa e suas Contribuições.....	4
2. Quadro Referencial Teórico	9
2.1. Aspectos Socioeconômicos que Fundamentam a Pesquisa.....	9
2.2. Serviços de Atendimento ao Público: Contribuições das Disciplinas Sociais.....	12
2.3. Um Olhar da Ergonomia sobre o Serviço de Atendimento ao Público.....	16
2.4. Ergonomia: Contribuições e Princípios.....	19
2.4.1. Novos Desafios da Ergonomia.....	21
2.5. O Serviço de Atendimento Bancário.....	24
2.6. O Serviço de Auto-atendimento Bancário.....	26
2.7. Modelo Teórico Descritivo: ErgoPublic.....	29
2.7.1. Variáveis do Modelo Teórico Descritivo.....	30
2.7.2. O Modelo Teórico e a Produção Acadêmico – Científica.....	33
2.7.3. Gênese das Imagens Formuladas entre os Interlocutores.....	35
2.7.3.1. A Base Teórica para a Formulação de Imagens entre os Interlocutores....	36
2.8. Atividade de Trabalho: Modelo e Estratégias de Mediação.....	39
2.9. Custo Humano do Trabalho Resultante da Atividade de Atendimento.....	44
2.9.1. Exigências do Trabalho: Tipos e Características.....	45
3. A Abordagem Metodológica	47
3.1. Pressupostos Teóricos do Método.....	47
3.2. Modelo de Intervenção Ergonômica.....	48
3.3. Principais Características do Campo de Estudo.....	49

3.4. Perfil dos Participantes	50
3.5. Primeiros Contatos com os Participantes.....	50
3.6. Primeiras Observações Livres.....	51
3.7. O Caminhar Metodológico para a Análise das Três Lógicas.....	51
4. Resultados e Discussão.....	56
4.1. Contexto de Produção de Bens e Serviços Financeiros.....	57
4.1.1. O Contexto de Produção de Bens e Serviços de Atendimento Bancário.....	57
4.1.1.1. Rede de Canais de Distribuição do Banco.....	60
4.1.1.2. Gestão de Pessoas.....	61
4.1.2. Características da Agência	65
4.1.2.1. A Infra-estrutura Física da Agência.....	66
4.1.2.1.1. O Auto-Atendimento do Campo.....	68
4.1.3. Quadro de Pessoal da Agência.....	69
4.1.3.1. Exigências da Função Atendente.....	70
4.1.4. Trabalho Prescrito no Auto-Atendimento.....	73
4.1.5. Representações que os Gestores Formam dos Atendentes e Clientes.....	75
4.1.6. O Paradoxo à Luz dos Gestores.....	77
4.2. O Usuário Bancário: A Busca da Satisfação das Expectativas.....	79
4.2.1. Perfil Socioeconômico dos Usuários.....	79
4.2.2. Serviços mais Utilizados pelos Clientes.....	83
4.2.3. Representações Sociais dos Usuários.....	84
4.2.4. Pesquisas de Satisfação dos Usuários.....	88
4.2.4.1. Pesquisa de Satisfação Via Sistema Corporativo.....	89
4.2.5. O Paradoxo à Luz da Lógica do Usuário.....	89
4.3. O Atendente Bancário: A Luta pelo Bem-Estar, Eficiência e Eficácia dos Serviços.....	93
4.3.1. A Competência Profissional: “ <i>O Savoir-Faire na Marra!!</i> ”.....	95
4.3.2. A Atividade do Atendente no Auto-Atendimento.....	97
4.3.2.1. As Características da Atividade no Auto-Atendimento.....	98
4.3.2.2. Custo Humano do Trabalho – CHT do Atendente Bancário.....	104
4.3.2.2.1. Custos Físicos da Função	104
4.3.2.2.2. Custos Cognitivos da Função	105

4.3.2.2.3. Custos Afetivos da Função	109
4.3.4. Pagamento de IPTU: Representações do Simulador, Experto e Novato.....	111
4.3.5. Representações Sociais e o Paradoxo à Luz dos Atendentes.....	117
4.4. Recomendações para o Contexto de Produção em Auto-Atendimento.....	120
4.4.1. Recomendações à Lógica dos Gestores.....	120
4.4.2. Recomendações à Lógica dos Usuários.....	122
4.4.3. Recomendações à Lógica dos Atendentes.....	123
5. Conclusão.....	125
6. Referências	133
7. Anexos.....	142

Lista de Figuras

Figura 1 – Variáveis que Moldam a Tomada de Decisão para o Consumo.....	15
Figura 2 – Modelo Teórico.....	31
Figura 3 – Atividade de Trabalho – Estratégias de Mediação Individual e Coletiva.....	41
Figura 4 – Modelo da Análise Ergonômica do Trabalho – AET.....	49
Figura 5 - Conglomerado do Banco.....	58
Figura 6 - Terminais de Auto-atendimento.....	60
Figura 7 - Gênero no Banco.....	62
Figura 8 - Estrutura Organizacional do Banco Comercial – abril/2003.....	64
Figura 9 - Diretoria de Distribuição e Canais Varejo.....	65
Figura 10 – <i>Back- Office</i> da Agência.....	66
Figura 11 - Atendimento NR3 da Agência.....	66
Figura 12 - Níveis de Relacionamento no Atendimento.....	67
Figura 13 - Mobiliário da Agência.....	68
Figura 14 - Reflexos em Terminais.....	68
Figura 15 - Auto-atendimento na Agência.- 1.....	69
Figura 16 - Auto-atendimento na Agência.- 2.....	69
Figura 17 - Quadro de Pessoal na Agência.....	70
Figura 18 - Funções Atribuídas ao Atendente, Classificadas por Tipos de Exigências.....	72
Figura 19 - Zonas de Desconforto Físico.....	105
Figura 20 - Fluxograma do IPTU – Telas do Simulador.....	113
Figura 21 - Fluxograma de Pagamento de IPTU – Expertos.....	114
Figura 22 - Fluxograma de Pagamento de IPTU – Novatos.....	116

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição de ocupados por setor de atividade econômica – Brasil 1999.....	10
Gráfico 2 - Grau de importância das cinco dimensões dos serviços para o usuário.....	86

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Perfil Demográfico dos Funcionários do Banco.....	63
Tabela 2 - Perfil Demográfico da Agência.....	69
Tabela 3 - Perfil Demográfico dos Gestores do Banco.....	75
Tabela 4 - Perfil Demográfico dos Clientes – Escalas ELU e SERVQUAL.....	80
Tabela 5 - Tipos de Operações Realizadas nos ATM.....	83
Tabela 6 - Imagem do Atendente e da Gestão – ELU.....	85
Tabela 7 - Percepções dos Usuários – SERVQUAL.....	85
Tabela 8 - Perfil Demográfico dos Clientes Respondentes do Questionário.....	86
Tabela 9 - Perfil Demográfico dos Participantes da Pesquisa.....	93
Tabela 10 – Pagamento de IPTU.....	104

Lista de Quadros

Quadro 1 – Trajetória da Automação Bancária no Brasil.....	27
Quadro 2 - Modelo Teórico – Trabalhos Apresentados em Congressos.....	34

Quadro 3 - Sujeitos Participantes da Pesquisa.....	50
Quadro 4 - Descrição da Abordagem Metodológica para Agrupamento de Queixas.....	52
Quadro 5 - Descrição da Abordagem Metodológica para a Análise da Lógica dos Gestores.....	52
Quadro 6 - Descrição da Abordagem Metodológica para a Análise da Lógica dos Usuários.....	53
Quadro 7 - Descrição da Abordagem Metodológica para a Análise da Lógica dos Atendentes.....	54
Quadro 8 - Descrição da Abordagem Metodológica para a Análise das Condições Físico-Ambientais de Trabalho.....	55
Quadro 9 - Níveis de Atendimento.....	61
Quadro 10 – Atribuições dos Atendentes no Período de Trabalho.....	73
Quadro 11 - Observações de Inoperâncias do Sistema On-Line – janeiro/2003.....	108

Resumo

Esta dissertação em Ergonomia da Atividade tem como objetivo geral compreender o paradoxo existente entre atendimento presencial em auto-atendimento, a partir da análise das lógicas que caracterizam os interlocutores e suas mediações dentro de um contexto de produção de bens e serviços bancários. O quadro teórico adotado para investigar e compreender o objeto do estudo teve como enfoque teórico conceitual o campo da Ergonomia do Trabalho, de origem franco-belga, aplicada ao serviço de atendimento ao público, que se apóia em um modelo teórico descritivo que trata as situações de atendimento como uma resultante da lógica dos gestores, dos clientes e dos atendentes (Ferreira, 2002). A Análise Ergonômica do Trabalho (AET), apoiada ao modelo teórico descritivo, mostrou-se uma ferramenta eficaz para o estudo e a compreensão das mediações dos três interlocutores presentes no contexto de produção de bens e serviços bancários. A partir dos aspectos que caracterizam o modo de gestão, o modo de utilização dos serviços e o modo de ser e agir, respectivamente dos gestores, clientes e atendentes, evidenciou-se que, em relação ao paradoxo atendimento presencial em auto-atendimento, existe um consenso entre todos os interlocutores quanto à permanência dos atendentes nesse serviço. Sob a lógica dos gestores, estes se posicionam favoráveis, pois além de incrementar as suas intermediações financeiras, passa a cumprir uma das diretrizes das estratégias de atendimento que é potencializar as oportunidades de negócios; sob a lógica dos clientes, estes se posicionam favoráveis, pois o paradoxo não influi nos seus modos de utilização de serviços; e, sob a lógica dos atendentes, estes se posicionam favoráveis, pois se sensibilizam com as dificuldades encontradas pelos clientes em suas operações nos terminais, apontam que os terminais não são 100% auto-instrucionais e que as atualizações constantes das operações justificam manter o atendente. O posicionamento dos três interlocutores levou às seguintes conclusões: **em relação aos gestores** – existe uma tendência em transformar o atendente nos 'braços, pernas e cabeça' do banco, que se personifica no atendente, abandonando sua condição de ser abstrato; **em relação ao cliente** – percebe-se uma tendência em despersonificar o atendente, substituindo e encarnando a figura do banco na identidade singular do atendente; e por fim, **em relação ao atendente** – este tende a incorporar o banco, e na busca da estratégia de defesa como forma de aliviar o seu sofrimento, o trabalhador termina por naturalizar o sofrimento e por confundir os seus próprios desejos com os da organização, alienando-se e cristalizando toda e qualquer tentativa de mudança na situação de trabalho.

Abstract

The general target in this dissertation in Ergonomics of the Activity is to understand the existing paradox between current attendance in self-attendance, from the analysis of the logics that characterize the interlocutors and its mediation within a context of production of properties and banking services. The theoretical focus adopted to investigate and to understand the object of the study was taken from a theoretical conceptual approach in Ergonomics of Work, with a Franc-Belgian origin, applied to the service of attendance to the public, which is supported on a descriptive theoretical model that deals with the situations of attendance as a resultant of the managers, the customers and the attendants' logic (Ferreira, 2002). The Ergonomic Analysis of Work - EAW, based on the descriptive theoretical model, revealed itself as an efficient tool for the study and understanding of the three interlocutors' mediations present in the context of production of banking properties and services. From the aspects that characterize the way of management, the way of use of the services and the way of being and acting, respectively of the managers, customers and attendants, it was proven that, in relation to the paradox "current attendance in self-attendance", there is a consensus among all interlocutors according to the permanence of the attendants in the self-attendance. Through their logic, the managers also agree with that, because, besides improving their financial intermediations, it begins to fulfill one of the attendance strategies' guidelines that is to increase the opportunities of business. The customers, from their logic, are favorable, because the paradox does not influence in their ways of using the services. Through their logic, the attendants consent too, because they get sensitized with the difficulties the customers find in their operations in the terminals – they consider that the terminals are not 100% self-instructing and the constant operations' updates justify keeping the attendant in the self-attendance. Observing the positioning of the three interlocutors, the following conclusions were made: **in relation to the managers** – there is a tendency to transform the attendant into the "arms, legs and head" of the bank, personifying itself in the attendant, abandoning their condition of being abstract; **in relation to the customer**: a tendency to depersonalize the attendant is perceived, substituting and picturing the figure of the bank in the singular identity of the attendant; and finally, **in relation to the attendant**: this one tends to incorporate the bank, and in search for the defense strategy as a way to alleviate his suffering, the worker just naturalize the suffering and gets confused between his own desires and the organization's, becoming alienated and crystallizing every attempt of change in the work situation.

1. INTRODUÇÃO

“Sendo todas as coisas causadas e causadoras, auxiliadas e auxiliantes, mediatas e imediatas, e sustentando-se todas mutuamente por meio de um elo natural e insensível que liga as mais distantes e diferentes, eu assevero que é impossível conhecer o todo sem conhecer particularmente as partes.”

Pascal, em A Religião dos Saberes de Morin, 2001

Esta dissertação em Ergonomia da Atividade visa à compreender o paradoxo existente em atendimento presencial no auto-atendimento, a partir da análise das lógicas que caracterizam os interlocutores e suas mediações dentro de um contexto de produção de bens e serviços financeiros. O estudo realizou-se em uma agência de banco de varejo em Brasília. Este tipo de banco caracteriza-se pelo elevado número de clientes, amplo número de pontos de atendimento e ganhos em escala. Eles são uma evolução, tanto do modelo bancário europeu trazido pelo Império, quanto dos refinamentos do modelo americano com predomínio na segmentação de clientes e ampliação da atuação para vários públicos.

1.1. Contexto Político-Econômico do Sistema Bancário Brasileiro

O quadro político-econômico em que se insere o sistema bancário brasileiro, atualmente, é resultado de um processo de crescimento e concentração por fusões e incorporações que se iniciou nos anos 60, com o advento das mudanças promovidas pelo governo. Com a introdução da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, denominada Lei da Reforma Bancária, as instituições financeiras sofreram uma transformação na sua área de atuação, tendo os seus serviços passado por um processo contínuo e acelerado de expansão e ampliação. Àquela época, para tornar-se um grande banco com a ajuda do governo militar significava para as instituições receber impostos federais, estaduais e municipais, tarifas públicas, etc. Os bancos passaram de empresas de depósitos e empréstimos, condições que vinham exercendo desde o Brasil Império, para bancos de múltiplas funções, absorvendo os serviços das contas de empresas de serviços de utilidade pública e os impostos governamentais. Entre os inúmeros serviços prestados, os bancos ainda fazem o papel de intermediador de folhas de pagamento, operações de turismo, operações comerciais, cambiais e outras operações.

Após as fusões e incorporações de bancos ocorridas nas décadas de 60 e 70, o mercado financeiro procurou se aprimorar, buscando a automação bancária. Cabe lembrar que a evolução da automação no segmento bancário no país ocorreu em três estágios a:

- ✓ automação da retaguarda (“*back-office*”), nas décadas de 60 e 70;
- ✓ atendimento ao cliente (“*front-office*”), no final da década de 70 e anos 80;
- ✓ interface com o cliente, a partir dos anos 90 (expansão dos canais eletrônicos).

Dez anos após terem estreado nos países desenvolvidos, finalmente as ATM (*automated teller machines*) chegavam ao Brasil, no início dos anos 80 (Filho & Mazzon, 2000). A terceira fase tem início nos anos 90, quando o PC (*personal computer*) teve utilização considerável no *homebanking*. Iniciou-se, então, o conceito de auto-atendimento (caixas eletrônicos ou ATM, centrais de atendimento, atendimento remoto, *homebanking*, Internet) incluindo o cliente no processo de produção do serviço.

Com a abertura de mercado em 1990, a globalização e a entrada de grandes plataformas bancárias estrangeiras no país, a competitividade no setor financeiro tornou-se mais acirrada, demandando tomadas de decisões que permitissem maior fidelização da clientela por meio da oferta de facilitadores do atendimento, serviços de melhor qualidade e de produtos diferenciados com foco na satisfação plena do cliente. Como as empresas do setor de serviços bancários vivem em um ambiente competitivo intenso, elas dependem fortemente da tecnologia de informação para apresentar, junto aos seus clientes, dados e informações atualizadas e fidedignas com tempestividade. Isso implica serem competitivas nos aspectos de sistemas informatizados e qualidade das informações disponibilizadas, caso queiram desenvolver melhor relacionamento com os clientes e o mercado (Soares & Hoppen, 1997). Para isso, a consolidação do processo de automação foi fundamental para os bancos, no sentido de haver permitido o oferecimento de serviços diferenciados aos seus clientes, com eficiência e eficácia das informações (Ernst & Young, 1997).

Segundo Henrique (2001), com o avanço tecnológico do setor, os bancos dispõem de informações poderosas a respeito do seu público consumidor. Eles conhecem suas características, seus costumes e hábitos de compras. Atentos às necessidades desses clientes e a fim de proporcionar-lhes maiores comodidades, procuraram desenvolver produtos e serviços cada vez mais inovadores, utilizando os terminais de auto-atendimento como interface com o cliente. O fato é que não levou muito tempo para que os clientes brasileiros estivessem interagindo com os terminais bancários e outros sistemas de auto-atendimento, como os *homebanking* e os sistemas de pontos de venda (*points of sale*). Para um país que não tinha tradição em se auto-atender (*self-service*), o desafio enfrentado

pelos consumidores em entender as máquinas e satisfazer suas necessidades bancárias por intermédio de computadores foi hercúleo (Filho & Mazzon, 2000). A partir desse momento, o cliente foi incluído definitivamente como digitador no processo de produção dos serviços bancários, tendo que assimilar a idéia de se auto-atender.

1.1.1. O Auto-Atendimento e o Atendente

Com o Plano Real e a redução dos níveis inflacionários, as empresas foram fortemente impactadas pela queda da rentabilidade nas intermediações financeiras. Tiveram de ajustar seus custos e diversificar seus produtos e serviços, e as receitas e tarifas auferidas tornaram-se importantes fontes de custeio. Esta diversificação de bens e serviços apresentou um efeito colateral - ocasionou um maior volume de serviços - gerando a necessidade imediata de informatização das tarefas e rotinas e a rápida implantação dos parques de auto-atendimento, como forma de impedir o crescimento acelerado dos custos administrativos e liberar funcionários para vendas, outros serviços e, em último caso, exonerações incentivadas.

No entanto, apesar dos investimentos das instituições financeiras com as tecnologias bancárias, existe certa resistência por parte da população de terceira idade em utilizá-las, seja por falta de conhecimento, seja por falta de segurança ou por desconfiança (Henrique, 2001). Segundo Pires & Marchetti (1997), uma questão a ser levantada referente ao serviço de auto-atendimento é a perda de contato do cliente com o funcionário da agência, tornando seu contato com o banco mais impessoal, criando assim, um estereótipo. O banco, para o cliente, passa a ser uma máquina ATM (*automated teller machine*), um computador ou um telefone. Essa situação é um forte argumento para a formação de resistência em utilizar os terminais de auto-atendimento.

Preliminarmente, com o objetivo de orientar e dar segurança aos clientes e estimular o uso dos terminais de auto-atendimento, tornou-se necessária a presença dos funcionários nas salas de auto-atendimento e saguões das agências: os chamados atendentes. Pela atitude cortês, pela simpatia desses sujeitos e pela aceitação dos clientes nessa fase de transição, quando foram mantidos nas salas de auto-atendimento, nos horários fora do expediente do banco para auxiliar os clientes nas operações com os terminais, carinhosamente receberam o apelido de “amarelinhos”, em decorrência da camisa amarela que usam até hoje.

O serviço bancário é uma área que experimenta intensa transformação tecnológica e gerencial, sendo utilizado pela população de forma crescente (Andrade & Vidal, 2000). A estratégia inicial do

banco era que o movimento interno das agências fosse direcionado para as salas de auto-atendimento, onde os terminais passariam a atender todas as demandas dos clientes, o que reduziria as filas internas e ampliaria o “horário de funcionamento ao público”. Para isso, os atendentes realizariam um pré-atendimento aos clientes, se possível concluindo de forma integral o atendimento nas próprias salas de auto-atendimento, sem que o cliente entrasse na agência. Num segundo momento, após a disseminação dos ensinamentos das funções das ATM aos clientes, os atendentes seriam lotados em outras funções nas agências. Para as novas funções, devem ser bem treinados para que possam, além de suas atribuições, saber negociar e ter bons argumentos de vendas, o que no cotidiano das agências não acontece. Com o tempo, os clientes foram assimilando e acomodando-se à filosofia do “facilitador de atendimento”, agregando as operações, via canais eletrônicos, ao seu dia-a-dia.

1.1.2. Importância da Pesquisa e suas Contribuições

É nesse contexto de produção de bens e serviços financeiros que se desenvolve esta pesquisa, que tem como objetivo geral compreender, sob a ótica da Análise Ergonômica do Trabalho – AET (Guérin *et al.*, 2000), apoiada no modelo teórico descritivo, o posicionamento dos interlocutores diante do paradoxo atendimento presencial em auto-atendimento bancário. Por meio dos aspectos observados que caracterizam o modo de gestão, o modo de utilização dos serviços e o modo de ser e agir, respectivamente dos gestores, clientes e atendentes, buscar-se-ão as respostas a esse posicionamento. A análise desses aspectos resulta no aparecimento de indicadores críticos do grau de satisfação dos clientes, queixas dos funcionários em relação ao banco e em relação ao modelo de gestão do banco. Assim, como objetivo específico, o estudo busca compreender a seguinte problemática: justifica-se o paradoxo do auto-atendimento com atendimento presencial? Qual a visão dos três interlocutores?

A relevância deste estudo se inscreve em vários âmbitos. No social, o serviço de atendimento em bancos constitui-se em necessidade das pessoas nos dias atuais, em relação à guarda de seus bens. Por esse motivo criam-se instituições financeiras para cumprir com uma função social-econômica. No caso do serviço de atendimento presencial, este é fortemente marcado pela relação interpessoal. Quem não gosta de ser atendido por outra pessoa, em qualquer situação, em vez de interagir com máquinas? Ouvir a voz humana é mais agradável do que as “vozes” metálicas das máquinas. Ainda, nos dias atuais, a insegurança é tão generalizada, que é conveniente ter alguém confiável, capaz de cuidar do interesse alheio e orientar sobre finanças.

Os bancos descobriram que o serviço de auxiliar clientes em suas operações junto aos terminais preenche em parte a “frieza das máquinas”, explorando assim um lado afetivo entre organização e cliente, na intenção de sensibilizar a negociação de produtos e serviços. Ainda no âmbito social, trata-se de importante atividade econômica, gerando milhares de empregos, o que possibilita incrementar a circulação de bens e serviços no país. De acordo com a Febraban¹, dos mais de R\$ 43,5 bilhões anuais de resultados gerados pelos bancos entre 1999 e 2001 - 61,2%, em média, foram destinados aos bancários, por meio de salários e honorários, encargos sociais, benefícios e participação nos lucros; 22,5% ficaram com o governo, na forma de tributos e contribuições; e 16,3% beneficiaram os acionistas, a título de dividendos ou lucros reinvestidos. Na área de Recursos Humanos, o trabalho mostra que, em 2001, os bancos promoveram 1 milhão e 55 mil eventos entre cursos e treinamentos para aprimoramento do seu quadro de funcionários. Considerando que em dezembro do ano passado (2002) os bancos empregavam 402 mil pessoas, isso significa que, em média, cada bancário participou de 2,6 cursos. Dos 402 mil bancários, 39,8% tinham curso superior e 3% mestrado ou doutorado. A pesquisa da Febraban não mostra que segmento de bancários recebeu esses treinamentos, o que gera dúvidas quanto à eficácia dos treinamentos para aqueles que estão na linha de frente do atendimento.

No âmbito institucional, o estudo constitui-se em uma fonte de informações que possibilita ao banco reavaliar as normas e procedimentos de seus processos produtivos, de forma que possa atuar de acordo com as demandas provenientes dos três interlocutores: gestor, cliente e atendente. Paralelamente, existe a preocupação com a concorrência. Não conseguir solucionar queixas, seja de qualquer parte interessada, pode significar a perda de clientes ou futuras ameaças à sobrevivência da empresa.

No âmbito científico, verificam-se abordagens multidisciplinares que buscam estudar o serviço de atendimento ao cliente, mas que tendem ainda a uma visão reducionista dos fatores que interagem nesse campo. A maioria delas é centrada em um aspecto ou fator, seja no cliente, na qualidade do serviço, no comportamento do atendente, enfim uma visão desarticulada e não-sistêmica. Em função da emergência e importância dos serviços no contexto econômico moderno e da ausência de substrato teórico sobre serviços, a partir da década de 80 estudiosos realizaram pesquisas no sentido de preencher essa lacuna. O marketing de serviços, a psicologia do consumidor

¹ Federação Brasileira de Bancos

e, mais recentemente, a ergonomia, destacam-se com as suas contribuições. Na esteira desse processo, pode-se citar: a) o trabalho em qualidade de serviços de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) com o desenvolvimento do instrumento Servqual em 1988 e refinamentos posteriores em 1990 e 1991; b) o trabalho de Téboul (1999) sobre a importância da comunicação em organizações de serviço ter como objetivo, simultaneamente, os clientes internos (funcionários) e os clientes externos; c) os estudos de Engel, Blackwell e Miniard (2001), que buscam conhecer quais influências atuam sobre o comportamento do indivíduo no processo de contratação de um serviço; d) o modelo teórico descritivo – em construção (Ferreira, 2002), que define o serviço de atendimento ao público como um processo resultante da sinergia de diferentes variáveis: o modelo de gestão, o comportamento do cliente, a conduta dos funcionários envolvidos (direta ou indiretamente) na situação, a organização do trabalho e as condições físico-ambientais e instrumentais.

Ainda no âmbito acadêmico, apesar da expansão significativa, os estudos voltados a essa área ainda são reduzidos. Tanto o marketing, quanto a psicologia do consumidor e a ergonomia necessitam conhecer melhor os fatores que envolvem o serviço de atendimento. Vale ressaltar que o serviço de atendimento bancário envolve o uso de modernas tecnologias da informação, cujos efeitos sobre o bem-estar dos atendentes ainda são poucos conhecidos, o que estimula novos estudos temáticos sobre o seu uso e suas conseqüências para os indivíduos.

Com esse panorama global, a empresa fornece um contexto de produção como a matéria-prima de análise e estudo das condições, organização e as relações sociais de trabalho. Dessa forma, as questões que nortearam este estudo buscaram identificar:

1. Como se caracteriza a política de atendimento do banco?
2. Quais são os principais indicadores críticos que caracterizam os serviços de atendimento do banco?
3. Como se caracteriza a política de serviços de auto-atendimento na Instituição?
4. Como se caracterizam as atividades dos gestores bancários nos serviços de atendimento aos clientes?
5. Como se caracterizam as condutas dos clientes nas situações de atendimento?
6. Como se caracterizam as atividades dos bancários?

7. Como se posicionam os três interlocutores diante do paradoxo atendimento presencial em auto-atendimento bancário?

Para responder às questões, o estudo comporta duas dimensões analíticas: em nível macro, contempla a esfera dos atendimentos buscando identificar em que constitui a tarefa; em nível micro, focaliza as imagens dos gestores em relação aos clientes e atendentes; as expectativas e percepções dos clientes em relação à política de atendimento e atendentes; as imagens dos atendentes em relação à clientela e aos gestores; representações dos atendentes sobre as situações de atendimento e as exigências dessa atividade; e, finalmente, o posicionamento de cada interlocutor em relação ao paradoxo atendimento presencial em auto-atendimento.

Assim, na **abordagem conceitual** adotada neste estudo, a análise do serviço de atendimento apóia-se no modelo teórico descritivo em Ergonomia da Atividade, que concebe as situações de atendimento como uma resultante das lógicas do atendente, do cliente e dos gestores (Ferreira, 2002).

Quanto ao **enfoque metodológico**, apóia-se na Análise Ergonômica do Trabalho (AET) que tem como pressupostos: a) a participação voluntária dos sujeitos envolvidos, o que torna o resultado da pesquisa uma co-produção entre participantes e pesquisadores; b) a investigação do trabalho nos contextos reais de produção onde os sujeitos se inscrevem; c) a investigação ascendente, isto é, do executor da atividade para o estratégico da organização (Ombredane & Faverge, em Leplat, 2001; Montmollin, 1990; Laville, 1977; Wisner, 1987).

O caminho percorrido pelo estudo está dividido em cinco capítulos. O **capítulo I** constitui a introdução. No **capítulo II** apresenta-se a revisão bibliográfica adotada, contemplando a importância do setor de serviços junto à sociedade, a abordagem multidisciplinar sobre serviços de atendimento, a evolução dos bancos e do auto-atendimento, envolvendo o marketing, psicologia do consumidor, produção teórica em ergonomia e aspectos conceituais que se relacionam com o bem-estar do trabalhador.

O método de investigação adotado está exposto no **capítulo III**. Nele são apresentados a Análise Ergonômica do Trabalho (AET) e o trajeto metodológico empregado durante toda a pesquisa, onde se expõem as características do campo, o perfil dos participantes, instrumentos utilizados e os procedimentos para coleta dos dados.

O **capítulo IV** traz os resultados e discussões mais importantes sobre o trabalho prescrito e real do atendente bancário, as estratégias operatórias adotadas pelos trabalhadores para fazer frente às exigências das tarefas, os elementos principais da carga de trabalho e suas conseqüências para a saúde

do trabalhador. Além disso, apresentam-se os resultados coletados com as partes que compõem o modelo teórico descritivo (Ferreira, 2001), onde são descritas as imagens e lógicas formadas pelos atores e, finalmente aborda-se o objetivo geral e responde-se às questões norteadoras.

O **capítulo V** é dedicado às conclusões finais do estudo, que buscam fechar o círculo da pesquisa científica apresentada. Essas conclusões recuperam as dimensões teóricas e metodológicas dos resultados, articulando-as com as perguntas norteadoras da pesquisa, bem como os seus limites, contribuições e agenda de pesquisa futura.

2. QUADRO REFERENCIAL TEÓRICO

“O trabalho é a atividade resultante do dispêndio de energias físicas e mentais, diretas ou indiretamente voltadas à produção de bens e serviços, contribuindo, assim, para a reprodução da vida humana, individual e social.”

Karl Marx, O Capital, 1968

O quadro teórico adotado para investigar e compreender o objeto do estudo articula diferentes dimensões analíticas. Tem como embasamento teórico conceitual o campo da Ergonomia da Atividade, de origem franco-belga (Ombredane & Faverge, em Leplat, 2001; Montmollin, 1990; Wisner, 1994; Guérin, Laville, Daniellou, Durrafourg, Kerguelen, 2000); aplicada ao serviço de atendimento ao público, que se apóia em um modelo teórico descritivo que trata as situações de atendimento como uma resultante da lógica dos gestores, dos clientes e dos atendentes (Ferreira, 2002). Complementam ainda, as referências teóricas, as contribuições do marketing de serviços; da psicologia do consumidor; da antropologia cultural e da ergonomia cognitiva.

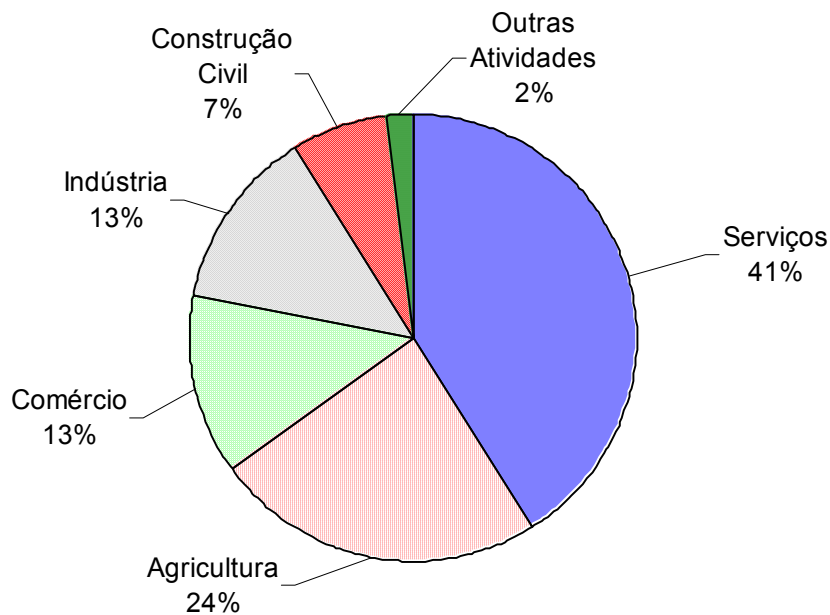
A escolha do quadro teórico de referência para a pesquisa sustenta-se na premissa de que estas abordagens possibilitam o desenvolvimento e reflexões dos principais aspectos de um contexto de produção de bens e serviços, bem como contribuirão para o entendimento do paradoxo atendimento presencial em auto-atendimento, na visão dos três interlocutores.

2.1. Aspectos Socioeconômicos que Fundamentam a Pesquisa

A pertinência desta pesquisa, em primeiro lugar, fundamenta-se na importância que o setor de serviços vem tomando junto à sociedade nas últimas décadas. Segundo Grönroos (1993), já em 1984, o setor de serviços respondia em média por 66% da economia nos EUA, enquanto nos países da Comunidade Européia essa participação era de 58%. Nas três últimas décadas, o setor gerou cerca de 44 milhões de novos empregos nos EUA. Ainda, segundo esse autor, os serviços abrandaram os efeitos

do caos econômico do pós-Segunda Guerra Mundial, contribuindo para a recuperação das recessões econômicas ocorridas em diversos continentes. No Brasil, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (em Dieese, 2001), pelo fato de a população brasileira se concentrar nas grandes cidades, a maior parte da força de trabalho do país é absorvida pelo setor de serviços que concentra 41,2% dos ocupados contra 24,2% das atividades agrícolas, 13,4% do comércio, 12,7% da atividade industrial, 6,6% construção civil e 1,9% outros (serviços domésticos, autônomos e outras alternativas ao desemprego). Para que sejam mais bem visualizados, os percentuais dos setores da economia são apresentados no gráfico 1.

Gráfico 1
Distribuição dos ocupados por setor de atividade econômica – Brasil 1999



Fonte: IBGE, PNAD (In Dieese, 2002)

Nota (1) serviço engloba: prestação de serviço, serviços auxiliares de atividades econômicas, transportes e comunicação social e administração pública.

Nota (2) indústria engloba: indústria da transformação e outras atividades industriais

Outro fator que contribuiu para as mudanças ocorridas nas últimas décadas foi a queda na capacidade de geração de empregos pelo setor industrial, com a respectiva absorção pelo setor de serviços. Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD, realizada pelo IBGE em 1999, a queda do emprego na indústria está intimamente relacionada à adoção de medidas como a abertura comercial abrupta, a financeirização da economia e a redução do papel do Estado, resultando não só em débil e instável crescimento econômico da “era FHC”, como também na aceleração e intensificação da reestruturação produtiva tecnológica e organizacional das empresas.

O setor financeiro, mais do que qualquer outro setor de serviços, por situar-se no centro das atividades econômicas do país, ocupa posição de vanguarda no processo de reestruturação produtiva, desde a década de 60. Atualmente, o setor passa por nova onda de racionalização – associada à privatização, concentração e desnacionalização da atividade bancária -, o que tem resultado na criação de novos produtos, na redefinição e reorganização do trabalho, na intensificação da automação bancária e na “expulsão” dos clientes das agências; mudanças que impactam profundamente o processo de atendimento ao consumidor e o emprego do trabalhador bancário (Dieese, 1993 e 1998).

Em segundo lugar, a pesquisa é pertinente porque estudos consistentes relativos aos serviços de atendimento são difíceis de serem encontrados; basta procurar na literatura para se perceber que a produção de conhecimentos, sobre a temática atendimento, no campo das ciências sociais, ainda é incipiente. Sensíveis a essa carência, especialistas da Ergonomia da Atividade vêm contribuindo com a produção de conhecimento sobre o assunto, pois a visão antropocêntrica desses profissionais propicia e contempla o equilíbrio das relações entre os sujeitos presentes no contexto de produção de bens e serviços. Ela busca minimizar as perniciosas conseqüências desencadeadas pela acumulação flexível do capital, traduzindo-se as suas ações em bem-estar, segurança e satisfação dos trabalhadores e consumidores, bem como na eficiência e eficácia da gestão da produção dos bens e serviços. Ela não intervém diretamente na gestão ou na solução do desequilíbrio do contexto de produção, mas provoca, instrumentaliza e conscientiza os trabalhadores da necessidade de mobilização e enfrentamento das situações geradoras de mal-estar. A produção científica sobre atendimento existente na literatura tem sido objeto de estudos, especificamente no campo do marketing, da psicologia do consumidor, da sociologia e da antropologia. No tópico a seguir, serão resgatados estudos em administração e psicologia que contribuíram para a evolução dos serviços de atendimento.

2.2. Serviços de Atendimento ao Público: Contribuições das Disciplinas Sociais

A definição de serviço de atendimento aponta uma tendência dos estudos dessa área em concentrar-se no marketing de serviços, com foco fortemente direcionado para os serviços de atendimento ao público de modo geral. Quanto aos estudos relacionados com a temática do atendimento e auto-atendimento bancário, o número de obras é exíguo, compondo-se em sua maioria por dissertações, artigos e periódicos.

Na década de 80 e início de 90, estudos em marketing sobre serviços de atendimento enfatizavam o cliente. Este foco fica bem claro quando se defronta com as “pérolas” dos jargões apregoados pelo mercado:

- ✓ *“O cliente é rei”* (Carl Albrecht & Zemke, 1985; em Freire, 2002);
- ✓ *“O cliente em primeiro lugar”* ; *“O cliente tem sempre razão”* (Walker, 1991);
- ✓ *“Todo o nosso pessoal entende o que vem a ser de fato o Santo Graal. Ele não é, definitivamente, o lucro dos balanços. O Santo Graal é o compromisso apaixonado e quase cego de cuidar dos clientes”* (Kotler, 1995).

Estas frases de efeito definem a filosofia e o foco do marketing de serviços daquele período, quando as organizações, na busca de superar os seus concorrentes, visam à satisfação plena do cliente. Nessa época, a “doutrina organizacional” era a redução de custos administrativos (ou melhor, de pessoas e *downsizing* organizacional) e cliente em primeiro lugar.

Estudos mais recentes têm apresentado enfoques diferenciados, buscando compreender os interlocutores que interagem nas mediações do atendimento ou auto-atendimento. A título de exemplo, serão evocados alguns estudos em marketing de serviços e psicologia do consumidor.

O modelo do triângulo de serviços apresentado por Téboul (1999) não se limita a atrair novos consumidores. Para o autor, o marketing de transação deve evoluir para o marketing de relacionamento, no qual são estabelecidas e desenvolvidas as relações com os clientes. As organizações, freqüentemente, ignoram a relação com o cliente. De acordo com Téboul (1999), um empregado de banco, por exemplo, estima freqüentemente que seu papel limita-se a vender produtos, enquanto que, de fato, ele vende é um relacionamento, uma experiência. Segundo o autor, os clientes gostam antes de tudo de lidar com sistemas conhecidos e com um rosto familiar. O atendente fornece, controla e comercializa a prestação do serviço; o cliente participa do processo de produção (co-produção), controla e eventualmente comercializa esta mesma prestação (pela propaganda boca a boca). Este modelo ilustra a relação muito forte entre a satisfação do cliente e a satisfação dos atendentes; se um

está feliz e sente bem-estar, o outro também estará. Antes de toda promoção externa, é necessário vender o serviço àqueles que vão fornecê-lo, fazer um trabalho de marketing interno ou endomarketing.

A crescente conscientização ecológica iniciada nos anos 90 levou Kotler (1995) a fundamentar o que hoje se chama marketing social. O conceito de marketing social não percebe os possíveis conflitos entre os desejos em curto prazo do consumidor e seu bem-estar em longo prazo. O modelo exige que os profissionais responsáveis pelo gerenciamento da prestação de serviços e marketing equilibrem três fatores ao definir sua política de mercado: os lucros da empresa, os desejos do consumidor e os interesses da sociedade. No entanto, o modelo faz menção a dois aspectos que poderiam ser considerados como clientes finais: consumidor e sociedade, sendo o atendente esquecido e negligenciado. O modelo, ainda, apresenta uma contradição em sua concepção de “novo olhar” das empresas em relação à sociedade. Percebe-se que o foco não mudou do lucro para os desejos e necessidades da sociedade, mas coloca implícito que se deve pensar como atrair o cliente em seus desejos e necessidades, sem contudo errar o “tiro certo” do lucro.

Um outro grupo de autores se debruçou sobre o tema de como definir qualidade de serviços. O pioneiro foi Grönroos (1993) em 1982, com a introdução do conceito de qualidade percebida do serviço, cuja influência foi decisiva para os estudos posteriores do marketing de serviços. Segundo o autor, a imagem corporativa também exerce influência importante sobre a qualidade, já que pode afetar a percepção da qualidade de diversas formas agindo como um filtro. Destarte, a qualidade dos serviços é a diferença entre o que se tem de expectativa em relação a um serviço e ao que se experimenta realmente na prestação do mesmo. Os preditores que levam à formação das expectativas, como experiências passadas, o boca a boca entre os clientes, as interações com outros clientes no momento da prestação de um serviço são os processos mentais e experienciais equivalentes, que em ergonomia cognitiva chama-se de *representações para a ação*.

Na esteira de evolução dos modelos de serviço, o modelo conceitual de qualidade de serviços de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) com o desenvolvimento do instrumento Servqual em 1988 e refinamentos posteriores (1990, 1991), constituiu-se numa mudança de paradigma.

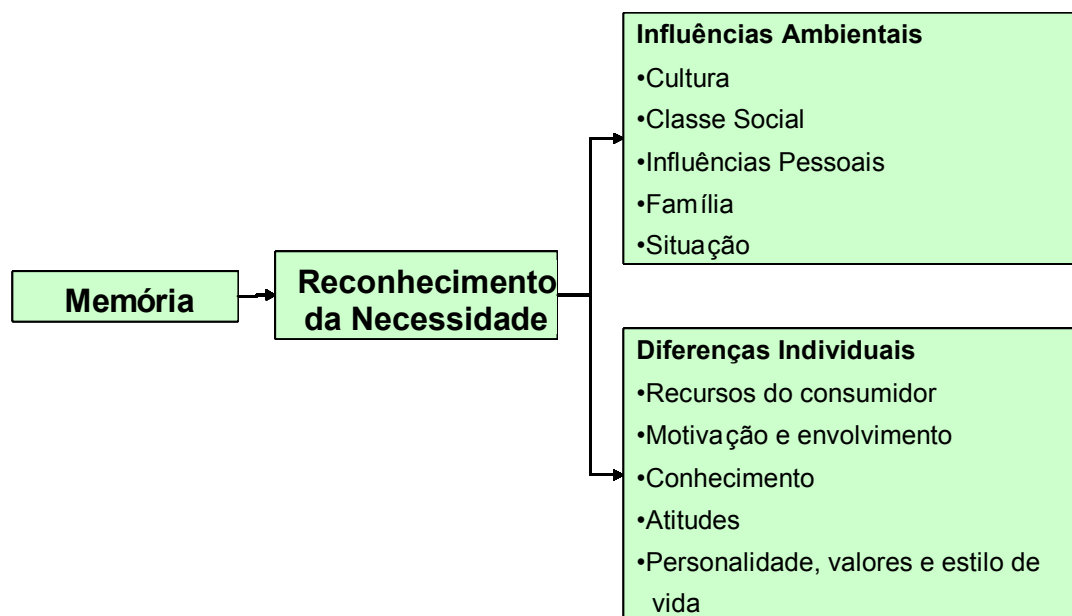
A pesquisa exploratória e qualitativa realizada pelos autores mostrou que os critérios utilizados pelos consumidores para avaliar a qualidade de serviço baseiam-se em 10 dimensões que em alguns casos se sobrepõem. Essas 10 dimensões constituem a estrutura básica do domínio da qualidade de serviço, da qual os itens da escala Servqual foram obtidos. Com os refinamentos realizados posteriormente na escala, consideraram-se cinco categorias de serviço conjuntamente, pois o objetivo

era obter uma escala que tivesse aplicação universal. As cinco dimensões consolidadas foram também definidas precisamente, como:

- ✓ **Tangibilidade:** a aparência física de instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.
- ✓ **Confiabilidade:** a capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão.
- ✓ **Presteza:** a disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço.
- ✓ **Segurança:** o conhecimento e a cortesia de empregados e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade.
- ✓ **Empatia:** a atenção e o carinho individualizados proporcionados aos clientes.

A psicologia do consumidor busca entender o comportamento de consumo na procura, busca, compra, uso e avaliação de produtos e serviços para satisfazer necessidades (Gade, 1998). Segundo Engel, Blackwell e Miniard (2000), a tomada de decisão do consumidor é influenciada e moldada por muitos fatores e determinantes, que caem em três categorias: (1) diferenças individuais; (2) influências ambientais; e (3) processos psicológicos. O diagrama a seguir apresenta as variáveis que influenciam a tomada de decisão de compra dos consumidores.

Figura 1
Variáveis que Moldam a Tomada de Decisão para o Consumo



Fonte: Engel, Blackwell e Miniard (2000). *Comportamento do Consumidor*. Rio de Janeiro: LTC

Segundo esses autores, quanto aos processos psicológicos, aqueles que desejarem entender e influenciar o processo de decisão de compra dos clientes devem ter o domínio prático dos processos psicológicos básicos: (1) processamento da informação; (2) aprendizagem; e (3) mudança de atitude e comportamento.

A antropologia cultural contribui com estudos da multiculturalidade ou pluralismo cultural originados dos movimentos globalizadores, mostrando como estes aspectos influenciam a maneira de consumir e como estas mudanças alteram as possibilidades e as formas de exercer a cidadania (Canclini, 2001).

As teorias apresentadas e discutidas enfatizam quase que totalmente o cliente e o mercado, como conquistá-los e fidelizá-los. Já a psicologia do consumidor e a antropologia cultural buscam entender o comportamento de consumo na procura, busca, compra, uso e avaliação de produtos e serviços para satisfazer necessidades (Gade, 1998) em culturas diversas (Canclini, 2001). É pelo fato dos limites reducionistas das disciplinas sociais que a presente pesquisa contribui para a busca de conhecimentos, acreditando que a Ergonomia da Atividade, apoiada no modelo teórico descritivo do ErgoPublic (Ferreira, 2002), possa ajudar na análise dos problemas apresentados nas situações de contextos de produção de bens e serviços.

Mas, quais são as contribuições da ergonomia para o estudo dos contextos de produção de bens e serviços? Como a ergonomia estuda esses contextos e seus múltiplos aspectos? Para estas respostas será realizado um retrospecto das pesquisas mais atuais desenvolvidas nessa linha de pesquisa.

2.3. Um Olhar da Ergonomia sobre o Serviço de Atendimento ao Público

A pesquisa de Le Guillant, Roeles, Begoin, Berquart, Hausen e Lebreton (1952), citado por Wisner (1987), intitulado *A Neurose das Telefonistas*, é um marco dos primeiros estudos no campo de serviço de atendimento mencionado em livros de ergonomia. Segundo Wisner (1987), esse estudo mostrava a importância das exigências cognitivas no trabalho das telefonistas e uniformidade das consequências dessas exigências. Essa síndrome tem raízes complexas na própria tarefa: exigência de rapidez no trabalho mental, ambigüidade da tarefa e relacionamento difícil com o público. Mas, historicamente, observa-se na literatura em ergonomia que esta privilegia o estudo do trabalho industrial, enquanto a análise de situações de trabalho no setor de serviços é ainda pouco fértil.

O estudo de Le Guillant é uma exceção para a época que foi realizado. Essa linha de pensamento e produção voltada para o chão de fábrica e laboratórios deve-se à influência da corrente anglo-

saxônica *Human Factors* que, ainda nos dias de hoje, é responsável por grande volume de trabalhos voltados para a indústria de concepção de bens. Por esse motivo, quando se indaga sobre ergonomia, as respostas freqüentemente são associadas aos estudos de móveis e utensílios ergonômicos, leiautes de postos de trabalho e teclados ergonômicos. As pessoas não percebem que a identidade da ergonomia e seus campos de atuação não se limitam aos aspectos materiais e instrumentais dos postos de trabalho. Como herança, ainda, dos estudos iniciais da ergonomia, com intervenções dos ergonomistas em chão de fábrica ou atuando na ergonomia de concepção de produtos, os primeiros trabalhos no setor de serviços privilegiaram e centralizaram as suas observações nas atividades do indivíduo, buscando-se conhecer as condições ambientais e instrumentais e dos postos de trabalho em que se encontravam; mas acabaram por negligenciar observações em relação a outros sujeitos pertencentes ao mesmo cenário: os clientes. Segundo Falzon & Lapeyère (em Ferreira, 1997a), os estudos focalizaram essencialmente o trabalho dos funcionários. A hipótese de base era que a melhoria das condições de trabalho dos funcionários levaria automaticamente ao aprimoramento do serviço prestado e, por conseqüência, à satisfação do cliente.

Esta hipótese foi fortemente defendida na década de 90, quando autores como Carlzon (1987), em seu livro *Hora da Verdade*, afirma que todo o esforço da organização para criar uma imagem junto ao consumidor pode ser confirmada ou destruída nos poucos minutos em que este interage com o atendente. Por esse motivo, algumas empresas já estão organizadas de tal forma que o pessoal de suporte e a tecnologia disponível na empresa trabalham para o pessoal de *front-office*, colocando o atendente atualizado quanto a tudo que o cliente possa querer da empresa. Quinn & Paquette (1990) alertam que, para se assegurar da máxima capacidade de resposta no atendimento, precisa haver a confiança de que o pessoal da linha de frente responderá intuitivamente da maneira adequada quando situações não-programadas ocorrerem. Para isso, os gestores devem prover os recursos necessários e cuidar do lado comportamental e afetivo da empresa, incluindo a seleção, doutrinação, treinamento de habilidades e processo de incentivo.

Silva (2000) enfatiza que a questão da confiança é crucial para empresas de serviços, cujos empregados se relacionam diretamente com o cliente, dificultando ou impossibilitando o controle antes da entrega do serviço. Neste sentido, o debate sobre o *empowerment* de empregados de serviços foi grande no início da década de 90, quando alguns autores defendiam que o trabalhador deveria ter poder de decisão sobre questões do trabalho. Para esses autores, o *empowerment* transfere maior controle do trabalho ao atendente. Portanto, suas atividades adquirem maiores significados, levando o atendente a

sentir-se responsável por prestar um bom serviço, o que se reflete em indicadores mais baixos de *turnover* e de absenteísmo, além de interações mais atenciosas com o cliente (Bowen & Lawler, 1992).

Portanto, superar os limites que separam a visão do marketing da visão da ergonomia, já que ambas as ciências têm como foco os clientes e os atendentes respectivamente, implica propor-se um modelo que considere não só os fatores que influenciam as atividades dos funcionários, mas que se dê um lugar de importância ao cliente no estudo das situações de atendimento. Silva (2000) mostra que, para a discussão da organização do trabalho na linha de frente, a participação do cliente no processo de produção do serviço é característica fundamental, que deve ser levada em conta quando da escolha da forma organizacional. Somente a partir de uma visão integrada e centrada nos dois atores da situação de atendimento, poder-se-á ter um entendimento próximo da realidade do que ocorre em um contexto de produção de bens e serviços. No entanto, não se pode alijar dessa análise o terceiro ator desse contexto, pessoas que ditam as regras da empresa, as quais, usando de seus estilos de gerenciamento, podem contribuir ou dificultar que as interações possam ocorrer da forma mais adequada: os gestores. Adequabilidade em atender no presente trabalho significa para o atendente: motivação, bem-estar, segurança, eficiência e eficácia na prestação do serviço; para o cliente significa: cortesia, atendimento às suas necessidades e expectativas, que o serviço percebido seja pelo menos igual ao esperado e que ele sinta satisfação pelo serviço recebido; e, finalmente, para os gestores: metas alcançadas, fidelização dos clientes, atendentes satisfeitos e engajados, lucros e sobrevivência empresarial.

Assim, o serviço de atendimento pode ser definido como um serviço complexo que coloca em cena diferentes interlocutores, em que a interação social é mediada por distintas necessidades, podendo ser facilitada ou dificultada em função das condições disponibilizadas pela empresa, cujas estratégias são definidas pelos seus gestores. Em Ergonomia da Atividade, o estudo da temática ocorre no espaço de um contexto de produção de bens e serviços, situações onde se desenrola o serviço. Quase sempre este espaço se caracteriza por um setor ou divisão de uma organização. Os indicadores críticos surgem quando existe um desequilíbrio entre um dos segmentos da observação, sejam as interações: cliente *versus* atendente; cliente *versus* organização; atendente *versus* organização; por exemplo: rotatividade, absenteísmo, tempo excessivo de espera, reclamações de clientes, número elevado de licenças-saúde; e, por fim, as condições físicas e ambientais disponibilizadas no contexto de produção (Ferreira, Carvalho & Sarmet, 1999; Ferreira & Freire, 2001).

Observou-se até este ponto, que o serviço de atendimento tem diversas abordagens, dependendo da disciplina e das variáveis que envolvem seu estudo. Constituindo-se a Ergonomia da Atividade

como referencial teórico-metodológico de base dessa dissertação, cabe apresentar em breves palavras a evolução dessa ciência e os traços que caracterizam a sua identidade em termos conceituais e de características.

2.4. Ergonomia: Contextualização e Princípios

O termo ergonomia vem do grego (*ergon* = trabalho + *nomos* = lei), e foi proposto em 1857 pelo naturalista polonês Wojciech Yastembowski, ao publicar um artigo intitulado ‘Estudos de Ergonomia, ou Ciência do Trabalho’, baseado nas leis objetivas da ciência sobre a natureza. Como ciência do trabalho, a ergonomia desenvolveu-se durante a II Guerra Mundial quando, pela primeira vez, houve uma conjugação sistemática de esforços entre a tecnologia e as ciências humanas. Fisiologistas, psicólogos, antropólogos, médicos e engenheiros trabalharam juntos para resolver os problemas causados pela operação de equipamentos militares complexos. Os resultados desse esforço interdisciplinar foram tão produtivos, que foram aproveitados pela indústria, no pós-guerra (Dul e Weerdmeester, 1995). No fim da guerra, os EUA e a Europa descobriram que, se a indústria bélica podia tirar partido desta nova disciplina, a ergonomia e as indústrias não-bélicas também o poderiam fazer. Em 1949, foi fundada a Sociedade de Pesquisas Ergonômicas na Universidade de Oxford. Esta escola é atualmente conhecida com *Human Factors* ou ergonomia anglo-saxônica.

A ergonomia de língua francesa ou francofônica surgiu em meados dos anos 50, institucionalizando-se em 60, sendo que o primeiro laboratório de ergonomia francês, criado em 1954, só foi reconhecido tempos depois, denominado laboratório de estudos fisiológicos (Montmollin, 1990). Ambas opõem-se ao conceito vigente de adaptar o homem ao trabalho, como foi o objetivo da Administração Científica de Taylor.

Enquanto a ergonomia anglo-saxônica busca, preferencialmente, desenvolver seus estudos em laboratórios, afastando-se assim dos ambientes de trabalho e da participação dos clientes que utilizam os instrumentais ou máquinas, a ergonomia francofônica, predominantemente européia, preocupa-se com a compreensão do trabalho em situações reais ou nas atividades. Tem como foco a análise dessas situações, além da reformulação do posto e desenvolvimento de ferramentas de trabalho. Sua premissa maior é compreender e atuar sobre o conjunto de fatores da organização do trabalho que estão na raiz da produção dos problemas.

Quanto à definição de ergonomia, segundo Laville (1977) é "...o conjunto de conhecimentos a respeito do desempenho do homem em atividade, a fim de aplicá-los à concepção de tarefas, dos

instrumentos, das máquinas e dos sistemas de produção". Distingue-se, habitualmente, segundo o mesmo autor, em dois tipos: ergonomia de correção e a outra de concepção. A primeira procura melhorar as condições de trabalho existentes e é, freqüentemente, parcial e de eficácia limitada. E a ergonomia de concepção, que ao contrário, tende a introduzir os conhecimentos sobre o homem desde o projeto do posto, do instrumento, da máquina ou dos sistemas de produção. Para Wisner (1987), a ergonomia se caracteriza como um conjunto de conhecimentos científicos relativos ao homem, necessários também à concepção de instrumentos, máquinas e dispositivos que sejam utilizados com o máximo de conforto, segurança e eficácia. Baseia-se essencialmente em conhecimentos no campo das ciências do homem (antropometria, fisiologia, psicologia, uma pequena parte da sociologia), mas constitui uma parte da arte do engenheiro, à medida que seu resultado se traduz no dispositivo técnico. O mesmo autor coloca que, embora os contornos da prática ergonômica variem entre países e até entre grupos de pesquisa, quatro aspectos são constantes:

1. a utilização de **dados científicos sobre o homem**;
2. a origem **multidisciplinar** desses dados;
3. a aplicação sobre o dispositivo técnico e, de modo complementar, sobre a organização do trabalho e a formação;
4. a perspectiva do **uso destes dispositivos técnicos pela população normal dos trabalhadores** disponíveis, por suas capacidades e limites, sem implicar a ênfase numa rigorosa seleção.

Neste sentido, segundo Abrahão (1993), o objetivo central da ergonomia é projetar e/ou adaptar situações de trabalho compatíveis com as capacidades e respeitando os limites do ser humano. Isto implica reconhecer a premissa ética da primazia do homem sobre o trabalho, posto que um dado trabalho pode se adaptar ao homem, mas nem todos os homens podem se adaptar a um dado trabalho. Assim, são três os eixos que direcionam a intervenção em ergonomia: a segurança dos indivíduos e dos equipamentos, a eficácia e o conforto dos trabalhadores nas situações de trabalho.

Centrado na atividade do trabalhador, ou seja a partir do *savoir-faire* daquele que desempenha a tarefa, um dos aspectos principais e mais propagados pela Ergonomia da Atividade é a análise do trabalho real, no local onde ele realmente ocorre, pois assim pretende-se identificar problemas e suas conseqüências para compreendê-los e propor recomendações para minimizá-los ou adaptá-los. No entanto, a tônica do mundo moderno é muito dinâmica, conseqüentemente, os interesses e objetos da ergonomia são dinâmicos também.

2.4.1. Áreas de Expansão da Ergonomia

Como citado anteriormente, os estudos em ergonomia apresentavam forte ênfase no trabalho industrial. Os estudos nesses contextos buscavam compreender a discrepância entre as tarefas prescritas e a atividade real desempenhada para o trabalho. A noção de tarefa é um desdobramento do conceito de trabalho prescrito; significa a maneira como o trabalho deve ser executado. Pode ser definida como a operacionalização do trabalho prescrito em termos de um objetivo dado em condições determinadas, para um sujeito determinado (Leplat & Hoc, 1983). Estudos recentes mostram-se mais ambiciosos quanto ao campo de intervenções ergonômicas:

- ✓ **Macroergonomia** - A macroergonomia parte de uma avaliação da empresa de cima para baixo e usa como ferramenta a análise sociotécnica e o enfoque de sistemas. A macroergonomia considera o modo como as organizações são projetadas e gerenciadas no que se refere às tecnologias (Milito & Gontijo, 2000);
- ✓ **Ergonomia Aplicada à Informática** - A interação homem-computador compreende a definição da utilidade, da usabilidade, da amigabilidade, da lógica do sistema, do encadeamento das informações, da navegação através de menus e telas, das metáforas, dos códigos e modos de apresentação das informações. Tais estudos ergonômicos aplicam-se ao projeto de ajudas inteligentes ao operador - sistemas assistidos por computador;
- ✓ **Ergonomia de Software** - As incompatibilidades da interação homem-computador, que propiciam erros durante a operação dos sistemas e implicam dificuldades para o cliente, devem-se ao desconhecimento, por parte do projetista do *software* da tarefa, do modo operatório e da estratégia de resolução de problemas do componente humano do sistema homem-máquina. A ergonomia do *software* trata dos aspectos relativos aos programas e à programação e busca melhorar a capacidade de utilização - usabilidade (*usability*) - dos *softwares* por clientes de diferentes características.
- ✓ **Lesões por Esforços Repetitivos e Doenças Musculoesqueléticas** - O trabalho com teclados, com ferramentas mal projetadas, em linhas de montagem e em terminais tem produzido lesões e estudos que buscam nexos causais, diagnósticos seguros e soluções. A ergonomia, a partir da análise das atividades da tarefa, das posturas assumidas, da

movimentação de braços, mãos e pernas, propõe novas estações de trabalho, ferramentas e formas de organizar o trabalho;

- ✓ **Idosos** - Este é um tema que preocupa médicos e psicólogos em face do envelhecimento das populações. Adaptações dos espaços arquiteturais, das habitações, dos meios de transporte, dos equipamentos públicos e domésticos dos computadores e programas são objetos de trabalho de ergonomistas. Esta é uma área em que os trabalhos de Laville apresentaram-se como precursores e que agora emerge nos países escandinavos e nos Estados Unidos (tema de discussão na Abergó, 2002).

Para Ferreira (1997a), o atendimento é um serviço complexo; sua simplicidade é apenas aparente. Trata-se de uma atividade social mediadora que coloca em cena a interação de diferentes sujeitos em um contexto específico, visando responder a distintas necessidades. A tarefa de atendimento é, freqüentemente, uma etapa terminal, resultante de um processo de múltiplas facetas que se desenrola em um contexto institucional, envolvendo dois tipos de personagens principais: o atendente e o cliente. Esta interface, entre a atividade do atendente e a satisfação do cliente constitui o principal centro das atenções para a análise ergonômica dos serviços de atendimento. Entender a dinâmica do atendimento e do comportamento de seus interlocutores é compreender as representações de cada um dos sujeitos dessa interseção. A partir dessa compreensão e levantados todos os indicadores críticos das situações de atendimento, como os índices das conseqüências das exigências impostas aos funcionários, os índices das insatisfações dos clientes e os índices que apresentam resultados indesejados para os gestores; inicia-se uma fase de produção de conhecimento no sentido de transformar esse contexto de atendimento em um cenário em que a satisfação seja eqüitativa para todos os interlocutores. Estas satisfações podem ser visíveis a partir do levantamento de indicadores positivos, coletados por observação e verbalizações, como bem-estar e segurança dos atendentes; satisfação dos clientes pelo atendimento de suas necessidades, em que a expectativa do atendimento, pelo menos, é igual ao que percebe; eficiência e eficácia do atendimento; e resultados superavitários para a gestão do banco.

A partir da evolução histórica da conjuntura encontrada nos estudos em ergonomia, verifica-se que um novo campo na ergonomia está em franco crescimento, onde uma tendência em buscar o bem-estar, eficiência e eficácia nos serviços de atendimento ao público já é uma realidade. A produção de conhecimentos nessa área mostra que as primeiras contribuições têm-se mostrado ricas na elucidação e compreensão das situações de atendimento ao público, independentemente do tipo de atendimento, seja

ele face a face, teleatendimento ou via web (Ferreira Carvalho & Sarmet, 1999; Gonçalves & Ferreira, 1999; Ferreira & Freire, 2001).

A Ergonomia Aplicada ao Serviço de Atendimento ao Público – ErgoPublic é uma realidade em franco crescimento. Este enfoque procura analisar os múltiplos aspectos impostos pelas situações dos serviços de atendimento, utilizando-se das características inerentes a estas situações, analisando de forma global os problemas apresentados neste contexto, considerando todos os aspectos e perfil que caracterizam os seus interlocutores e, ainda, estabelece-se como um instrumento teórico na busca de respostas aos problemas encontrados nesse tipo de serviço. O modelo teórico descritivo ErgoPublic será abordado em tópico separado, após apresentação específica do serviço de atendimento, no campo da pesquisa: o serviço de atendimento bancário.

2.5. O Serviço de Atendimento Bancário

A cartilha de orientação ao cliente bancário, editada pela Febraban (2002), determina que os bancos devem atender, sem nenhuma discriminação quanto a horário e local, tanto os seus clientes quanto os clientes não-correntistas. Constituem exceções os postos de serviços em empresas e edifícios, dedicados ao atendimento de clientela exclusiva. Ainda são exceções os casos em que a agência fixa um horário ou determina guichês específicos para atender determinados tipos de público ou para a prestação de serviço diferenciado (pagamentos de aposentadoria, pensões do INSS ou de salários de funcionários de uma empresa). Nesse caso, os critérios devem ser transparentes e seu conhecimento de fácil acesso pelo público. Para que se cumpra de forma transparente esses critérios, o Banco Central do Brasil – Bacen, tornou público que o Conselho Monetário Nacional (CMN), resolveu e consolidou três resoluções no ano de 2001, cujos normativos dispõem sobre procedimentos a serem observados pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar no país, por aquela autarquia, na contratação de operações e na prestação de serviços aos clientes e ao público em geral. As Resoluções Bacen 2.878, de 26/07/2001, 2.892, de 27/09/2001 e a circular 3.058, de 05/09/2001, sendo a primeira apelidada de código de defesa do consumidor bancário, normatizam as relações entre os consumidores e os bancos.

A complexidade e a modernidade que se observam no serviço de atendimento bancário atual são uma evolução da sucessão de fases por que passou o Sistema Financeiro Nacional – SFN. Os primeiros bancos surgiram no Brasil no século XIX, baseados no modelo europeu, sob a forma de bancos comerciais, voltados às atividades mercantis. Naquela época o atendimento restringia-se às pessoas de

posses ou que gozassem de grande prestígio e influência junto à comunidade local. O atendimento era uma iniciativa do cliente que procurava uma instituição financeira para guardar as suas posses. As mediações entre o gerente de agência e o cliente ocorriam raramente. Este se trancava em uma sala no interior da “casa bancária” e poucos o viam. Para atender um cliente, somente se este fosse uma autoridade ou possuísse grandes depósitos.

No início dos anos 60 o modelo europeu cedeu lugar ao modelo americano, no qual predominava a especialização e a segmentação da clientela. Assim, os bancos, que até então tinham função de caixa e concessão de empréstimos, passaram a atuar, a partir de 1965, na arrecadação de taxas de serviços públicos como água, telefone, luz, gás, etc. Passaram a ser intermediários entre os órgãos públicos e os contribuintes (Ernst & Young, 1996).

Constituem-se aspectos fundamentais da evolução do sistema bancário brasileiro: o crescimento (hoje são bancos múltiplos e grandes conglomerados); a dispersão geográfica; a diversificação de serviços e a atuação governamental. Com estas mudanças, alteraram-se também as formas de atendimento aos clientes e clientes. Atualmente, todos os estabelecimentos bancários possuem as mesmas modalidades básicas de atendimento aos clientes:

- ✓ **Atendimento convencional e pessoal** – guichês de caixas, nos quais clientes e clientes são atendidos de forma pessoal e obtêm, se preciso, recibos, quitação e outros comprovantes de transações com a autenticação do caixa. Alguns bancos iniciaram um processo de estender o seu atendimento convencional e pessoal a outros estabelecimentos conveniados. São os chamados correspondentes bancários. O Bradesco e o Banco do Brasil têm como correspondentes bancários, respectivamente, os Correios e Telégrafos e a Rede de Supermercados Pão de Açúcar no DF e Sendas no RJ;
- ✓ **Atendimento eletrônico e telefônico** – serviços de atendimento telefônico e sites na Internet para dar informações sobre produtos e serviços, receber reclamações e denúncias e esclarecer dúvidas;
- ✓ **Atendimento Prioritário** – a resolução Bacen 2.878, de 28/07/2001, em seu Artigo 9º, determina o atendimento prioritário:
 - ✓ aos portadores de deficiências físicas;
 - ✓ a pessoas com imobilidade temporária ou definitiva;
 - ✓ a idosos com mais de 65 anos;
 - ✓ a lactantes e as pessoas com bebês de colo.

- ✓ **Auto-atendimento Eletrônico** - na maioria das agências bancárias, o saguão de entrada destina-se exclusivamente a equipamentos eletrônicos de auto-atendimento. Muitos bancos mantêm atendentes identificados e uniformizados nessas dependências, durante o horário comercial.

Dos quatro tipos de atendimento oferecidos pelos bancos, segundo Filho (2000), o auto-atendimento é o mais usado e aceito pelos clientes. Assim, um tópico referente a esse tipo de atendimento merece um aprofundamento.

2.6. O Serviço de Auto-atendimento Bancário

O auto-atendimento é apenas um dos aspectos do fenômeno tecnológico que teve seu início na década de 60 no Brasil: a automação bancária.

A automação bancária é uma tecnologia da informação que objetiva agilizar processos internos dos bancos e integrar, eletronicamente, os clientes e clientes às operações do sistema financeiro e este a outros setores do sistema econômico. O processo de automação bancária é a adoção de inovação tecnológicas que utilizam os recursos da tecnologia de informática, *hardware e software*, e telecomunicação, com vistas à realização de transações contábeis de resultados financeiros em tempo real (Marques, em Henrique, 2001). A automação bancária é um fenômeno que surgiu com a manobra da acumulação flexível do capital, há quatro décadas. As suas forças motrizes foram:

- ✓ o aumento do mercado;
- ✓ a agilização do fluxo de informações para a administração;
- ✓ a busca da redução de custos;
- ✓ o desenvolvimento da microeletrônica.

No início da década de 60, com a intenção de modernizar o setor bancário, visto como “velho e ineficiente”, comprometendo as reformas julgadas necessárias ao crescimento da economia brasileira (Marques, 1987; em Henrique, 2001), o governo brasileiro instituiu instrumentos de política econômica com vistas a estimular processos de fusões e incorporações dos bancos (Janowitz, 1986; em Henrique, 2001). A concentração no setor bancário fez crescer a diversidade de produtos e serviços. Com isso, os bancos foram obrigados a buscar novas tecnologias que aumentassem sua capacidade produtiva, tendo em vista que passaram à categoria de bancos múltiplos, devido à quantidade e diversificação de operações que passaram a processar. O quadro a seguir apresenta a trajetória da automação bancária brasileira ao longo de quatro décadas.

Quadro 1
Trajетória da Automação bancária no Brasil

Fases	Desenvolvimento	Objetivos	Serviços
Década de 60	A automação se iniciou no interior das agências, com a informatização do sistema administrativo dos bancos.	Racionalizar o trabalho interno aumentando a produtividade.	Adotaram-se equipamentos que facilitaram as operações das contas correntes dos clientes.
Década de 70	A automação chegou aos caixas e começou a atingir o público.	Agilizar as operações bancárias mais comuns: pagamentos de contas e verificação de saldo e retirada de extratos.	Os caixas das agências começaram a realizar operações bancárias simples, como depósitos em caderneta de poupança e em conta corrente, pagamento de conta e verificação de saldo.
Década de 80	Surgiram os caixas eletrônicos e a automação deixou os limites das agências para o atendimento do sistema bancário.	Investir no aperfeiçoamento do atendimento para a conquista de um número cada vez maior de clientes.	São instalados os quiosques 24 horas, que permitem verificar saldos, obter extratos, realizar depósitos e fazer saques em dinheiro.
Década de 90	A automação oferece atendimento personalizado inclusive às empresas. Os avanços trouxeram comodidade às pessoas físicas e jurídicas. Os clientes não precisam deixar suas casas e escritórios a fim de realizarem suas operações bancárias.	Reduzir ao mínimo a ida às agências.	Surgem a poupança automática, o <i>homebanking</i> , o atendimento eletrônico ao cliente e o banco virtual.

Fonte: Ernst & Young, 1996, pp. 26 e 27

O setor bancário é, entre os setores de serviços, um dos mais sensíveis e receptivos aos processos de automação em seus procedimentos, devido à natureza e volume de informações

alfanumérica que precisam ser processadas com rapidez e corretas. O objetivo de melhor atender e o pré-requisito de reduzir custos operacionais confluem para incentivar mudanças nas rotinas, que vêm se tornando paradoxalmente rotineiras, graças aos avanços da microeletrônica e das telecomunicações.

Portanto, a partir do ponto de vista dos bancos, a automação bancária constituiu-se numa oportunidade de reduzir custos e agregar valor para o cliente, embora os bancos envolvam-se com grandes investimentos de pessoal, além da manutenção e serviços terceirizados. Já para o público, em geral, a automação bancária significa caixas automáticos (*Automated Teller Machine – ATM*), *homebanking*, e sistemas ponto de venda (*point of sale*).

A evolução no atendimento e auto-atendimento bancário brasileiro, ocorrida nas últimas quatro décadas, caracterizou alterações significativas na sociedade, tanto na mudança do perfil do trabalhador bancário quanto na relação dos bancos com os seus clientes. Apesar de todo o investimento em tecnologias da informação e da crescente substituição dos bancários por máquinas, a presença destes profissionais nas agências ainda é cobrada pelos clientes e clientes desses estabelecimentos. Mas, a marcha da evolução continua e, no final dos anos 90, as mudanças ficaram ainda mais intensificadas quando as grandes plataformas bancárias internacionais desembarcaram no Brasil. Com isso, verificou-se a internacionalização das atividades bancárias. No escopo da sofisticação do mercado financeiro, cresceu a concorrência, que por sua vez induziu às transformações nas condições, organização e relações sociais do trabalho. Essa corrida em busca da vantagem competitiva pelos bancos passa a exigir dos profissionais atendentes uma maior flexibilidade, pois esta é a forma de lidar com a variabilidade e imprevisibilidade inerentes às tarefas de linha de frente, resultando em maior investimento dos bancos na qualidade de serviços (Zarifian, 1994).

A modernização por que o atendimento bancário passou não surgiu do acaso. Além das manobras e estratégias impostas pela acumulação flexível do capital, por intermédio dos seus braços - doutrina neoliberal, reestruturação produtiva e globalização -, a influência das disciplinas sociais fez-se presente, ora amenizando ou contribuindo com as conseqüências de mal-estar vivenciadas pelos trabalhadores diante de tantas mudanças. No entanto, nenhum desses aspectos que contribuíram para a evolução dos serviços de atendimento aborda as questões das mediações de forma completa. Neste sentido, a Ergonomia da Atividade sai na frente com um modelo que trabalha a complexidade do atendimento como um sistema integrado, no qual a preocupação com os interlocutores é abordada de forma equitativa nas análises. O modelo teórico descritivo proposto é discutido no tópico a seguir.

2.7. Modelo Teórico Descritivo: ErgoPublic

Em seu artigo “Serviço de Atendimento ao Público: O que é? Como analisá-lo? Esboço de uma abordagem teórico-metodológico em Ergonomia”, Ferreira (1997a) apresenta uma análise de aspectos teóricos e metodológicos do estudo de serviços de atendimento sob a luz da Ergonomia da Atividade. Segundo o autor, o atendimento ao público é considerado um serviço complexo, e alerta para o fato de sua simplicidade ser apenas aparente. O modelo delineado ressalta que nas situações de atendimento participam diferentes sujeitos que se interagem, define tal contexto específico como uma atividade mediadora, que visa responder às distintas necessidades, e mostra que o atendimento é parte de um processo maior.

A situação de atendimento é enfocada como uma posição de “porta de entrada” para alcance das origens da falta ou da perda de qualidade do serviço prestado ao cliente. É nesses momentos que se manifestam os problemas e as dificuldades dos diferentes sujeitos envolvidos, cujas raízes estão em outras instâncias, como por exemplo: na falta de treinamento; no modelo de gestão implantado pela organização; e/ou na desinformação do cliente (Freire, 2002).

Para Gonçalves (1998), essas relações são tão importantes, que as organizações vêm a cada dia valorizando pesquisas que têm a finalidade de conhecer as expectativas dos funcionários e clientes, no que diz respeito à qualidade de vida no trabalho e à qualidade dos serviços prestados. A ergonomia vem contribuindo para a melhoria das condições de trabalho dos sujeitos, a partir da análise da atividade desenvolvida por eles para realizar tarefas prescritas pela organização, enquanto a qualidade total contribui com a avaliação da qualidade percebida pelos clientes, desde que ela seja definida não conforme seus administradores a encaram, mas como seus clientes a desejam.

2.7.1. Variáveis do Modelo Teórico Descritivo

O modelo considera três variáveis principais: a lógica dos atendentes, a lógica dos clientes e a lógica dos gestores. Esses segmentos fazem parte do modelo teórico que sistematiza os fatores essenciais característicos das situações de serviço de atendimento e suas respectivas interações. Como propõe a literatura, “compreender o trabalho para transformá-lo” (Guérin *et al.* 2000), diagnosticar o serviço de atendimento ao público significa identificar a origem e a dinâmica dos problemas existentes. Para isso, é necessária a decodificação dessas lógicas, que são conceituadas como se segue:

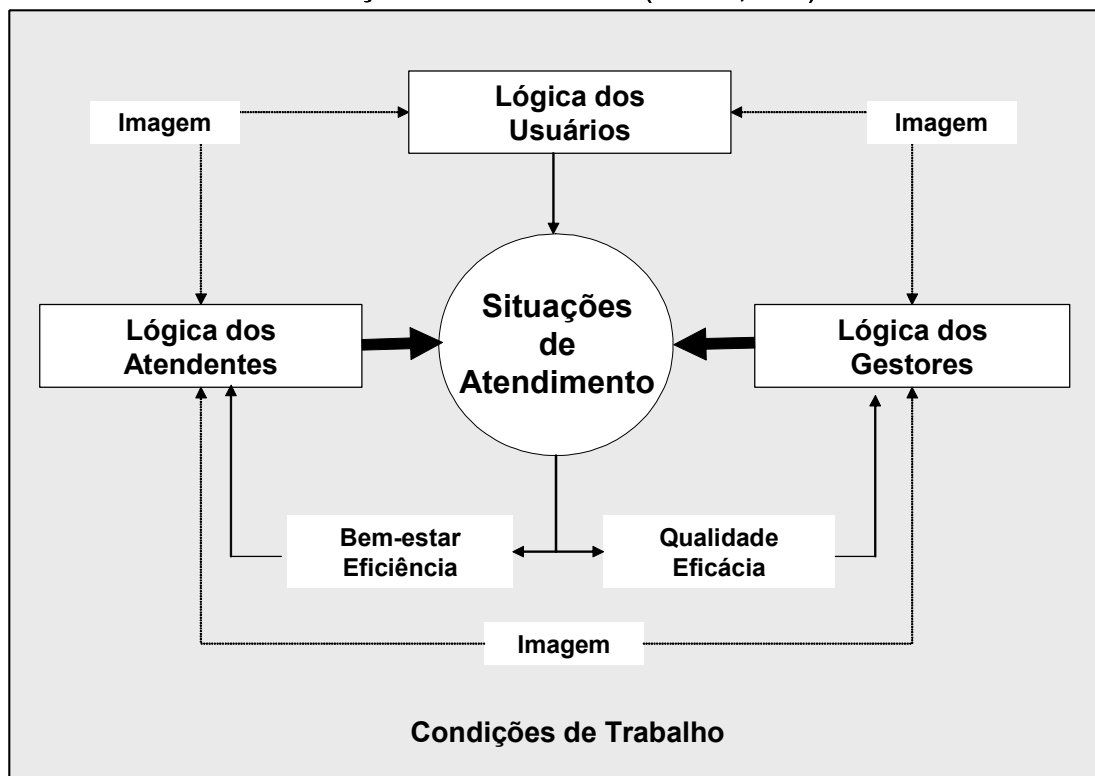
- ✓ **a lógica dos gestores** – que identifica e analisa o conjunto de fatores (perfil, processos, organização e recursos instrumentais) que caracterizam o “**modo de gestão e cultura da**

organização” da instituição, sem o qual é impossível compreender o que se passa nas situações de atendimento e os efeitos sobre a sua eficácia e qualidade. Este modo de ser habitual da organização renova-se a cada nova administração, pois a cada mudança de gestores, tende a mudar-se o estilo de gerência, conseqüentemente as representações;

- ✓ **a lógica dos atendentes** – que identifica e analisa o conjunto de fatores (perfil individual, competência profissional e estado de saúde) que caracteriza o “**modo de ser e agir**” do atendente, orientando a sua conduta nas situações de atendimento para responder adequadamente tanto às necessidades dos clientes quanto às tarefas prescritas pela instituição;
- ✓ **a lógica dos clientes** – identifica e analisa o conjunto de fatores (perfil socioeconômico, representação social e satisfação) que caracteriza o “**modo de utilização e consumo**” dos serviços pelos clientes e que orienta seu comportamento nas situações de atendimento ao público (Ferreira, 2002).

Para o autor, “o serviço de atendimento constitui o ponto de interseção dessas diferentes lógicas que se inscrevem, por sua vez, dentro de determinadas condições físico-ambientais (espaço, luminosidade, ruído e calor) e instrumentais (material, mobiliário, equipamentos)”. Desse modo, o contexto de produção de bens e serviços se transforma no cenário onde se desenrola o atendimento. Os gestores, via instituição, interagem com os outros dois interlocutores por meio de seus objetivos, processos organizacionais e estruturas consolidadas, cujos elementos essenciais influenciarão no processo de atendimento. Esse contexto institucional ou cultura organizacional poderá facilitar ou dificultar as interações entre os sujeitos, e imprimirá uma dinâmica única no cenário de prestação de serviço.

Figura 2
Modelo Teórico
Contexto Característico do Serviço de Atendimento ao Público: Lógicas, Fatores e
Condições Físico-Ambientais (Ferreira, 2002)



Fonte: Ferreira (2002). Marcas do Trabalho e Bem-estar no Serviço de Atendimento ao Público. UnB

A visibilidade dos possíveis desequilíbrios e incompatibilidades existentes entre as lógicas aparece sob a forma de indicadores críticos (tempo de espera, reclamações dos clientes, erros, retrabalho). Assim, a mediação entre atividade de trabalho dos atendentes e o comportamento do cliente tornou-se o centro principal de investigação, pois a partir da sua compreensão serão elucidados os fatores responsáveis pelas situações problemáticas de atendimento. Nesta perspectiva, a própria investigação constitui-se no método de produção de conhecimento sobre a temática de serviços de atendimento.

O trabalho desenvolvido pelos atendentes é fundamentalmente uma atividade de mediação entre as finalidades do banco e as necessidades dos clientes. Essa mediação prescrita não é fácil de se realizar, ao contrário, ela pode ser a fonte permanente de um conflito que comporta múltiplas dimensões (Ferreira, 2002). Partindo-se do pressuposto de que todo trabalho compreende uma parcela de incerteza quanto ao seu conteúdo, quanto à evolução da demanda ou quanto ao contexto econômico

em que se insere, como as incertezas que se avizinham para os próximos anos em decorrência dos conflitos do Oriente Médio, esse mesmo pensamento pode ser aplicado à tarefa de atendimento em serviços, não por sua complexidade técnica, mas pela complexidade que representa a interação entre pessoas presentes num contexto de atendimento. Esta analogia ganha força quando Zarifian (1994) fala da impossibilidade de prescrever boa parte do trabalho humano, já que não se conhece o evento *a priori*. É o que acontece com as tarefas de atendimento, em que, por maior que seja o esforço de previsão do comportamento do cliente e preparação do atendente, sempre haverá demandas imprevistas para as quais não há respostas prescritas. As características essenciais de serviços mostram a dificuldade de se prescrever comportamentos nesses contextos, mesmo porque em situações de prestação de serviços a produção e consumo acontecem simultaneamente e naquele momento (Grönroos, 1993).

Nesse sentido, três facetas principais do trabalho de mediação são colocadas em evidência:

- ✓ **em relação aos gestores**, a mediação tende a transformar o atendente metaforicamente nos 'braços, pernas e cabeça' do banco. Esta, por sua vez, busca personificar-se no atendente, abandonando sua condição de ser abstrato;
- ✓ **em relação ao cliente**, a mediação tende a uma despersonalização do atendente, ou seja, o cliente substitui a identidade singular do atendente e encarna a figura do banco. Dessa forma, responsabiliza-o pela resposta adequada à demanda do cliente;
- ✓ **em relação ao atendente**, a mediação tende a ser um momento de gerir interesses nem sempre compatíveis e harmônicos, buscando cumprir as tarefas prescritas, evoluir suas competências, preservar sua saúde e construir sua identidade profissional.

Essas dinâmicas de interação entre os interlocutores terão impactos diretos na prestação dos serviços, resultando: na satisfação do cliente; na eficiência e no bem-estar dos atendentes; na eficácia e qualidade do próprio serviço. Assim, aferir a qualidade do serviço implica decodificar os fatores que subsidiam as diferentes lógicas, não perdendo de vista a globalidade da situação e, sobretudo, evidenciar suas interações num contexto de produção de bens e serviços.

As dificuldades e queixas apresentadas em situação de atendimento, como longas filas, insatisfação do cliente, insegurança dos atendentes, é apenas a ponta do *iceberg* (Ferreira & Freire, 2002) de problemas que estão em camadas mais profundas. A metáfora utilizada mostra que os problemas ou queixas constituem a parte visível do *iceberg* na superfície e, a parte abaixo do mar, que compõe 90% do gelo, são as verdadeiras causas que devem ser investigadas, compreendidas e

transformadas para a melhoria do atendimento. Assim, o modelo teórico sob a ótica da Ergonomia da Atividade busca analisar mais profundamente as variáveis que compõem as situações de atendimento, diagnosticando os problemas encontrados e proporem recomendações para minimizá-los ou eliminá-los.

2.7.2. O Modelo Teórico e a Produção Acadêmico-Científica

Os primeiros estudos com base na Ergonomia da Atividade aplicada ao serviço de atendimento ao público (Ferreira, Carvalho & Sarmet, 1999; Alves, Lima & Ferreira, 1999; Gonçalves & Ferreira, 1999) apresentaram a visão das três lógicas para compreensão do cenário de atendimento e constituíram as principais contribuições para organizar o modelo teórico – em construção – que tem orientado a linha de pesquisa do ErgoPublic. No mesmo campo, outros trabalhos já foram realizados, como: a) Ferreira & Freire (2001), que desenvolveram uma pesquisa sobre o atendimento em posto de gasolina, na qual identificaram as possíveis causas da rotatividade entre os frentistas. A pesquisa mostrou a forte influência do modelo organizacional na prestação do serviço em questão; b) duas dissertações, uma sobre o custo humano na função de teleatendimento (Freire, 2002), nas quais se é mostra o esquema taylorista de trabalho em que são submetidos esses profissionais; c) outra sobre os serviços via *web-site* (Gonçalves, 2002), onde se enfatiza a importância desse tipo de serviço e se apontam os problemas de utilizabilidade que comprometem o atendimento.

Quanto aos estudos apresentados em congressos envolvendo o modelo teórico descritivo, tem-se o registro de sessões técnicas, sessões coordenadas e sessões de pôster, as quais passa-se a relacionar:

Quadro 2			
Modelo Teórico – Trabalhos Apresentados em Congressos			
Autores	Ano	Título	Objetivo
Júnior, Lima e Ferreira	Abergo (1999)	“Atendimento clássico do auto-atendimento?”	O estudo buscava compreender o paradoxo do auto-atendimento com atendimento clássico como decorrente de usabilidade da interface.
Ferreira	Abergo (1999)	“Serviço de atendimento ao público: o que é? Como analisá-lo? Esboço de um modelo teórico em ergonomia.”	O estudo fornece uma ferramenta teórica que oriente o processo de investigação das situações de atendimento ao público.
Sarmet & Ferreira	Abergo (1999)	“Análise da interação entre a lógica do sistema informatizado e a lógica do operador no serviço de atendimento ao público do Detran (DF)”.	O estudo avalia a interação das lógicas dos operadores e dos sistemas informatizados nos serviços de atendimento público em uma instituição pública do DF.
Gonçalves e Ferreira	Abergo (1999)	“Serviço de atendimento ao público e <i>home-pages</i> governamentais.	O estudo avalia <i>home-pages</i> governamentais utilizadas enquanto instrumento mediador no atendimento ao público
Menezes e Ferreira	Abergo (2002)	“Clientes <i>private</i> : eles adoram, a instituição lucra, mas os atendentes... Avaliação ergonômica no atendimento <i>private</i> de uma instituição financeira”.	O estudo avalia a qualidade de serviço de atendimento prestado a clientes especiais em uma agência bancária.
Hostensky, Aviani, Ferreira, Cordeiro e Menezes	Abergo (2002)	“Organização do trabalho, atividade e custo humano em taquigrafia”.	O estudo procura compreender a influência da organização do trabalho no custo humano na atividade em taquigrafia.
Ferreira, Costa, Rasia, Aragão, Drumond, Drumond e Brack	Abergo (2002)	“Novo modelo de gestão e novas condições de trabalho para o atendimento ao público.”	O objetivo busca a reconcepção de condições de trabalho que facilitassem a implantação de um novo modelo de gestão, baseado em uma organização do trabalho mais sistêmica e voltada para a interação grupal na realização das atividades.
Freire & Ferreira	Abergo (2002).	“Teleatendimento: modo operatório dos atendentes e conduta verbal do cliente”.	O objetivo geral constituiu em elaborar um quadro explicativo sobre a inter-relação entre a conduta apresentada pelos clientes e o modo operatório desenvolvido pelos atendentes.
Freire & Ferreira	Abergo (2002)	“A empresa treina, mas na prática é outra coisa: carga de trabalho do frentista e a rotatividade na função frentista”.	O objetivo do estudo evidencia que a lógica organizacional de uma rede de atendimento está na origem da rotatividade dos frentistas.
Viegas & Ferreira	SBPC (2002)	“De vez em quando dá pau. Análise ergonômica de um aplicativo de serviços de teleatendimento”.	O estudo avalia um aplicativo de serviço de teleatendimento.
Rosa e Ferreira	SBPC (2002)	“Serviço de atendimento ao público em um <i>self-service</i> e uso crítico do espaço físico”.	O estudo avalia o espaço físico de um restaurante <i>self-service</i> .
Ferreira, Júdice e Hostensky	SBPC (2002)	“Estações informatizadas de consulta e queixas dos clientes em um centro de documentação”.	O estudo avalia o espaço físico e estações de consulta em um centro de documentações.

Fonte: Laboratório de Ergonomia - ErgoPublic

O quadro compõe o escopo de pesquisas em Ergonomia da Atividade, apoiada no modelo teórico, que servirão de referências para estudos futuros relativos aos serviços de atendimento. Para o presente estudo, a contribuição para a consolidação do modelo teórico recairá sobre a formulação de imagens que são criadas entre os interlocutores nas situações de mediação de atendimento. Destarte, essas imagens contribuirão para a compreensão e posicionamento dos interlocutores diante do paradoxo atender em auto-atendimento.

2.7.3. Gênese das Imagens Formuladas entre os Interlocutores

De acordo com Ferreira (2002), as mediações jogam papel fundamental na dinâmica que caracteriza o serviço, cujos impactos positivos resultam: (a) na satisfação do cliente; (b) na eficácia e bem-estar dos atendentes; e (c) na eficiência e qualidade dos serviços. Em outras palavras, se a dinâmica impacta positivamente, elas geram satisfação para todos os interlocutores. Estas considerações, conforme Smith & Houston (em Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988), ensinam que a satisfação com os serviços diz respeito à confirmação ou desconfirmação das expectativas. Os autores basearam-se em pesquisas sobre o paradigma da desconfirmação, que sustenta que a satisfação está relacionada com o tamanho e a direção da experiência de desconfirmação, a qual é relacionada com as expectativas iniciais dos sujeitos. A teoria da desconfirmação das expectativas, também conhecida como paradigma da desconfirmação, é provavelmente a mais aceita em estudos de avaliação de satisfação. A teoria acrescenta que o eixo central de sua concepção é a premissa de que o indivíduo cria uma expectativa em relação a determinada coisa (pode ser um produto, um serviço, um relacionamento, etc.), posteriormente percebe como o fato real ocorreu (performance) e faz uma comparação entre a **expectativa** e sua **percepção**. Ao fazer a comparação, o indivíduo pode sentir que tudo aconteceu de acordo com o que ele esperava, ou seja, suas expectativas foram confirmadas. Como a expectativa torna-se um ponto de referência, se os resultados ficarem aquém dela, diz-se que ocorreu uma desconfirmação negativa; se forem melhores do que o esperado acontece uma desconfirmação positiva. De acordo com essa teoria, é justamente a ocorrência de desconfirmação que leva o indivíduo a sentir-se satisfeito ou insatisfeito, sendo que o tamanho da distância entre a expectativa e a percepção reflete diretamente nessa sensação, por exemplo se ocorreu desconfirmação negativa com elevada discrepância o sujeito se sentirá muito insatisfeito (Gomes, 2000).

Oliver (1980) descreve a teoria da desconfirmação da seguinte forma: as expectativas "criam um quadro de referência a partir do qual é efetuado um julgamento comparativo. Assim, resultados

menores do que o esperado (desconfirmação negativa) são julgados como inferiores a esse ponto de referência, enquanto resultados melhores do que o esperado (desconfirmação positiva) são avaliados como superiores a ele". O modelo prevê, portanto, que "os sentimentos de satisfação ocorrem quando os consumidores comparam suas percepções do desempenho de um serviço às suas expectativas"

Para Grönroos (1993), os clientes têm expectativas em relação à qualidade, mesmo antes de terem experiências com aquela empresa ou suas ofertas. Eles também têm algum tipo de imagem da empresa, o que, por si só, exerce um impacto sobre a qualidade e funciona como um filtro. Uma imagem boa e bem conhecida é um escudo, enquanto uma imagem negativa pode facilmente fazer com que a realidade pareça menos atraente do que de fato o é.

Assim, essas citações induzem a reflexões que levam aos seguintes questionamentos: qual é a gênese das expectativas? Como se forma o quadro de referência das expectativas em que o sujeito se pauta para comparar com a percepção, conforme citado por Oliver (1980)? O que são os preditores das expectativas citados por Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988)? Como as representações sociais e o contexto pessoal/individual influenciam na formação das expectativas, segundo Engel, Blackwell & Miniard (2001)? Qual a relação entre percepção, representações e imagem?

As respostas aos questionamentos buscam entender a gênese das imagens formuladas entre os interlocutores do contexto de atendimento bancário, bem como contribuirão para elucidar o posicionamento destes diante do paradoxo apontado no estudo.

2.7.3.1. Base Teórica para a Formulação de Imagens entre os Interlocutores

O termo percepção é definido em psicopatologia como o ato pelo qual toma-se conhecimento de um objeto do meio exterior, considerado como real, isto é, como existente fora da atividade perceptiva (Pain, 1993). Para este autor, a percepção é uma apreensão de uma situação objetiva, acompanhada de representação e freqüentemente de juízos, num ato único, o qual somente pode ser decomposto por meio de análise.

Quanto à representação, esse autor define-a como imagens dos objetos e fenômenos percebidas nas experiências anteriores e evocadas de modo voluntário ou involuntariamente. Em suma, representação é a reprodução na consciência de percepções passadas, e como a literatura em psicologia mostra que representação e imagem são termos empregados com idêntico significado, por analogia, imagem é uma reprodução na consciência de percepções passadas. Portanto, experiências passadas, influências sociais e culturais e necessidades pessoais, agradáveis ou não, têm conteúdos

representativos que impactarão as decisões e ações dos sujeitos, tanto em decisões de consumo quanto nas experiências de mediação futuras (Jaspers, 1979; Pain (1993); Weill-Fassina, 1993; Gade, 1998; Engel, Blackwell E Miniard, 2001).

Engel, Blackwell & Miniard (2001) citam as perspectivas sociais e individuais como fundamentais na formação das expectativas do consumidor. Aspectos como cultura, classe social, influência da família e grupos de referência, atitudes, personalidade e motivação são responsáveis para as decisões de ações de consumo. Para Oliver (1997), as necessidades, qualidade, iniquidade e arrependimento por experiências passadas constituem padrões comparativos, que atuam em paralelo. Zeithaml, Parasuraman & Berry (1990) apresentam a expectativa com o padrão comparativo, sendo que podem ser usados em dois sentidos diferentes – aquilo que os clientes acreditam que ocorrerá quando depararem com um serviço (*previsões*) e aquilo que os clientes afetivamente esperam que ocorra (*desejos*). Os autores apontam como fatores que podem influenciar os níveis de expectativa dos sujeitos, inclusive nas duas zonas de tolerância citadas, as necessidades pessoais, experiências passadas, comunicação boca a boca, promessas explícitas de serviços, alternativas de serviços percebidas, entre outras. Já para Grönroos (1993), este inclui, além dos fatores apontados pelo grupo anterior, a comunicação com o mercado, por meio de publicidade, da mala direta, relações públicas, etc. Quanto à contribuição da ergonomia cognitiva, temos os trabalhos de Weill-Fassina (1993), nos quais a autora define o conceito de *representação para a ação*, que se caracteriza pelas redes de propriedades, de conceitos, de saberes, de crenças, de sensações que o sujeito vivenciou ao longo de sua história.

Portanto, a gênese da formação de imagem para todos os interlocutores, expressos no modelo teórico descritivo, é a mesma. As influências dos preditores sociais ou individuais impactam as expectativas de cada um dos sujeitos do modelo, alterando-se somente o conteúdo de acordo com as experiências vivenciadas singularmente e a posição que o interlocutor ocupar no modelo, seja: gestor, cliente ou atendente. Assim, para o cliente as expectativas (previsões ou desejos) compõem-se das necessidades pessoais, que neste estudo são as financeiras; para o gestor, as expectativas compõem-se de bons resultados/lucros, eficiência e eficácia dos serviços prestados, índice favorável de satisfação dos clientes; e finalmente, para o atendente, as expectativas compõem-se de valorização, reconhecimento, recompensa ou retribuição pertinente ao trabalho realizado, bem-estar e segurança no ambiente de trabalho.

O modo de gestão, o modo de ser e agir e o modo de utilização serão avaliados na hora da verdade, momento em que estas diferentes características são confrontadas entre os interlocutores. O **cliente** confrontará as suas expectativas com a percepção das características do serviço prestado, como: tangibilidade, confiabilidade, presteza, segurança e empatia; **o atendente** confrontará as suas expectativas em relação à percepção de sua atuação no atendimento e *feedback* do cliente; avaliará a sua autonomia para resolver problemas prontamente; sua competência em atender durante as interações com o cliente, e confrontará a sua atuação com as orientações que recebeu nos treinamentos, reconhecimento por negócios fechados e conseqüentes recompensas; e finalmente, **o gestor**, que confrontará as suas expectativas com a percepção de que todo o seu investimento em propagandas, treinamento, eficiência e eficácia do serviço prestado e satisfação do cliente foram revertidos em resultados positivos. Esse processo é dinâmico, sendo modificado cada vez que os sujeitos vivenciam uma situação de atendimento. Portanto, trata-se de um processo contínuo que dependerá de repetidas mediações para as renovações das representações e imagens que, a cada novo encontro, serão modificadas.

Nos primeiros trabalhos desenvolvidos pelo ErgoPublic, constatou-se uma primeira imagem formada pelos gestores e clientes em relação ao atendente. Os gestores tendem a transformar metaforicamente o atendente nos “braços, pernas e cabeça” do banco, buscando personificar-se nele; os clientes, por sua vez, tendem a despersonificar o atendente e a enxergá-lo como a própria instituição, passando a responsabilizá-lo por todos os problemas do atendimento, inclusive pelo não-atendimento das suas demandas. O atendente, por sua vez, após horas de condicionamento, passa a incorporar esse papel, submetendo-se a um processo de alienação e cristalização, confundindo seus próprios desejos com os da organização (Rezende, 2003). Há uma tendência para a perda da identidade do atendente, campo fértil para patologias ligadas ao trabalho. Assim, toda a mediação entre gestores e clientes acontece via atendente, exigindo desses profissionais um contínuo uso de estratégias de mediação operatórias para enfrentar as diversidades dos seus afazeres. E, ainda, a cada nova mediação um elemento é inserido para manter ou modificar as representações dos interlocutores, de maneira que estas contribuem para formação de uma imagem quanto aos outros dois interlocutores, bem como para o posicionamento diante do paradoxo existente no atendimento clássico em auto-atendimento.

Em todas as pesquisas consultadas, os autores apresentaram uma visão sobre o contexto em que se desenvolve o trabalho de atendimento. Ficou constatada explicitamente uma diferença entre o que a empresa estabelece como trabalho para o atendente e o que realmente é realizado por ele nas situações

de trabalho. Observou-se uma discrepância entre o trabalho prescrito e as atividades reais desenvolvidas pelos atendentes, o que é um preceito básico para a Análise Ergonômica do Trabalho: as estratégias de mediação do tipo operatória.

2.8. Atividade de Trabalho: Modelo e Estratégias de Mediação

Para atender às exigências da empresa e ao mesmo tempo solucionar problemas em situações reais de trabalho, o atendente estabelece um conjunto de estratégias que vão mediar as suas ações, de maneira que os objetivos institucionais sejam alcançados. Essas estratégias de mediação - a compatibilização do prescrito ao real - vão estabelecer as configurações da atividade, cujo entendimento da ergonomia é a relação entre as condições ambientais e instrumentais, estado de saúde, os objetivos pessoais e experiências de trabalho do sujeito.

De acordo com Ferreira (2000), o trabalho cumpre um papel mediador entre o indivíduo e o ambiente, sendo as duas variáveis dimensões analíticas transversais à teoria e à prática da ergonomia. Para Teiger (em Ferreira, 2000), “ele é uma manifestação da interação entre o sujeito trabalhando e o seu ambiente *lato sensu*, cada um dos dois elementos representa a realidade, a materialidade do trabalho”. Por meio do trabalho o sujeito interage com o meio e seus multifatores, buscando garantir os meios necessários para a sua sobrevivência, formação de sua identidade enquanto ser social, proporcionar o seu bem-estar físico, cognitivo e afetivo e, ainda, responder às exigências do trabalho prescrito.

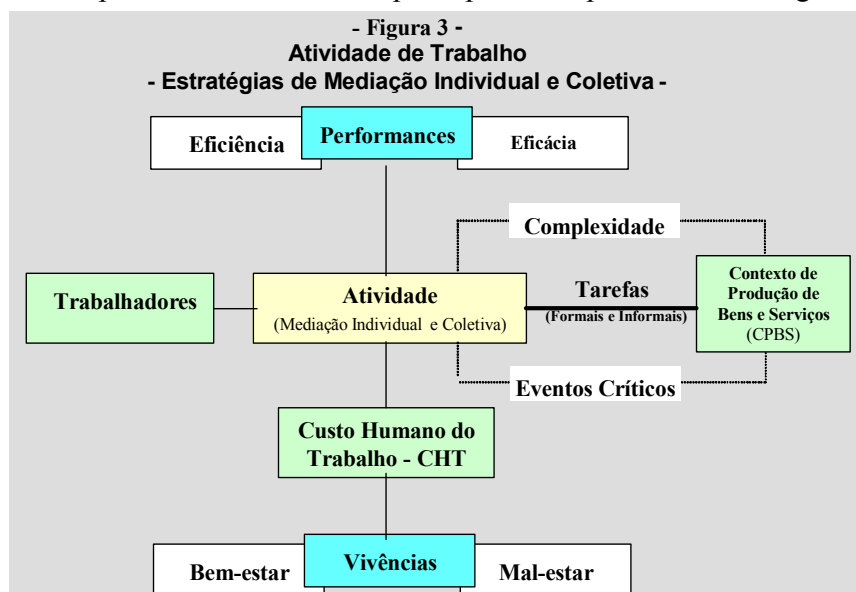
A evolução de qualquer situação de trabalho perpassa pela estruturação cíclica de estratégias de mediação operatória desenvolvidas pelo sujeito como forma de responder às exigências impostas pela tarefa. Esse ciclo se forma dentro de um contexto organizacional com meios instrumentais disponíveis, o suporte oferecido e as próprias condições de trabalho. As variáveis saúde, objetivos pessoais e as experiências dos sujeitos também determinarão a evolução da interação. Todas estas variáveis interagem levando a uma retro-alimentação, que se processa quando o sujeito age diretamente sobre o meio pela atividade trabalho e, ao mesmo tempo, é transformado por ele em função dos efeitos e resultados das suas ações. Mudam as experiências, as representações e os objetivos pessoais em busca da melhor performance e bem-estar em função do confronto trabalho prescrito e real. Estas estratégias de mediação mostram que os trabalhadores não são passivos entre o seu estado funcional e o trabalho (Laville, em Ferreira, 2000).

A Ergonomia da Atividade, no enfoque de Ferreira (2003), trabalha com a noção de estratégia de mediação operatória e adaptação, e comporta os seguintes aspectos: (a) o sujeito elabora um compromisso entre os objetivos do trabalho, as suas habilidades e competências e a preservação da sua saúde; (b) ele acumula uma experiência das situações de trabalho e um conhecimento do seu próprio funcionamento; e (c) como uma resultante da mediação destes dois aspectos ele estrutura as estratégias operatórias.

Segundo Ferreira & Mendes (2003), as características principais das estratégias operatórias são as seguintes:

- ✓ visam reduzir o custo humano do trabalho e, em consequência, proporcionar o predomínio de vivências de bem-estar;
- ✓ nascem, se desenvolvem e se estruturam com base na experiência de trabalho;
- ✓ do ponto de vista dinâmico, a evolução das estratégias operatórias depende, sobretudo, de como os indivíduos e grupos se auto-avaliam e das imposições externas existentes do contexto de produção;
- ✓ do ponto de vista estrutural, viabilizam as atividades dos trabalhadores com base em representações para a atividade, cuja configuração pode ser do tipo: *savoir-faire*; golpe de vista; saberes tácitos; habilidades motoras; macetes; habilidades sensoriais.

Uma visão do modelo analítico das estratégias de mediação individual e coletiva do tipo operatória e suas respectivas características principais são apresentadas na figura 3.



Fonte: Ferreira (2003) (In Ferreira, M.C. & Dal Rosso, S. (2003). *A regulação social do trabalho*. Brasília: Paralelo

2.8.1. O Descompasso entre a Tarefa e a Atividade

Durante muito tempo a ergonomia abordou o trabalho como mediador na relação homem-máquina ou homem-tarefa. Atualmente, esta ciência utiliza-se do fator atividade como mediador da inter-relação homem-trabalho. Com isso, passaram a existir dois conceitos básicos fundamentais em ergonomia: tarefa e atividade. Os trabalhos prescritos ou previstos, relativos à definição prévia por parte de uma organização, que fixam as regras e ditam os objetivos qualitativos e quantitativos da produção: “o que fazer; como fazer; em quanto tempo fazer; onde fazer; com que fazer”. É ainda, a maneira como o trabalho deve ser executado: modo de utilizar as ferramentas e as máquinas, o tempo concedido para cada operação, os modos operatórios e as regras a respeito (Daniellou, Laville e Teiger, 1989). Porém, este trabalho prescrito nunca corresponde exatamente a uma situação real de trabalho. É um contexto muito diferenciado daquilo que está escrito nos procedimentos e manuais. O trabalho real comporta a atividade do sujeito, seu *modus operandis*, onde ele coloca em jogo todo o seu corpo, sua experiência, seu *savoir-faire*, sua afetividade numa perspectiva de construir modos operatórios visando a mediar sua relação com as condições objetivas de trabalho (Ferreira, 2000).

Daniellou (1992) enfatiza que apenas os que a realizam é que conhecem plenamente a atividade, sendo então de grande importância a participação voluntária dos trabalhadores no processo de compreensão do trabalho, que se torna assim co-autores da investigação.

Para Guérin *et all.* (2000), uma tarefa é um resultado antecipado, fixado dentro de condições determinadas. Já a atividade é a maneira como os resultados são obtidos e os meios utilizados realmente. Em outras palavras, a tarefa não é o trabalho, mas o que é prescrito pela empresa ao sujeito; a atividade de trabalho é uma estratégia de adaptação à situação real de trabalho, objeto da prescrição.

A atividade do sujeito é uma mediação que busca equilibrar os diferentes objetivos fixados pela empresa e as expectativas pessoais. O sucesso do equilíbrio entre esses aspectos gera para o sujeito um modo operatório eficiente às condições e circunstâncias que surgem no decorrer de suas funções. Dependendo da discrepância entre a tarefa prescrita, a atividade e condições do meio, isso poderá implicar um custo à saúde do indivíduo. A operacionalização de estratégias de mediação pressupõe a existência de processos perceptivos e mnemônicos que orientam a atividade de trabalho dos sujeitos. A esses processos Weill-Fassina *et all.* (1993) denominaram de *representação para e na ação*. Esses processos tratam de fato de manter um equilíbrio para o sujeito com a sua situação e seu ambiente de trabalho, de modo a obter resultados esperados dentro das melhores condições possíveis.

Nesse contexto, a ergonomia enfatiza que o processo de mediação é indissociável da atividade mental, colocando em primeiro plano a importância da análise do funcionamento cognitivo em situação real de trabalho. Para compreender esse mecanismo de funcionamento cognitivo, a abordagem representação para e na ação (Weill-Fassin, Dubois & Rabardel, 1993) fornece um quadro teórico pertinente aos objetivos do presente estudo. Os autores se apóiam no conceito de mediação e adotam o paradigma piagetiano da equilíbrio cognitiva.

As representações para e na ação são definidas como “...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 (Weill-Fassin, Dubois & Rabardel, 1993)”. Segundo os autores, esse conceito apresenta-se de duas formas: (a) como produto – “...caracteriza-se pelas redes de propriedades, de conceitos, de saberes, de *savoir-faire*, de crenças, de sensações vivenciadas...que são construídas e selecionadas no curso da história do sujeito a partir de sua formação, de sua experiência e de suas necessidades de ação”; (b) “...como processo trata da elaboração individual e finalística por intermédio da qual o sujeito constrói e estrutura seus conhecimentos, saberes e *savoir-faire* no contexto de suas interações com o meio visando agir sobre ele, utilizá-lo ou transformá-lo”.

A contribuição de Dolle (2000) reforça as afirmações de Weill-Fassin *et. al* (1993), pois define que o agir do sujeito é, no final das contas, coordenar esquemas entre si ou encaixá-los em um sistema regido por leis de totalidade, pois toda ação comportará os dois pólos da atividade inteligente: assimilação e acomodação (Piaget, em Dolle, 2000). Portanto, existe uma similaridade entre as propostas dos autores, pois a assimilação pode consistir simplesmente em incorporar uma situação ou um objeto a um esquema ou a um conjunto de esquemas coordenados, que nada mais é do que (re) formular as representações. Quanto à acomodação, ela consiste em diferenciar, de forma cada vez mais apurada, os esquemas de ações para melhor adaptá-los às condições cambiantes do campo de atividades, como em construir na criação de esquemas novos. Isto significa que o *savoir-faire* adquirido pelos atendentes de serviços, via mediações com consumidor, reformulou-se e acomodou-se em formas de representações na ação. Portanto, atualizam os seus esquemas para novas mediações.

Assim, as estratégias de mediação, objeto de análise da Ergonomia da Atividade, minimizam o custo humano no trabalho, que de acordo com Ferreira & Mendes (2003), configura-se em três dimensões: física, afetiva e cognitiva, as quais sempre se apresentarão simultaneamente, havendo porém um predomínio maior de uma ou de outra, dependendo da situação e natureza do trabalho.

2.9. Custo Humano do Trabalho Resultante da Atividade de Atendimento

A atividade desempenhada pelo trabalhador é o resultado de um compromisso complexo constituído por diversos fatores (Guérin *et al.*, 2000):

- ✓ Fatores externos ao trabalhador – os objetivos determinados pela empresas; as limitações temporais; os meios instrumentais e organizacionais colocados a sua disposição;
- ✓ Fatores internos – as condições e estado físico de saúde em que se encontra o trabalhador; a capacitação e habilidades adquiridas pelo trabalhador; a característica de personalidade e as condições afetivas que se encontra o trabalhador.

Esses fatores são dinâmicos e mudam com o tempo. Para atingir os objetivos fixados, o trabalhador, com os meios que dispõe, considerando-se o seu estado interno e seus conhecimentos, elabora estratégias operatórias que visam a minimizar o efeito das exigências da tarefa. Quando essa reorganização é dificultada por algum motivo e as exigências da atividade se intensificam e, seja por motivo externo ou interno, quanto menos eficientes e eficazes forem as estratégias de mediação individuais ou coletivas dos trabalhadores, maior será o custo humano do trabalho.

Portanto, o custo humano do trabalho expressa o que é despendido pelos trabalhadores (individual e coletivamente) nas esferas física, cognitiva e afetiva, para superarem as contradições existentes no contexto de produção que obstaculiza suas atividades (Ferreira & Mendes, 2003). Para Laville (1977), o custo humano do trabalho depende fortemente do conteúdo da tarefa e das limitações temporais nas quais é executada. Para Abrahão (1993), os aspectos psíquicos dizem respeito ao significado que o conteúdo, a natureza e a organização do trabalho assumem para o trabalhador.

Para Dejours (1987), quanto maior a rigidez da organização do trabalho e mais acentuada a sua divisão, menor é o conteúdo significativo da atividade e menores serão as possibilidades de o trabalhador adaptá-los às suas vontades e necessidades. A consequência direta deste fato é a vivência do sofrimento. Este sofrimento caracteriza-se por sensações dolorosas provenientes do conflito entre desejo e realidade (Mendes, 1999), funcionando como sintoma, alertando o indivíduo de que algo não está bem. Ele é expresso através de dois sintomas fundamentais: a insatisfação e a ansiedade. A insatisfação manifesta-se pela vivência depressiva, que condensa e amplia as vivências de indignidade, de inutilidade e de desqualificação. A vivência depressiva alimenta-se da sensação de adormecimento intelectual, de paralisia da imaginação e marca o triunfo do condicionamento ao comportamento produtivo.

Quanto aos custos cognitivos, para Weill-Fassina (1993), posto que as tarefas são em geral definidas de forma insuficiente, a busca de equilíbrio entre o prescrito e o real leva o sujeito a redefinir o que é necessário fazer. Assim, o trabalhador verifica, modifica os procedimentos, elabora soluções, avalia alternativas, ajusta-se aos resultados. Isto supõe também uma gestão de eventuais disfuncionamentos que devem ser previstos, evitados, identificados ou corrigidos. Estas situações, pela sua complexidade impõem aos atendentes um custo cognitivo alto diante das decisões, abstrações e tratamento elevado de dados durante o desempenho das suas funções .

2.9.1. Exigências do Trabalho: Tipos e Características

O custo humano do trabalho comporta três modalidades interdependentes de exigências: físicas, cognitivas e afetivas, que são definidas da seguinte forma (Ferreira & Mendes, 2003):

- ✓ **exigências físicas** – expressam o custo corporal dos trabalhadores em termos de dispêndio fisiológico e biomecânico sob a forma de posturas, gestos, deslocamentos e emprego de força física que são impostas pelas características do contexto de produção.
- ✓ **exigências cognitivas** – expressam o custo cognitivo dos trabalhadores em termos de dispêndio mental sob a forma de aprendizagem, formação de esquemas de ação, da resolução de problemas e da tomada de decisão que são impostas pelas características do contexto de produção;
- ✓ **exigências afetivas** – expressam o custo afetivo dos trabalhadores em termos de dispêndio emocional sob a forma de reações afetivas, sentimentos e estado de humor que são impostas pelas características do contexto de produção.

Essas três modalidades de exigências podem fazer parte do dia-a-dia do atendente bancário, pois de acordo com Wisner (1994), as situações de trabalho mais perigosas são aquelas que associam forte custo humano do trabalho, como por exemplo as situações dos serviços de auxílio em auto-atendimento, no qual se evidencia uma atitude negativa da parte do público em relação à eficiência e eficácia dos serviços prestados e às condições físico-instrumentais do contexto de atendimento e auto-atendimento bancário.

No enfoque do ErgoPublic, o atendente bancário configura-se como figura central das observações do atendimento e auto-atendimento. Nesse sentido, a Ergonomia da Atividade busca localizar os possíveis problemas existentes na atividade com o objetivo de intervir nas situações

geradoras de mal-estar, de maneira que minimize o desgaste do atendente no seu dia-a-dia dentro do contexto de produção de bens e serviços bancários.

De modo geral, esses são os conceitos e princípios que embasam o método de intervenção da Ergonomia da Atividade, a Análise Ergonômica da Atividade (AET), apoiada no modelo teórico descritivo. Portanto, o trajeto metodológico dessa ferramenta de análise, instrumentos e procedimentos serão apresentados no próximo capítulo.

3. ABORDAGEM METODOLÓGICA

“Jamais aceitar alguma coisa como verdadeira, se isto não for evidente, caso a coisa não se apresente clara e distintamente ao espírito sem deixar margem de dúvida, não pode ser considerada como verdadeira. Esta não é uma regra conclusiva, entretanto, é uma regra exclusiva, caso a proposição não atenda a condição de verdade evidente, deve ser imediatamente excluída.”

René Descartes, O Discurso do Método, 1637

Todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos. Segundo Pasquali (2000), a metodologia visa detalhar todos os passos que devem ser e serão tomados para resolver o problema levantado na parte do referencial teórico do estudo.

Segundo Guérin *et al.* (2000), a condução do processo de análise em ergonomia é uma construção que, partindo da demanda, se elabora e toma forma ao longo do desenrolar da ação. Cada ação é, portanto, singular. Existe todavia um conjunto de pontos importantes, de fases privilegiadas, que vão estruturar a construção da ação ergonômica. A importância relativa dessas fases, o que elas compreendem, as idas e vindas entre elas, é específica de cada ação ergonômica, o que a caracteriza como um método de investigação.

3.1. Pressupostos Teóricos do Método

Para a presente pesquisa o método mais adequado para responder as questões levantadas na introdução é a Análise Ergonômica do Trabalho – AET (Guérin, *et al.*, 2000). A AET tem como pressupostos: (a) a participação voluntária dos sujeitos envolvidos, o que torna o resultado da pesquisa uma co-produção entre participantes e pesquisadores; (b) a investigação do trabalho nos contextos reais de produção onde os sujeitos se inscrevem; (c) a investigação ascendente, isto é, do executor da atividade para o estratégico da organização (Ombredane & Faverge, em Leplat, 2001; Montmollin, 1990; Laville, 1993; Wisner, 1994).

A característica central da AET não consiste numa linearidade de procedimentos. Significa que à medida que as etapas acontecem, o ergonomista, ao defrontar-se com os resultados que se sucedem, muitas vezes terá de voltar às fases anteriores para utilizar-se de informações já coletadas. Portanto, esse trajeto metodológico caracteriza-se por “idas e vindas” do processo de investigação da situação-problema, sob a base de formulação de hipóteses que transitam do macro organizacional (aspectos estruturais como a política de pessoal do banco) ao micro-organizacional (as informações técnicas utilizadas pelos atendentes) (Ferreira, 2002). É essa flexibilidade procedimental (Ferreira, 1992), imposta pelas propriedades do objeto de estudo, que permite à ergonomia apreender e diagnosticar a dinâmica do trabalho, os problemas enfrentados pelos sujeitos, propondo as transformações necessárias em forma de recomendações.

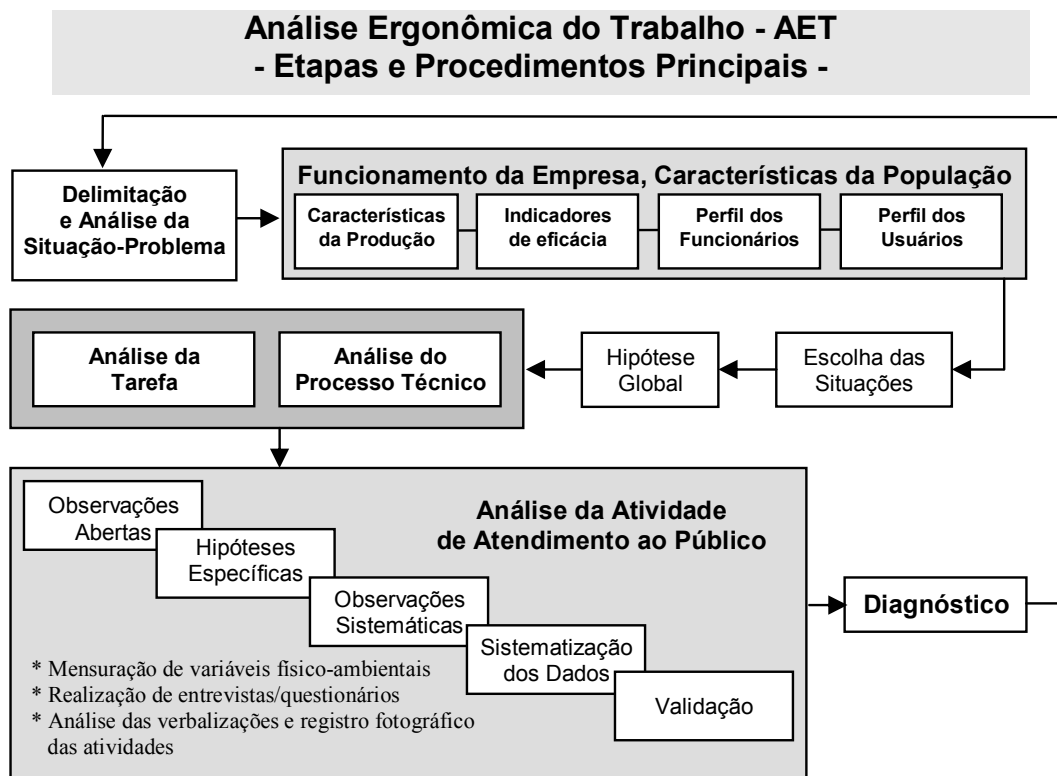
No contexto de produção de bens e serviços financeiros, as variáveis indivíduos, mediações e ambiência são dimensões analíticas fundamentais à teoria e à prática da Ergonomia da Atividade (Ferreira, 2002). Portanto, durante as observações em campo, a participação voluntária dos sujeitos assume papel fundamental para o sucesso da pesquisa, pois eles são os verdadeiros detentores do conhecimento da atividade que se desenrola no cotidiano.

No tópico seguinte, a figura 1 apresenta o esquema do enfoque metodológico adotado em termos da evolução habitual da AET – adaptada para a análise das situações de atendimento ao público -, das etapas e dos procedimentos principais que caracterizam o trajeto metodológico.

3.2. Modelo de Intervenção Ergonômica

O Modelo da AET, ao longo do seu processo de consolidação, desde os estudos de Faverge (1955), possibilita sistematizar seus traços característicos nos termos propostos conforme a figura 1. Esta diagramação elaborada por Ferreira (2001) mostra as etapas e os procedimentos do método adotado para o estudo, cujas inovações permitem agregar a figura do cliente/usuário, variável que no modelo original dos autores (Guérin *et. al.*, 2000) aparece de forma implícita (Ferreira, 2002).

Figura 4
Modelo da Análise Ergonômica do Trabalho – AET
Análise da Atividade num Contexto de Produção de Serviços Bancários



Modelo adaptado de Guérin et al., 2000, p.86.

É importante enfatizar a característica não-linear do método, em outras palavras, ele apresenta uma flexibilidade instrumental e procedimental que marca o ritmo da intervenção. A AET propicia diversas idas e vindas em todas as suas fases. Em dado momento do caminhar metodológico, o ergonomista depara-se com uma situação que o obriga a retornar a uma fase anterior, sem a qual não é possível prosseguir em direção ao sucesso da intervenção. Há situações em que a demanda é reconstruída em função de novas informações que surgem no decorrer da análise.

3.3. Principais Características do Campo de Estudo

O estudo realizou-se em uma agência do Banco do Brasil em Brasília. Delimitou-se o campo da pesquisa ao setor de auto-atendimento (com recorte no procedimento de pagamento de contas - IPTU). O critério para a delimitação partiu da problemática apresentada na demanda, construída a partir das queixas apresentadas por funcionários, gestores e clientes. A frequência recaiu sobre a

questão do treinamento dos novos funcionários. Entretanto, após as primeiras observações livres e entrevistas, reconstruiu-se a demanda, passando a ser objeto de novas observações a gestão de atendimento da agência.

Coletaram-se os dados no período de agosto/2002 a fevereiro/2003, conforme pactuado com a Diretoria de Distribuição, Superintendência Estadual da Instituição e a agência do campo. Delineou-se um roteiro para coleta de dados, que foi seguido para cumprir as etapas preestabelecidas dentro do prazo acordado.

3.4. Perfil dos Participantes

Participaram da pesquisa 328 sujeitos entre eles gestores, usuários e atendentes, que ficaram assim distribuídos:

Quadro 3
Sujeitos Participantes da Pesquisa

Gestores n= 26	Atendentes n= 40	Clientes n= 262
Diretoria 16 Administradores de Diretoria;	02 Gerentes de Expediente; 07 Gerentes de Contas;	225 Respondentes das Escalas; 37 Respondentes de Questionários.
Superintendência 02 Analistas	04 Assistentes de Negócios; 27 Postos Efetivos	
Agência 04 Gerentes de Agência; 02 Gerentes de Administração.	(incluídos os 04 amarelinhos).	
Sindicato dos Bancários 02 Diretores da Instituição		

Fonte: Observações Sistemáticas – dez/2002 a fev/2003

3.5. Primeiros Contatos com os Participantes

É clássico na literatura de psicologia social afirmar que o vínculo entre as pessoas em ambiente de trabalho inicia-se a partir da confiança que se forma entre elas (Rivière, 2000). No caso da intervenção ergonômica não é diferente. A formação de confiança entre os sujeitos e o analista do trabalho é fundamental para o sucesso da análise ergonômica. Essa confiança se estabelece quando se percebe que a presença do observador já não é mais notada no contexto de trabalho.

No presente estudo, o primeiro contato foi marcado com bastante antecedência em relação ao dia escolhido. Em 18 de dezembro de 2002, realizou-se uma reunião entre os gerentes da agência,

funcionários e cinco pesquisadores. Nesse encontro apresentou-se a equipe de pesquisadores, o projeto de pesquisa, alguns conceitos básicos da ergonomia, dirimiram-se dúvidas quanto ao trabalho e pactuou-se o início dos primeiros contatos, entrevistas e aplicação de escalas e questionários junto ao corpo funcional.

Posteriormente, apresentou-se a equipe de pesquisadores a todos os funcionários, quando se procedeu o repasse das informações apresentadas na reunião com a administração da agência. Nessa ocasião, comunicou-se que todas as informações coletadas por meio das observações e entrevistas teriam tratamentos sigilosos com relação aos participantes.

3.6. Primeiras Observações Livres

O objetivo das primeiras observações consistiu em:

- ✓ conhecer e estabelecer uma primeira aproximação com um contexto de produção de bens e serviços e seus atores, para conhecer os lógicas, fatores e as condições físico-ambientais que caracterizam o serviço de atendimento;
- ✓ definir o recorte da situação de trabalho a ser observado sistematicamente.

De forma a alcançar os objetivos almejados, realizaram-se 20 horas de observações livres, nas quais foram realizados os primeiros contatos com as equipes da agência e feitos alguns questionamentos gerais a respeito do trabalho desempenhado pelos funcionários.

3.7. O Caminhar Metodológico para a Análise das Três Lógicas

Sabe-se que a AET inicia-se pela demanda, cujo objetivo é orientar e delimitar o objeto de estudo da análise. Segundo Marmaras (1999), uma das atividades que pode ser designada como tarefa cognitiva complexa é a gestão e o planejamento da produção. Partindo dessa premissa e pelo fato de a administração do banco ser uma gestão de conglomerado, realizou-se a coleta dos dados entre os meses de agosto e novembro/2002, sendo visitadas: três Diretorias, a Superintendência de Brasília, três agências do DF e o Sindicato dos Bancários do DF. As queixas mais freqüentes verbalizadas pelos entrevistados: deficiência no treinamento; precariedade do sistema *on-line*; falta de autonomia dos atendentes para decidir no atendimento; dimensionamento do quadro de pessoas aquém das necessidades organizacionais da agência; ausência de programas de valorização, reconhecimento e recompensa das pessoas, sinalização e orientação ambiental nas dependências e nos terminais eletrônicos.

No dia 18 de dezembro, já na agência escolhida para o desenvolvimento da pesquisa, realizou-se uma reunião com a equipe da agência. As primeiras análises das entrevistas, realizadas após a reunião, ratificavam as informações coletadas anteriormente com os demais setores do banco visitados. As queixas relativas à deficiência do treinamento introdutório ao banco, sistema *on-line* precário, autonomias dos funcionários, etc., foram reeditadas nas entrevistas realizadas com os participantes. Esses dados contribuíram para delimitar a pesquisa no atendimento da agência, com recorte no auto-atendimento. Os critérios para a delimitação foram os seguintes:

- ✓ buscar entender o paradoxo do atendimento presencial em auto-atendimento;
- ✓ é o setor em que os novos funcionários são lotados quando empossados no banco;
- ✓ é o setor do atendimento da agência que mais demanda solicitações de auxílio por parte dos clientes.

Os instrumentos, objetivos, procedimentos e tratamento dos dados coletados são apresentados em forma de tabelas de maneira a torná-los, didaticamente, mais fáceis de serem visualizados.

Quadro 4

Descrição da Abordagem Metodológica para Agrupamento de Queixas			
Instrumentos	Objetivos	Procedimentos	Tratamento dos dados
Entrevistas Individuais Semi – Estruturadas: Diretorias, Superintendências, Agências e Sindicato. (n=10)	Levantar e agrupar queixas apontadas pelos interlocutores, para categorizá-las em demandas, de forma a orientar a pesquisa de campo.	Solicitou-se a cada um dos entrevistados que identificasse e descrevesse, pensando em sua situação de trabalho, os dificultadores do atendimento que impactam a prestação de serviços na rede de agências. Posteriormente foram agrupadas em categorias e levantados as frequências.	Análise de conteúdo: temática, frequencial e quantitativa. (Bardin, 1977, p.66)

Quadro 5

Descrição da Abordagem Metodológica para a Análise da “Lógica dos Gestores”			
Instrumentos	Objetivos	Procedimentos	Tratamento dos dados
Análise Documental	Conhecer os determinantes formais e sociotécnico que caracterizam e auxiliam a compreensão da gestão do serviço de atendimento aos usuários.	Levantamento, identificação e análise de fontes documentais; acesso aos aplicativos de informação da Instituição.	Análise das documentações relacionadas as principais tarefas do serviço de atendimento aos usuários no auto-atendimento

Quadro 5 - Continuação

Descrição da Abordagem Metodológica para a Análise da “Lógica dos Gestores”			
Instrumentos	Objetivos	Procedimentos	Tratamento dos dados
<p>Questionários Enviados a 14 Unidades Gestoras (Diretorias e Gerentes das agências)</p>	<p>Conhecer as representações que os gestores constroem dos atendentes e clientela;</p> <p>Conhecer as avaliações sobre o trabalho dos atendentes.</p>	<p>Remeteram-se questionários para os gestores solicitando que avaliassem: (1) informações sobre a imagem dos atendentes; (2) informações sobre a imagem dos clientes do Banco.</p> <p>Questões:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Como você avalia/representa a clientela do Banco? (perfil, imagem, representação, etc) 2. Como você avalia/representa o perfil e o trabalho dos atendentes das Agências? <p>(n= 14)</p>	<p>ALCESTE® (software ADT 4.7) (<i>Analyse Lexicale par Contexte d'un Ensemble de Segments de Texte</i>). Software de análise de dados textuais.</p> <p>Categorização temática (Bardin, 1977 – pp. 117-132)</p>
<p>Entrevistas Individuais Semi-estruturadas com os Gerentes da Agência do Estudo (n=2)</p>	<p>Conhecer as representações operativas que as chefias constroem sobre o trabalho de auto-atendimento.</p>	<p>Estruturaram-se as entrevistas com base nos seguintes aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Descreva um dia de trabalho (quais são as atividades desenvolvidas). 2) Quais as maiores dificuldades encontradas na realização do trabalho. <p>Realizaram-se as entrevistas com o Gerente da Agência e 02 Gerentes de Expediente (GEREX). Cada entrevista demorou em média 30 minutos, sendo registradas manualmente por dois pesquisadores.</p>	<p>Análise de conteúdo: temática, frequencial e quantitativa. (Bardin, 1977, p.66)</p>

Quadro 6

Descrição da Abordagem Metodológica para a Análise da “Lógica dos Usuários”			
Instrumentos	Objetivos	Procedimentos	Tratamento dos dados
<p>Escalas (n=225)</p>	<p>Conhecer as avaliações sobre o trabalho dos atendentes;</p> <p>Apreender indicadores de satisfação dos serviços prestados pelo Banco;</p> <p>Coletar dados sobre a percepção dos clientes em relação aos serviços prestados pelo Banco: tangibilidade, confiabilidade, prestação, segurança e empatia.</p>	<p>Entregou-se 850 formulários com as escalas Escala Lógica do Usuário – ELU; Escala SERVQUAL - Expectativas e Percepções (Gomes, 2002). (Realizou-se uma adaptação e em seguida uma análise fatorial, optando-se por utilizar a original, apesar das cargas fatoriais apresentadas serem satisfatórias). Utilizou-se somente a Escala que capta a Percepção dos usuários e o seu refinamento que mostra o grau de importância e atribui notas às dimensões.</p>	<p>Análise estatística descritiva e inferencial dos dados com o SPSS®.</p>
<p>Questionários (n=37)</p>	<p>Conhecer a imagem da política de atendimento do Banco formada pelos clientes;</p> <p>Conhecer a imagem dos atendentes formada pelos clientes;</p>	<p>Enviado e-mail a 120 clientes que responderam às escalas ELU e SERVQUAL, os quais colocaram o nome e endereço eletrônico para contato;</p> <p>Questões:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Como você avalia a gestão/política/administração de atendimento e auto-atendimento do Banco? 2. Como você avalia o atendimento dos funcionários do Banco? 	<p>ALCESTE® (software ADT 4.7) (<i>Analyse Lexicale par Contexte d'un Ensemble de Segments de Texte</i>). Software de análise de dados textuais.</p> <p>Categorização temática (Bardin, 1977 – pp. 117-132)</p>
<p>Observação Sistemática dos Atendimentos realizados no Auto-atendimento 32 horas</p>	<p>Coletar dados referentes ao perfil socioeconômico dos usuários;</p> <p>Apreender as representações que os usuários fazem das situações de auto-atendimento.</p>	<p>Para coleta de dados sistemáticos definiu-se uma planilha observação (anexo 5), segundo os tipos de operações disponibilizadas nos ATM do banco: pagamentos, saques, depósitos/envelopes, fornecimento de talonários, aplicações / resgates, extratos / saldo / empréstimos, transferências e outras opções (plano ouro, senhas, débitos programados, cartão de crédito, liberação de cartões, entre outras). Como procedimento solicitou-se aos atendentes que no momento que prestassem o auxílio,</p>	<p>Análise estatística descritiva e inferencial dos dados com o SPSS® e o EXCELL®.</p>

estes informariam ao observador sobre o tipo de operação solicitado e a dificuldade encontrada pelo cliente, para registro na planilha. Coletaram-se essas informações durante 32 horas de observação no auto-atendimento do banco. Entre os dias 10/02 a 13/02, das 08:30 às 16:30h, período em que pelo menos um dos atendentes estivesse no auto-atendimento. Estas informações foram buscadas no sistema operacional do banco e por observações *in-loco*.

Quadro 6 - Continuação

Descrição da Abordagem Metodológica para a Análise da “Lógica dos Usuários”			
Instrumentos	Objetivos	Procedimentos	Tratamento dos dados
Observação Sistemática dos Atendimentos realizados no Auto-atendimento 32 horas	Buscar indicadores de satisfação em relação ao serviço de auto-atendimento;	Quantificar o número de clientes que buscaram o auxílio dos atendentes, por tipo de informação: operações nas máquinas, serviços internos e outras informações; as operações de pagamento: com ou sem código de barras; dificuldades dos clientes com o tipo de pagamento mais corrente.	Análise estatística descritiva e inferencial dos dados com o SPSS® e o EXCELL®.

Quadro 7

Descrição da Abordagem Metodológica para a Análise da “Lógica dos Atendentes”			
Instrumentos	Objetivos	Procedimentos	Tratamento dos dados
Observações Livres 20 horas	Estabelecer uma primeira aproximação com o contexto sociotécnico e seus atores, para conhecer as lógicas, os fatores e as condições físico-ambientais que caracterizam o serviço de atendimento; Definir o recorte da atividade de trabalho a ser observado sistematicamente.	Reuniu-se com toda a equipe da agência para apresentar equipe da pesquisa, objetivos do estudo e conceitos da ergonomia; Acesso aos locais de trabalho ; Estabeleceram-se os primeiros contatos com os atendentes; Hipótese nível 1: o treinamento introdutório ao banco – parte prática - é ineficiente, refletindo-se negativamente nas mediações de atendimento.	Registro e análise temática das verbalizações.
Entrevistas Semi-Estruturadas Individuais	Levantar queixas para a confirmação e construção da demanda (n=10); Explorar questões referentes ao treinamento dos funcionários (n=4); Conhecer as avaliações e que os atendentes têm sobre o trabalho (n=10).	Realizaram-se as entrevistas individualmente e em local reservado, de modo que os funcionários entrevistados se sentissem à vontade para expressar suas opiniões a respeito do trabalho. As entrevistas foram registradas manualmente por dois observadores.	Análise de conteúdo: temática, frequencial e quantitativa. (Bardin, 1977, p.66)
Questionário (n = 14).	Coletar os dados demográficos;	Enviou-se e-mail aos funcionários que responderam às questões: 1. Como você avalia a gestão/política/administração	ALCESTE® (software ADT 4.7) (<i>Analyse Lexicale par Contexte</i>)

*Atendimento Presencial em Auto-Atendimento Bancário?!
Um Paradoxo à Luz da Lógica dos Clientes, dos Atendentes e dos Gestores*

	Conhecer as representações que os atendentes formulam a respeito da clientela e dos gestores;	de atendimento do Banco? 2. Como você avalia a clientela do Banco?	<i>d'un Ensemble de Segments de Texte</i>). Software de análise de dados textuais.
		Responderam a questionário para coleta dos dados demográficos.	Categorização temática (Bardin, 1977 – pp. 117-132)
Diagrama Corporal de Corlett & Manenica n=42	Realizar análise sobre as localizações de áreas dolorosas nos atendentes.	Aplicou-se o diagrama proposto por Corlett & Manenica (1980), citado em Iida (1990) (anexo 6). Esse diagrama divide o corpo humano em diversos segmentos, facilitando a localização de áreas em que os trabalhadores sentem dores. Ele foi aplicado nos funcionários da agência, resultando num retorno de n=42 diagramas em um universo de 48 funcionários.	Os dados foram tratados com o auxílio do SPSS®.
Observação Sistemática 32 horas	Registrar a ocorrência e a frequência de variáveis significativas para o diagnóstico do serviço de atendimento, definidas a partir das entrevistas, questionários, observações livres;	Procedeu-se a observações e intervenções no momento da realização da atividade sobre os modos operatórios dos atendentes durante a atividade de atendimento e auxílios aos clientes nas operações com ATM; Procedeu-se a observações e intervenções no momento da realização da atividade, pedindo-se explicações aos atendentes sobre os procedimentos durante o pagamento de IPTU.	Análise de conteúdo: temática, frequencial e quantitativa. (Bardin, 1977, p.66)

Quadro 8

Descrição da Abordagem Metodológica para a Análise das “Condições Físico/Ambientais de Trabalho”

Instrumentos	Objetivos	Procedimentos	Tratamento dos dados
Decibelímetro, Luxímetro e Termômetro	Registrar aspectos relacionados às condições físico-ambientais.	Solicitou-se ao Serviço de Engenharia, Segurança e Medicina do Trabalho – SESMT do banco para realizar medidas de conforto ambiental.	Análise descritiva e comparativa dos dados coletados com os encontrados na literatura. (anexo 1)
Medições do Mobiliário	Registrar aspectos relacionados às condições de conforto em relação ao mobiliário.	Realizaram-se medidas dos mobiliários da agência (cadeiras e mesas do atendimento) utilizados pelos atendentes durante o trabalho.	Análise descritiva e comparativa dos dados coletados com os encontrados na literatura. (anexo 1)

Os dados obtidos a partir dos instrumentos e procedimentos adotados foram sistematizados em duas dimensões analíticas:

1. **Quantitativa:** (a) análise descritiva e inferencial das escalas (Escala Lógica dos Usuários e Serviços de Qualidade – Servqual), com o uso do SPSS® (*Statistical Package for the Social Sciences*); (b) análise descritiva e quantificação das planilhas de observações sistemáticas e registros de medições das condições físico/ambientais do trabalho, com o Excel ® (Microsoft);

2. **Qualitativa:** descrição dos fluxos da atividade; análise de conteúdo e categorização das temáticas obtidas nos questionários respondidos pelos interlocutores do contexto (gestores, clientes e atendentes); para formação das imagens entre esses utilizou-se o *sottware* Alceste ADT 4.7 (*Analyse Lexicale par Contexte d'un Ensemble de Segments de Texte*). O Alceste realiza, de maneira automática, a análise de diálogos, de questionários, de um conjunto de textos diversos: obras literárias, artigos de revista, romances, entre outros textos. Do ponto de vista qualitativo, a análise das palavras características mais representativas das citações dos três interlocutores nas “Unidades de Contextos Elementares – UCE” fornece uma visão abrangente das imagens formuladas por cada um dos sujeitos do contexto de produção do auto-atendimento com relação aos outros dois. O conjunto dessas UCE forma as chamadas classes ou temas extraídos das citações, as quais formam uma unidade de significação a ser codificada como um segmento de conteúdo. A partir desses segmentos de conteúdo ou tema, procedeu-se com a categorização, onde se agrupou por similaridade e caracteres comuns das classes (classificação semântica ou categoria temática) conforme proposto por Bardin (1977).

Esse trajeto metodológico possibilitou um conjunto de resultados elaborados segundo a lógica de cada interlocutor, cujos aspectos principais da temática da pesquisa são apresentados no capítulo seguinte. Para facilitar a interpretação e análise, os resultados estão organizados em forma de figuras, quadros e tabelas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

“...o filósofo, incapaz de perceber a verdade absoluta, procura adquiri-la por meio da inteligência, podendo dela aproximar-se até certo ponto. Só aquele que adquiriu a condição consciente da verdade, reconhecendo-a por percepção direta, a ela se acha intimamente unido e não pode absolutamente enganar-se”.

Henrique José de Souza, 1995

O presente capítulo está organizado em três partes: na primeira aborda-se a **lógica dos gestores**, na qual se descrevem o perfil institucional, os processos organizacionais, os recursos instrumentais, as representações que os gestores formam em relação aos clientes e atendentes, os indicadores críticos do atendimento do banco, a caracterização do contexto de produção de bens e serviços nos quais se delimitam o campo e o objeto da pesquisa e a posição dos gestores diante da relação no auto-atendimento com atendimento presencial; na segunda, apresenta-se a **lógica do cliente** e os seus fatores principais, em que é exposto o seu perfil socioeconômico, as representações que formam em relação aos gestores e atendentes, a satisfação quanto aos serviços prestados pelo banco e o posicionamento dos clientes em relação ao paradoxo atendimento presencial em auto-atendimento; na terceira parte, a **lógica do atendente** é exposta, delineando o perfil dos participantes da pesquisa, os traços gerais da atividade, as *representações para e na ação* dos sujeitos, as exigências do trabalho e as estratégias de mediação individuais e coletivas utilizadas pelos sujeitos para atender ao trabalho prescrito pelo banco; as representações que os atendentes formam em relação aos gestores e clientes; e por fim a posição desses profissionais em relação a atuar no auto-atendimento.

4.1. Contexto de Produção de Bens e Serviços Bancários

“A Lógica do banco identifica e analisa o conjunto dos fatores: perfil institucional, processos organizacionais e recursos instrumentais. Estes fatores caracterizam o ‘modo de gestão’ do banco, sem a qual é impossível compreender o que se passa nas situações de atendimento e os efeitos sobre a sua eficácia e qualidade”.

Mário César Ferreira, ErgoPublic, 2002

O banco pesquisado adota um padrão de gestão que direciona todos os processos organizacionais para resultados, foco no mercado e no cliente. Esse modo de gestão e os fatores principais que caracterizam o banco, pelo modo de gestão dos seus dirigentes, constituem o contexto sociotécnico de produção de bens e serviços de atendimento em que se desenvolve o trabalho dos sujeitos. Desse modo, conhecer o modo de gestão dos profissionais que exercem o comando do banco é conhecer a dinâmica de funcionamento da organização. Esse entendimento do funcionamento habitual do banco adquire importante papel na compreensão global da atividade estudada e suas características.

4.1.1.Contexto de Produção de Bens e Serviços de Atendimento Bancário

O banco é uma sociedade de economia mista, com ações negociadas em bolsa. O seu maior acionista é o Tesouro Nacional, com 72% do capital, seguido pela previdência fechada de seus próprios funcionários com 14%, pelo Banespar - a empresa de participações do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - que detém 6% das ações; e os 8% restantes estão distribuídos no mercado. É um dos principais agentes especiais do Sistema Financeiro Nacional, cabendo complementar as funções do subsistema normativo e operar em nome do Tesouro Nacional. Até janeiro de 1986 o banco assemelhava-se a uma autoridade monetária mediante ajustamentos da conta movimento do Banco Central (Bacen) e do Tesouro Nacional. Hoje, é um banco comercial múltiplo com estrutura de conglomerado, possuindo mais de dez empresas sob o seu comando, atuando nas mais diversas áreas, como saúde, capitalização, previdência, informática, etc. Além dessas empresas, o banco conta com sua Fundação, que desenvolve atividades sociais junto a comunidades carentes em todo o território brasileiro.

Figura 5
Conglomerado do banco



Fonte: Portal Banco do Brasil S.A.
www.bb.com.br

Atuando como banco comercial múltiplo, é um intermediário financeiro que transfere recursos dos agentes superavitários para os deficitários, mecanismo que acaba por criar moeda através do efeito multiplicador. Dentro de suas atribuições, pode descontar títulos, realizar operações de abertura de crédito simples ou em conta corrente, realizar operações especiais de crédito rural, de câmbio e comércio internacional, captar depósitos à vista e a prazo fixo, obter recursos junto às instituições oficiais para repasse aos clientes, e outras.

Alguns indicadores ilustram bem o perfil do banco como uma empresa de grande porte no sistema financeiro. Atualmente tem cerca de 15 milhões de clientes, o que o coloca como maior banco da América latina; como a principal instituição financeira do país - 1º em ativos: R\$ 165,1 bilhão; 1º em administração de recursos de terceiros: R\$ 61,4 bilhões; 1º em depósitos: R\$ 73,4 bilhões; líder no varejo (pelo número de clientes); líder no mercado de capitalização; vice-líder no mercado de previdência privada; 1º no mercado brasileiro de câmbio; pioneiro na securitização de remessa ao exterior; 1º na Internet: 4 milhões de clientes cadastrados, e 1º em cartões: 4 milhões de cartões de crédito e 14,5 milhões de cartões de débito.

O desempenho apresentado deve-se ao fato de que, em 1996, acompanhando as tendências de mercado, adotou a segmentação de clientes pessoas físicas como estratégia empresarial, visando fidelizá-los e adequar a sua política de vendas, contemplando diversas classes sociais. Até essa data, o principal critério de segmentação da clientela acontecia pela separação entre conta-especial e conta-comum, sendo a primeira composta por contas com limites de crédito. Evoluiu depois para o mercado de pessoa física (PF), pessoa jurídica (PJ) e governo. Atualmente, a segmentação é feita por comportamento de consumo, permitindo visualizar o cliente integralmente através de seus hábitos de consumo, oferecendo-lhe atendimento personalizado.

O Segmento Comportamental define a política de venda, ou seja, oferece informações sobre o comportamento de consumo de produtos bancários dos clientes, enquanto o Modelo de Relacionamento trata da política de atendimento que o banco pretende estabelecer com cada um dos níveis.

A segmentação comportamento no banco é composta por sete elementos: Estratégico, Potencial, Ascendente, Básico, Renovação, Experiente e Desconhecido. Os segmentos são formatados pelos critérios de renda média, posse de produtos da empresa, movimentação da conta e tipo de mercado. A segmentação comportamental não será discutida no presente trabalho por não se tratar do objeto foco da pesquisa.

O Modelo de Relacionamento é distribuído em três níveis:

- ✓ *Exclusivo/NR1* – trata-se de um atendimento específico, intenso. É reservado a número limitado de clientes, em função de suas características: maior grau de fidelidade à empresa, maior rentabilidade, maior consumo de produtos. Características do atendimento: são atendidos por um gerente de relacionamento e têm tratamento personalizado, consultoria financeira, atendimento integral, pouca necessidade de ir ao banco e com acesso a quem decide;
- ✓ *Preferencial/NR2* - trata-se de um procedimento administrativo. É voltado para clientes que constituem uma base significativa em termos de quantidade e de volume de compras, sendo, portanto, de grande importância para os resultados financeiros da empresa. Características do atendimento: são atendidos por um gerente de expediente e terão assessoria e orientação financeira, contatos pessoais para momentos específicos e comodidade para realização de transações bancárias;
- ✓ *Pessoa Física/NR3* – trata-se de um serviço orientado e direcionado ao auto-atendimento. Destina-se aos clientes cujas características, grau de exigências de produtos e potencialidade os identificam com perfil para receber atendimento massificado. Características do atendimento: orientação para a realização de serviços bancários, atendimento pessoal eventualmente. Cabe registrar que é o primeiro contato que o novo cliente faz com o banco.

Recentemente, prosseguindo com ações para aprimorar o atendimento aos seus clientes, o banco estabeleceu a sustentação dos seus negócios em quatro pilares: Atacado, Varejo, Governo e Recurso de Terceiros. O governo responde pela gestão do setor público, nas esferas federais, estaduais e municipais, incluindo os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. O pilar atacado responde pela gestão de pessoas jurídicas do segmento de médias e grandes empresas e empresas *corporate*. O varejo responde pela gestão de pessoas físicas e jurídicas do segmento de micro e pequenas empresas. E,

finalmente, o pilar recurso de terceiros, se estruturou a partir da segregação entre recursos próprios e de terceiros, intensificada com a autonomia administrativa da BB Administração de Ativos, responde pelos negócios com o mercado de Investidores institucionais. Para cumprir a sua missão e ser um banco competitivo, segue algumas diretrizes: foco no cliente, com ênfase na gestão de relacionamento; definição das estratégias de atuação em cada segmento de mercado; potencialização das oportunidades de negócios dos produtos.

As metas negociais são definidas anualmente e fazem parte do chamado Acordo de Trabalho, tendo por base a capacidade operacional da rede de unidades responsáveis por clientes.

4.1.1.1. Rede de Canais de Distribuição do Banco

Figura 6
Terminais de Auto-atendimento



Terminais de Auto Atendimento BB - O BB conta com a maior rede auto-atendimento da América Latina, com mais de 32.000 terminais, presentes nas mais distantes cidades do Brasil e no exterior (Miami, Nova Iorque e Lisboa).



Banco 24 HORAS - Mesmo contando com a maior rede de atendimento bancário no país, o Banco do Brasil está também, interligado a Rede Banco 24 Horas.



No Carro - O Auto BB é uma inovação para facilitar a vida dos clientes. A qualquer hora permite o acesso as mais diversas operações bancárias sem sair do seu carro .



Terminais para Portadores de Deficiências Locomotoras: O BB é o primeiro banco no País a instalar Terminais de Auto-atendimento para uso prioritário de portadores de deficiência locomotora. Nos equipamentos, os clientes podem sacar, consultar extratos e saldos, pagar contas, transferir recursos, realizar aplicações financeiras e várias outras operações bancárias. Os novos terminais, especialmente adaptados para atender às necessidades dos clientes, oferecem maior comodidade, praticidade e segurança. Até o final do ano, estarão funcionando 95 terminais desse tipo.

Fonte: Intranet Corporativa - 14/04/2003

O Banco, atualmente, conta com uma rede de 12.382 pontos de atendimento distribuídos por todo o Brasil, sendo 3.155 agências e 9.227 postos de atendimento diversos; 95% das agências contam com salas de auto-atendimento que funcionam em horário além do expediente bancário. Integram ainda a rede de atendimento complementar os correspondentes bancários, constituídos por empresas do comércio que exercem algumas funções de banco, como recebimento de contas e saques em terminais.

Além dos pontos de atendimento no Brasil e da rede complementar, o banco tem 32 dependências no exterior e parcerias internacionais (Visa, Mastercard, Western Union) que permitem ao cliente ter acesso a serviços no mundo todo.

O Livro de Instruções Codificadas- LIC 026.05.02.01 instrui os atendentes para orientar os clientes na utilização dos facilitadores de atendimento, observado o direito de escolha, obedecendo aos níveis apresentados no quadro 9.

Quadro 9
Níveis de Atendimento

Primeiro nível	automatizado fora do ambiente das agências (débitos em contas, auto-atendimento fora do ambiente da agência via Internet, telefone e fax; terminais de auto-atendimento em <i>shoppings</i> , aeroportos e supermercados);
Segundo nível	automatizado nas salas de auto-atendimento, com transações realizadas pelo próprio cliente (auto-atendimento via terminais);
Terceiro nível	automatizado nas salas de auto-atendimento, com processamento pela agência receptora: terminais de auto-atendimento para acolhimento de envelopes e pagamentos;
Quarto nível	guichês de caixa na agência. Adotar somente na impossibilidade de utilização das demais alternativas.

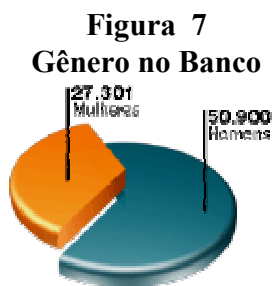
O discurso da automação como facilitador de atendimento para o cliente não é aclamado pelo próprio cliente, mas pela visão tecnocêntrica do banco, que na realidade está preocupado em resolver a situação desagradável das filas, sem contudo, aumentar seus custos administrativos com redimensionamento do quadro de pessoal de suas agências. Transfere para o cliente a tarefa de pagar as próprias contas a custo zero para o banco.

Fonte: SISBB – Aplicativo CORREIOS

4.1.1.2. Gestão de Pessoas

A atual estrutura administrativa do banco ampliou o número de diretorias, buscando evitar a centralização ou acúmulo de processos de decisão. Com a reformulação, a nova administração opera com o presidente, sete vice-presidentes e dezesseis diretores, responsáveis perante o Bacen, a Comissão de Valores Mobiliários – CVM e demais órgãos reguladores. Todos os membros da direção são nomeados pelo presidente da República.

Além das parcerias com os governos federal, estaduais e municipais, intensificadas pela privatização dos bancos estaduais e a forte atuação de sua fundação junto à sociedade, o banco exerce outra função social marcante em todo o território nacional: é um dos principais empregadores do País, com 78.122 funcionários, 11.880 estagiários e 1.761 contratados temporários. As mulheres correspondem a 35 % do total de funcionários ativos (*Relatório Anual do banco 2001*).



Fonte: Sistema ARH – SISBB - 2001

A presença feminina no Banco teve como marco o ano de 1969, no primeiro concurso para a carreira administrativa que admitiu mulheres. Hoje, elas representam 28,8% do total de 38.208 funcionários que exercem cargos em comissão.

O recrutamento externo é realizado por meio de edital público. O ingresso no banco é regulamentado pelo artigo 37 da Constituição Federal e se dá por concurso público, realizado em três etapas:

- provas de conhecimento, etapa conduzida por entidade externa, contratada pela Diretoria de Gestão de Pessoas;
- exame médico admissional e;
- contrato de experiência, por prazo determinado de até 90 dias, durante o qual são avaliados pelo superior imediato, aos 55 e aos 85 dias.

Os novos funcionários ingressam na organização como escriturários, ocupam o cargo de posto efetivo e são direcionados primeiramente para a rede de agências espalhadas pelo país, podendo depois do tempo de experiência ser re-locados para outra parte da empresa. Nas agências dá-se prioridade para a lotação do funcionário no setor de auto-atendimento, caso o quadro do setor esteja completo, os funcionários são realocados para outros setores. A jornada de trabalho é de seis horas para todos os postos efetivos e de oito horas para os comissionados.

A avaliação dos funcionários – Gestão do Desempenho Profissional (GDP) – ocorre com periodicidade semestral e é realizada pelo superior hierárquico. Tem por objetivo promover ações que vinculem o desenvolvimento profissional dos funcionários aos objetivos da empresa, por meio de um sistema de informações que contempla perspectivas com base em metas e fatores de desempenho. Existe também uma avaliação no sentido inverso, em relação à hierarquia, que é a Pesquisa de Clima e Comprometimento Organizacional. O instrumento aplicado mede tanto a percepção dos funcionários relacionada ao contexto organizacional quanto o sentimento de identidade e envolvimento com a empresa e o trabalho.

O cargo de escriturário – posto efetivo - é 13º Nível de Relacionamento Funcional e corresponde ao único cargo não-comissionado, dentro da estrutura do Plano de Cargos Comissionados. A mudança de nível de responsabilidade funcional, que caracteriza ascensão profissional, ocorre por

processos seletivos internos. O recrutamento é feito por meio de anúncio na Agência de Notícias (veículo de comunicação interna) ou por convite aos potenciais candidatos identificados pelo sistema.

Tabela 1
Perfil Demográfico do Banco

Tempo de Casa:	Até 5 anos	24%
	6 a 10 anos	7%
	11 a 20	38%
	Acima de 20 anos	31%
Faixa Etária:	Até 29 anos	16,70%
	30 a 39 anos	30,30%
	40 a 49 anos	46%
	50 ou mais	7%
Escolaridade:	Ensino fundamental completo	4,50%
	Ensino Médio Completo	48,50%
	Superior Completo	42%
	Mestrado e	
	Doutorado	5%

Fonte: Relatório Anual da Instituição - 2001

A identificação acontece a partir da utilização do TAO – Módulo Talento e Oportunidades – que corresponde a um sistema informatizado no qual o funcionário insere informações sobre sua formação, conhecimentos e realizações ao longo da vida profissional. O sistema disponibiliza ainda as oportunidades criadas na empresa, tais como processos seletivos internos, grupos de trabalho e estágios. Os funcionários admitidos participam de um treinamento de ambientação, quando tomam posse. Os treinamentos realizados na Rede de Agências de Varejo são *bottom up*, isto é, de acordo com a necessidade da dependência, o primeiro gestor

solicita a inscrição dos funcionários nos cursos disponíveis à Diretoria de Gestão de Pessoas, que conta com os Centros de Formação espalhados pelo País em 12 Gepes regionais (Unidades Regionais de Gestão de Pessoas). A empresa oferece cursos à distância (auto-instrucionais) e presenciais. Alguns dos cursos à distância estão disponíveis na Intranet (Rede interna), o que possibilita ao funcionário o acesso em sua própria residência, via terminais de micro.

O banco oferece programas de incentivo à formação, tais como: programa para aprendizado de outras línguas, seleção para bolsas de graduação e pós-graduação *lato e stricto sensu*, além de cursos próprios, como os MBA. A recente inauguração da Universidade Corporativa na organização prevê a expansão dos cursos, além de estendê-los a clientes e fornecedores.

Quanto ao horário de funcionamento, as agências obedecem ao artigo 9 da Lei 4.595, de 31.12.1964, em que o Bacen torna públicas as decisões do Conselho Monetário Nacional – CMN. Todas as agências do País devem praticar o horário mínimo de expediente ao público, que é de cinco horas corridas, com atendimento obrigatório entre 12:00 e 15:00 h, horário de Brasília.

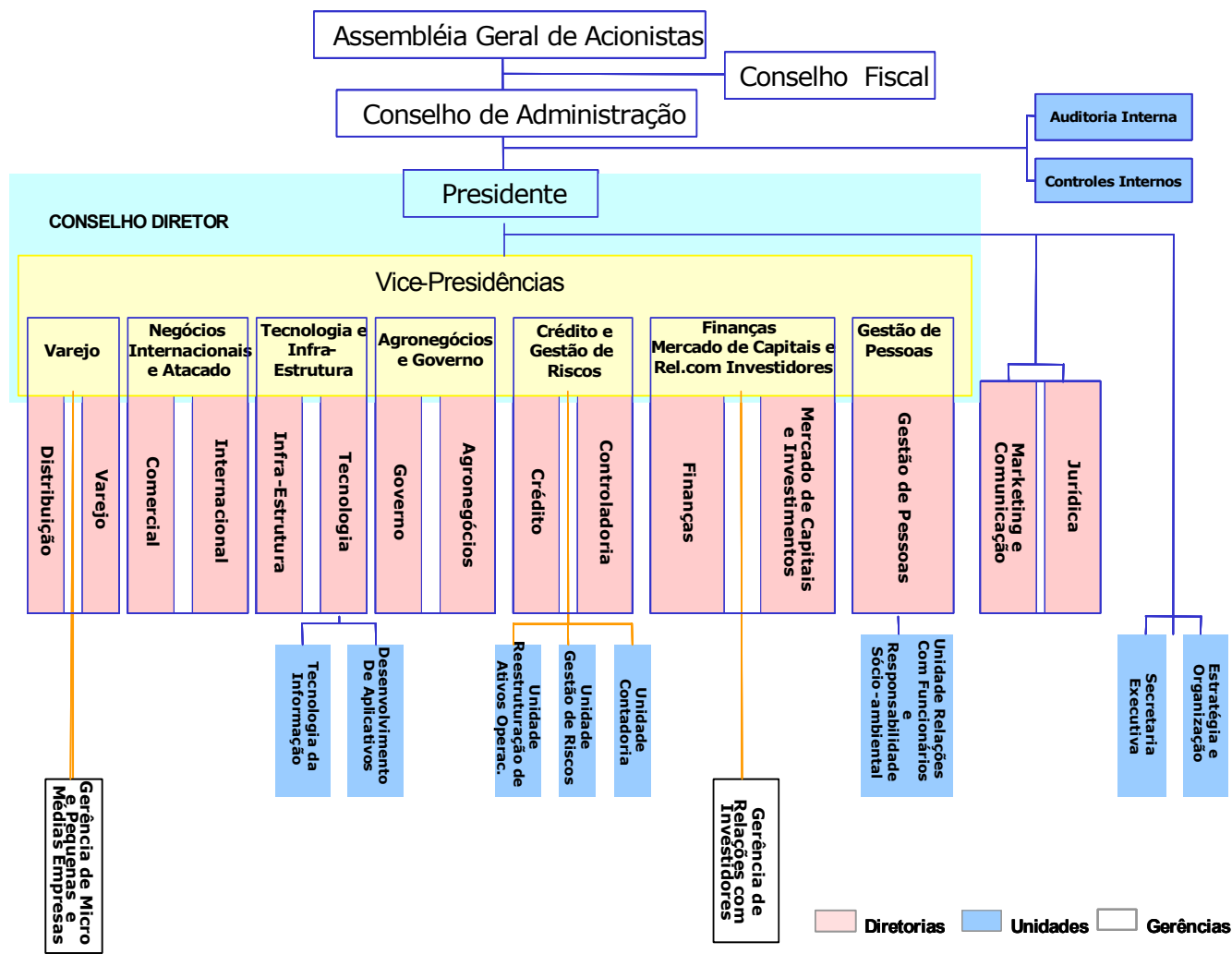
Dessa forma, para atender às demandas exigidas pelo mercado, periodicamente o banco revê o seu organograma, propiciando maior dinamismo aos trâmites de processos decisórios de forma

horizontalizada, podendo-se observar no organograma um encurtamento da distância entre a vice-presidência e um ponto de atendimento ao cliente, o que proporciona maior aproximação entre os interlocutores, buscando atender à missão do banco.

Os organogramas que se seguem mostram a localização do campo de estudo em relação aos órgãos da Direção Geral e dá a primeira noção ao leitor da complexidade do banco, devido à quantidade de gestores envolvidos com o processo atendimento.

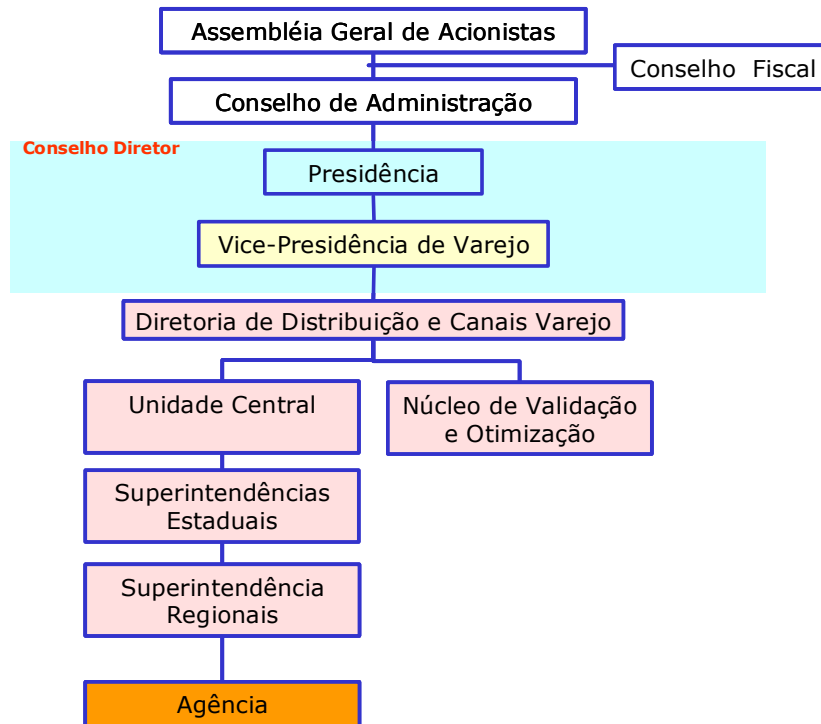
Figura 8

Estrutura Organizacional do Banco Comercial – Abril/2003



Fonte: Intranet Corporativa - 14/04/2003

Figura 9
Diretoria de Distribuição e Canais Varejo



Fonte: Intranet Corporativa - 14/04/2003

A presente pesquisa se inscreve nesse cenário tendo como campo uma das agências do banco em Brasília, que recebe, mensalmente, cerca de 100.000 documentos via terminais de auto-atendimento. Na agência, o segmento escolhido para delimitação do estudo foi o pilar varejo, com foco na plataforma de atendimento de pessoas físicas. O critério utilizado para a delimitação do objeto de pesquisa partiu da problemática apresentada na demanda, constituída por queixas dos clientes, funcionários e gestores quanto aos serviços prestados no contexto do auto-atendimento.

4.1.2. Características da Agência

Como agência de banco comercial múltiplo, tem como objetivo a prática de todas as operações bancárias: a prestação de serviços; de intermediação e suprimento financeiro e o exercício de quaisquer atividades facultadas às instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional. Estas operações são realizadas por qualquer agência no território nacional ou no exterior. As dependências são implantadas com toda a infra-estrutura que comporte a complexidade dos serviços a serem oferecidos aos milhões

de brasileiros. A pesquisa comportou duas dimensões de análise: primeiramente, buscou-se descrever os elementos gerais do campo; posteriormente, fez-se o recorte analítico no auto-atendimento.

4.1.2.1. Infra-Estrutura Física da Agência

A estrutura organizacional da agência é constituída por dois segmentos: **Administrativo**, responsável pela gestão da dependência, e **Negocial**, composto por duas plataformas: pessoa jurídica e pessoa física, cujos atendentes são alvos deste estudo, no relacionamento com pessoas físicas, observando as metas e resultados estabelecidos, a qualidade do atendimento e a satisfação do cliente.

Figura 10
Back-Office da Agência



Registro Fotográfico do *Back-Office* da Agência –
28/01/2003

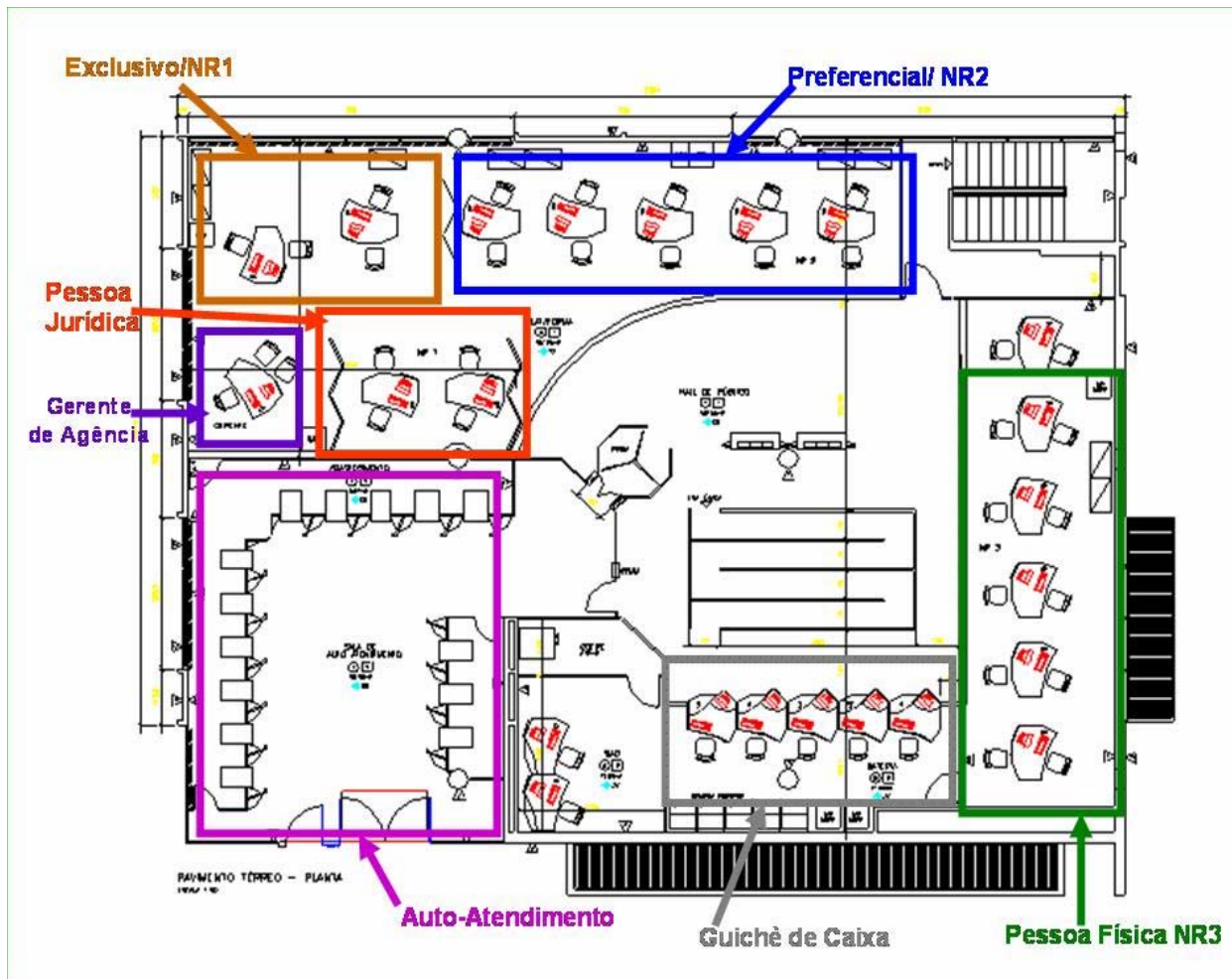
Figura 11
Atendimento NR3 da Agência



Registro Fotográfico do Atendimento da Agência –
28/01/2003

Existem três níveis de relacionamento, respeitando os critérios de segmentação de clientes pessoa física (Exclusivo-NR1, Preferencial-NR2 e Pessoas Físicas-NR3). Para atender à estrutura organizacional dos dois segmentos, a dependência está dividida em dois andares: no subsolo encontram-se o *back-office* e a casa das máquinas, onde está o “coração” da agência: o servidor local que recepciona e atualiza os dados e informações com o *mainframe* de grande porte do banco; no térreo estão instaladas todas as plataformas de atendimento e auto-atendimento da dependência. A planta baixa a seguir mostra a disposição de cada um dos níveis de relacionamento com os clientes.

Figura 12
Níveis de Relacionamento no Atendimento



A disposição das máquinas, o mobiliário e as portas de acesso buscam atender à Lei 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida. O artigo 1º ainda complementa que as instituições devem suprimir barreiras e obstáculos nas vias e espaços públicos, entre outras determinações.

A dependência possui um parque de máquinas com 27 terminais, distribuídos da seguinte forma: 13 na Agência; seis nos Postos de Atendimento Bancário – PAB do Ibama e do HUB; e mais oito terminais externos nos seguintes locais da UNB: reitoria, biblioteca, posto ecológico, centro

olímpico, restaurante, Faculdade de Saúde, Finatec, além do Instituto de Ensino Superior de Brasília - IESB.

Figura 13
Mobiliário da Agência



Registro fotográfico das Mesas e Cadeiras do Atendimento da dependência – 28/01/2003

O mobiliário da agência foi desenvolvido pelos arquitetos da Diretoria de Infra-Estrutura, buscando atender aos parâmetros de medições de conforto existentes na literatura. As tabelas do Anexo 1 mostram de forma comparativa as medições coletadas e alguns parâmetros encontrados na literatura.

Em relação ao conforto ambiental da dependência, verificou-se que as medições realizadas encontram-se dentro dos limites apresentados na literatura. Somente com relação à iluminação da agência é que se detectou uma irregularidade. Apesar de encontrar-se nos parâmetros exigidos pela NBR 5413, observou-se que há ocorrências de reflexos nas telas dos microcomputadores e terminais de auto-atendimento, provocados pela luz natural e pela luz artificial (em decorrência de luminárias mal posicionadas). A tabela do Anexo 1 resume as medições realizadas na dependência.

Figura 14
Reflexos em Terminais



Registro fotográfico dos Terminais de auto-atendimento – 28/01/2003

Reflexos de Luminárias

4.1.2.1.1. O Auto-Atendimento do Campo

O auto-atendimento da agência é composto de 13 ATM, sendo quatro terminais para depósito; seis terminais de saques (*cash dispenser*) e três terminais dispensadores de cheques. Os terminais realizam operações de pagamentos, empréstimos, agendamentos, resgates e aplicações diversas, e as

operações específicas de cada tipo de *automated teller machine* - ATM, como saques, depósitos em envelopes e dispensador de cheques.

Figura 15
Auto-atendimento na Agência - 1



Registro fotográfico do Auto-atendimento –
28/01/2003

Figura 16
Auto-atendimento na Agência - 2



Registro fotográfico do Auto-atendimento –
28/01/2003

4.1.3. O Quadro de Pessoal da Agência

A agência onde foi realizado o trabalho conta, atualmente, com 50 funcionários da carreira administrativa, três estagiários, dois adolescentes trabalhadores, com uma funcionária em Licença Saúde. A carreira administrativa está dividida em um gerente de Agência; um gerente de administração; sete gerentes de contas; dois gerentes de expediente; quatro assistentes de Negócios; oito caixas executivos; vinte e sete postos efetivos, listados de acordo com a hierarquia. A disposição

hierárquica do quadro da dependência por ser observada no organograma da figura 17, a seguir.

A escolaridade predominante na unidade é o nível superior, que está acima do exigido para ingresso no banco. Há apenas quatro funcionários com o segundo grau e outros que já possuem pós-graduados em nível de especialização.

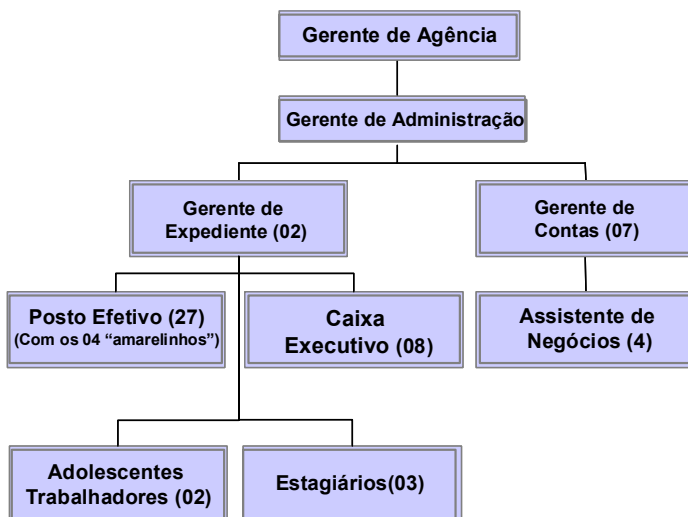
A presença feminina é marcante na dependência, constituindo-se em 29% do número dos funcionários ativos. Os sujeitos femininos, em sua maioria, têm como grau de escolaridade o nível superior. A faixa

Tabela 2
Perfil Demográfico da Agência n= 55

Sexo	Masculino:	71%
	Feminino:	29%
Tempo de Casa:	Até 5 anos	24%
	6 a 10 anos	7%
	11 a 15anos	38%
	Acima de 20 anos	31%
Faixa Etária:	Até 27 anos	57%
	28 - 37	24%
	38 - 42	12%
	43 - 47	7%
Escolaridade:	2º grau	12%
	Superior	78%
	Especial.	10%

Fonte:Relatório Anual da Instituição - 2001

Figura 17
Quadro de Pessoal da Agência



etária de maior concentração está entre 18 e 27 anos. Contudo, este elevado percentual justifica-se pelos recentes concursos realizados em nível nacional, nos quais os aprovados, em sua maioria, constituíam-se de jovens estudantes (SISBB ARH, 2003). Quanto ao tempo de empresa, a concentração do número de funcionários replica a posição visualizada na faixa etária. Existe uma correlação direta entre idade e tempo de empresa, que pode ser visualizada na tabela 2 da página anterior.

4.1.3.1. Exigências da Função Atendente

Os novos funcionários, ao serem empossados, submetem-se a um contrato de experiência por 90 dias. Durante esse período são alocados no auto-atendimento para cumprimento do prazo e complementação de treinamento em serviço.

Os funcionários do banco devem pautar as suas atitudes, condutas e comportamentos pelo Livro de Instruções Codificados – LIC nº 062.100 – Ética e Conduta Profissional – Normas de Conduta. Neste LIC faz-se menção ao Código de Ética Profissional, que rege as relações do banco com todos os interlocutores com que a empresa mantém vínculo: os funcionários; os clientes; os acionistas; a comunidade; o governo; os parceiros; os fornecedores; os concorrentes; a mídia e as associações e entidades de classe.

Além das normas referentes à ética e conduta e o código de ética profissional, ao funcionário iniciante são ainda atribuídas mais duas instruções: o LIC que rege o Plano de Cargos, onde são descritas as responsabilidades em relação à função desempenhada, e o LIC que rege facilitadores de atendimento – atendimento expresso, é conceituado como um pré-atendimento realizado nos saguões e salas de auto-atendimento das agências. É executado pelos chamados “amarelinhos”, funcionários do segmento de execução que devem, obrigatoriamente, usar identidade funcional, uniforme e portar prancheta.

A instrução do LIC Planos de Cargos menciona que o pré-requisito para o desempenho da função de escriturário é ter sido aprovado em concurso público para a carreira administrativa. No entanto, o LIC referente ao atendimento expresso não faz menção quanto aos pré-requisitos para o desempenho da função. Após as primeiras observações em campo, constatou-se que para exercer essa função o sujeito necessita de alguns requisitos básicos:

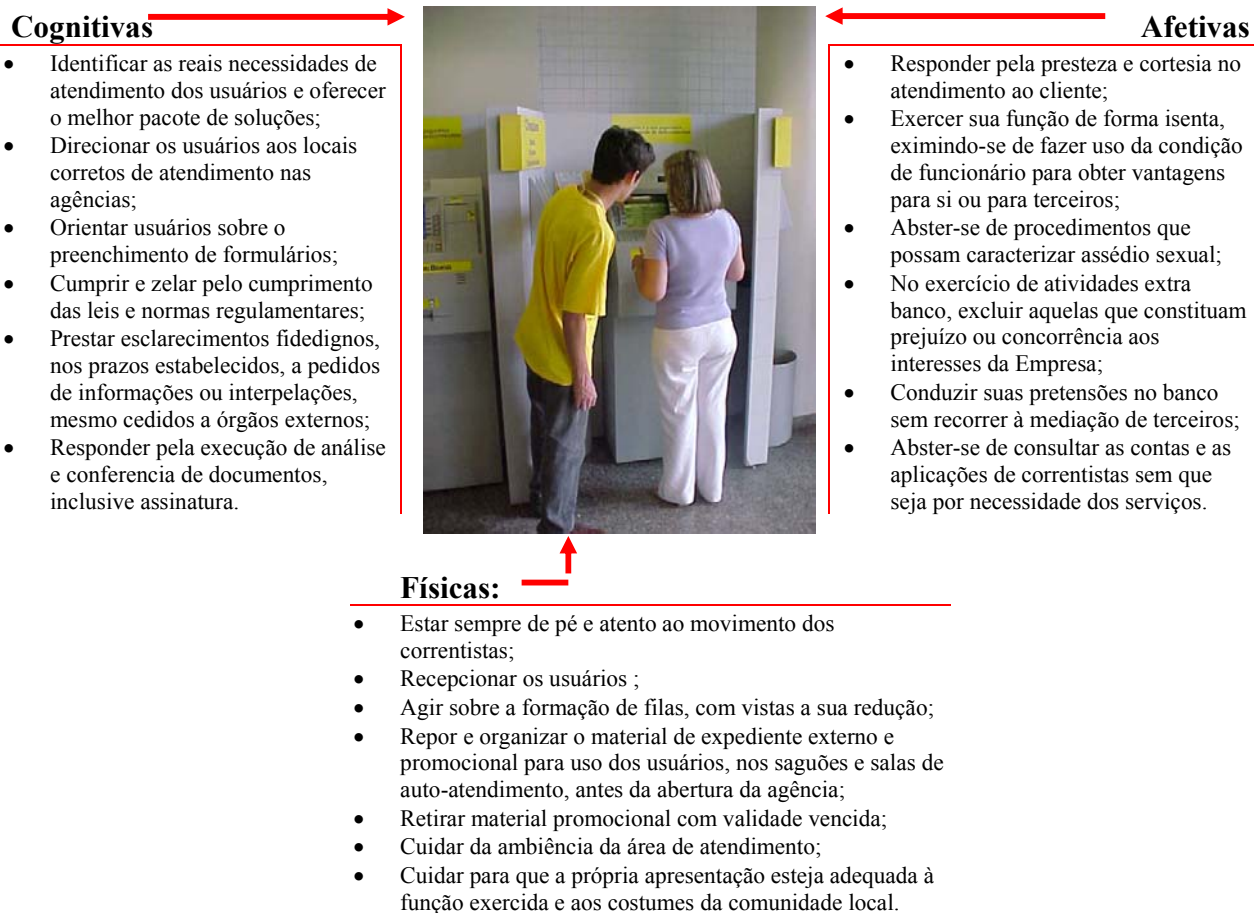
- ✓ **Físicos** – capacidade laborativa – um portador de limitações físicas teria dificuldades, já que a execução das tarefas exige deslocamentos para o andar inferior e posterior retorno com frequência considerável; a função exige que se fique em pé durante as seis horas de expediente (as instruções regem que a cada 50 minutos de trabalho, o atendente tem 10 minutos de intervalo. Essa pausa não é cumprida);
- ✓ **Cognitivos** – conhecimentos gerais e habilidades – normativos do banco (SISBB, informática, e relacionamento com o público);
- ✓ **Afetivos** - Aptidões, interesses e traços de personalidade – relacionamento humano, carreira que o banco oferece, paciência, simpatia, bom humor e extroversão.

Quanto às punições, além do não-cumprimento das condutas prescritas, as responsabilidades atribuídas ao cargo e o cumprimento do Código de Ética Profissional, há um LIC que rege a disciplina do funcionário, independentemente do cargo que ocupa. As instruções contemplam situações mais graves de conduta dos sujeitos, como envolvimento em fraudes e outras atitudes inidôneas. Pelo cometimento de irregularidade apurada em inquérito administrativo interno, o funcionário pode ser responsabilizado pecuniariamente e/ou sofrer as seguintes sanções disciplinares: admoestação escrita; advertência; censura; suspensão até 30 dias; demissão. Outros fatores poderão ser passíveis de punição, tais como: faltas não justificadas, atrasos freqüentes sem justificativas plausíveis, chegar freqüentemente com mais de 15 minutos de atraso, etc, mas são punições mais brandas. Hoje em todas as agência existe o ponto eletrônico. O funcionário, ao chegar deve registrar no aplicativo ENTRA/SAI do sistema corporativo tanto o horário de chegada ao setor quanto o horário de encerramento das suas atividades. O ponto eletrônico ainda registra o intervalo de 15 minutos a que o atendente tem direito.

O cenário de auto-atendimento, recorte e objeto da pesquisa, reúne características típicas de uma organização tecnoprodutivista, pois ao rol de tarefas prescritas de orientação aos clientes são adicionadas as metas de vendas de produtos e serviços do banco. Uma forma de controle é a cobrança pelo atingimento das vendas que cabem a cada um dos atendentes. A questão das vendas em auto-atendimento fica bem evidente quando se consultam os manuais de treinamento, nos quais o assunto é

fortemente enfatizado. No início de cada semestre impõe-se a cada funcionário uma meta pessoal de vendas, sendo que ao final do semestre eles são avaliados por produtividade, isto é, pelo desempenho em vendas e não por orientação e auxílios prestados aos clientes. Portanto, diariamente há um acompanhamento por parte dos gestores da dependência em relação ao desempenho dos sujeitos em função do atingimento de metas. A figura abaixo resume as condutas e responsabilidades prescritas para o atendente e os respectivos custos humanos.

Figura 18
Funções Atribuídas ao Atendente Classificadas por Tipos de Exigências



4.1.4. O Trabalho Prescrito no Auto-atendimento

Os Livros de Instruções Codificadas – LIC e as observações iniciais permitiram uma compreensão global do tipo de trabalho realizado no auto-atendimento da agência, bem como possibilitaram conhecer as atribuições e requisitos formais exigidos para o desempenho da função de atendente.

A rotina de trabalho dos atendentes é de seis horas corridas, com intervalo de 15 minutos para lanche ou almoço. Existem dois turnos de trabalho, que vão das 09 às 15h e das 11 às 17h, em dias úteis. O LIC do Atendimento Expresso estrutura o turno de trabalho com uma hora antes e uma hora após o expediente bancário. Esse mesmo LIC concede o intervalo de 10 minutos, para cada 50 minutos de trabalho dos funcionários que exercem função de atendente.

Quadro 10	
Atribuições dos Atendentes no Período de Trabalho	
✓ recepcionar os clientes (correntistas e não correntistas);	✓ identificar as reais necessidades de atendimento dos clientes e oferecer o melhor pacote de soluções;
✓ direcionar os clientes aos locais corretos de atendimento nas agências;	✓ prestar e divulgar informações gerais sobre produtos, serviços e facilitadores do atendimento; agir sobre as formações de filas, com vistas a sua redução;
✓ orientar os clientes sobre o preenchimento de formulários;	✓ repor e organizar o material de expediente externo e promocional para uso de correntistas e não-correntistas, nos saguões e salas de auto-atendimento, antes da abertura da agência;
✓ retirar material promocional com validade vencida;	✓ receber sugestões e reclamações de clientes e consumidores e comunicar ao Gerente de Expediente;
✓ cuidar da ambiência da área de atendimento;	✓ conscientizar os clientes sobre o uso correto dos terminais de auto-atendimento, cartões magnéticos e senhas.

Fonte: LIC 26.05.02.01 - SISBB

Não existe, formalmente, uma rotina prescrita para o funcionário do auto-atendimento nos manuais de rotina. O que existe é a função de atendente expresso que realiza um pré-atendimento aos clientes, antes e durante o expediente, no auto-atendimento e saguões da dependência (LIC 26.05.02.01).

Quanto à qualificação dos atendentes, antes de tomar posse na dependência, eles são direcionados para o Centro de Formação – Cefor, onde ficam durante o período de uma semana para receber o treinamento introdutório à empresa – Excelência Profissional. A segunda semana de treinamento é realizada na própria agência. As observações iniciais mostraram que essa etapa dificilmente é cumprida, em decorrência do volume de serviço da dependência. O treinamento deveria ocorrer durante cinco dias, mas no segundo já se encontram tentando auxiliar os clientes no auto-atendimento. Basicamente, o curso repassa informações como estratégias, qualidade em serviços, estrutura da empresa, segmentos de atendimento à clientela e suas necessidades específicas, menos o que o atendente vai desempenhar no dia-a-dia. Para isso, o banco criou um simulador que reproduz as telas dos terminais de auto-atendimento e suas operações, com a intenção de instrumentalizar o atendente com informações acerca das possíveis dúvidas apresentadas pelos clientes no auto-atendimento. Este simulador é um aplicativo de rede disponibilizado a todos os funcionários via micro-computador, que deve ser visto pelos atendentes para que possam melhor orientar os clientes em suas dúvidas.

Desde o treinamento introdutório à empresa, os funcionários recebem instruções comportamentais e princípios no velho estilo “o cliente sempre tem razão”, isto é, orientações para que estejam sempre sorrindo, de bom humor, ouvir até o final o que o cliente tem a dizer, como se as pessoas fossem débeis bonecos de marionetes que a todo instante podem alterar o seu estado de humor.

As tarefas ou rotinas existentes para o atendente expresso não constam em manuais de instruções. Existe sim, um acordo de trabalho que no início de cada semestre é discutido entre atendentes e gerente de expediente, quando se pactua o que se espera em termos de realizações de trabalho. Neste acordo, espera-se que os atendentes cumpram as formas comportamentais constantes no LIC 26.05.02.01, onde são relacionadas as suas atribuições; e solucionem, na medida do possível, todas as demandas do cliente. Pactua-se, também, uma relação de afazeres que eles deverão realizar ao chegar à agência, como: abrir o BB Responde (*ombudsman* do BB) para responder às ocorrências ligadas ao auto-atendimento; verificar se as máquinas estão funcionando perfeitamente; verificar se a sala de auto-atendimento – SAA está limpa e arrumada para recepcionar os clientes; providenciar reposição de formulários para as mesas; fazer triagem de clientes nas filas antes e logo depois da abertura do expediente, com objetivo de orientar e acelerar o atendimento interno; auxiliar os clientes nas operações dos terminais; e por fim, oferecer produtos e serviços aos clientes.

A descrição da tarefa prescrita torna-se importante na medida em que é parte essencial para a compreensão da atividade realizada pelos atendentes (Daniellou, Laville & Teiger, 1989; Montmollin, 1990). Talvez pela complexidade de se prever as mediações com clientes, as tarefas de atendimento, por maior que seja o esforço de previsão do comportamento do cliente e preparação do atendente, sempre haverá demandas imprevistas para as quais não há resposta prescrita (Zarifian, 1994). Portanto, esquemas na ação são constantemente estruturados no momento das mediações do atendente, de forma a cumprir às demandas imprevistas dos clientes. A ação ou agir do atendente é, no final das contas, coordenar esquemas entre si ou encaixá-los em um sistema regido por leis de totalidade – assimilações e acomodações – (Dolle, 2000, p.75; Weill-Fassin, 1993).

4.1.5. Representações que os Gestores Formam dos Atendentes e Clientes

Tendo como referencial as informações globais colhidas em relação ao contexto de produção de bens e serviços em que se insere a pesquisa, foram traçados os principais fatores que caracterizam o modo de gestão e cultura do banco. Realizou-se uma análise do contexto de forma a coletar informações sobre o seu perfil, processos organizacionais, posicionamento no mercado, recursos instrumentais, canais de distribuição, segmentação da clientela e relações com a comunidade e o seu corpo funcional. Por se tratar de um banco de economia mista, isto é, uma parte de suas ações é controlada pelo governo e outra por acionistas minoritários, ele tem de apresentar resultados que possibilitem a sua permanência no mercado e atendam as expectativas desses acionistas, procurando

Sexo	Feminino	29%
	Masculino	71%
Tempo de Casa:	Até 5 anos	
	6 a 10 anos	14%
	11 a 20 anos	50%
	Acima de 20 anos	36%
Faixa Etária:	Até 29 anos	
	30 a 39 anos	36%
	40 a 49 anos	50%
	50 ou mais	14%
Escolaridade:	2º grau	
	Superior	71%
	Pós-graduação	29%

satisfazer às necessidades de milhões de clientes e de seus funcionários. Mas, atender as expectativas de quem? Quem são os seus clientes? Quem são os seus funcionários? Como se caracterizam? Qual é a representação que o banco tem desses dois interlocutores importantíssimos a sua sobrevivência?

As respostas a estas perguntas foram obtidas dos gestores a partir de questionários remetidos a todas as diretorias do banco, entre dez/2002 a fev/2003, e recebidas no mesmo período. O tratamento das respostas realizou-se por análise de conteúdo (Bardin, 1977). No decorrer do processo das análise, teve-se

Fonte: Coleta de dados no campo dez/02 a fev/03

acesso ao *software* Alceste ADT 4.7. Aproveitou-se o corpo das respostas organizadas para a análise de conteúdo e montou-se o plano para análise com o *software*.

Com o cruzamento dos resultados do *software* e a análise de conteúdo obtiveram-se as seguintes representações/imagem dos gestores em relação aos atendentes e clientes:

Imagem do Atendente

Deficiência na Capacitação: *Os atendentes não estão totalmente formados. O módulo prático do treinamento introdutório não é concluído pelas agências; o período de adaptação aos serviços e treinamentos dos novos funcionários nem sempre são obedecidos; eles ainda não atingiram um nível de profissionalismo que é exigido pela organização; são amadores, reativos e trabalham, na sua maioria, sem um planejamento de médio ou longo prazo.*

Perfil Profissional: *Caracterizam-se de duas formas: funcionários antigos com muitos benefícios, relutantes a mudanças, com pouca instrução, tentando a todo custo acompanhar as transformações do mercado e sofrendo com isso. Enquanto os novos funcionários, com pouco tempo de casa, poucos benefícios e grau de instrução melhor, estão perfeitamente adaptados às transformações do mercado; a motivação de início de carreira acaba por superar a falta de experiência; têm pouca autonomia para decidir; são mais distantes dos clientes, independentemente de a agência ser do interior ou das grandes capitais. Sabem que o cliente é o centro de suas atividades, mas não têm o foco de suas atenções centrado no cliente; em geral têm boa vontade em prestar um serviço de qualidade; são pessoas de alto potencial a ser desenvolvido; não são dedicados ao banco*

Perfil Comportamental: *São pessoas menos amáveis do que os atendentes da concorrência; são vistos como pessoas que precisam melhorar sobretudo ao que diz respeito à atitude, postura e técnicas de atendimento. Os gestores percebem este segmento de funcionários como sujeitos que são pressionados interna e externamente, respectivamente pelo banco e pelo cliente.*

Imagem dos Clientes

Diversidade: *A imagem dos clientes do BB é a imagem do Brasil, uma rica diversidade que precisa ser atendida em suas peculiaridades: faixa etária, etnias, poder aquisitivo, de ocupação, de diferentes classes sociais, de diferentes regiões geográficas, atividades econômicas, sexo e escolaridade. É representativo de uma grande parcela da população brasileira. Os clientes percebem isso e gostam da associação.*

Perfil Cliente: *São clientes exigentes, percebe-se nas pesquisas de satisfação, que decorre em parte do posicionamento institucional adotado pela empresa e em parte da expectativa naturalmente criada pelos clientes em função de se tratar de empresa vinculada ao governo federal. A maioria da clientela caracteriza-se pela incidência de pessoas maduras, composta por funcionários públicos e, de uma certa forma, é formada por um conjunto de pessoas que valorizam atributos ligados à segurança e solidez. Eles requerem mais do que atendimentos, requerem atenção, de se sentirem considerados como pessoas, o que não significa necessariamente atendimento pessoal.*

Perfil Consumidor: *Há diversidade em relação ao comportamento do consumidor bancário, que se caracteriza como: mais conservador, gosta da segurança e da solidez que é proporcionada pelo banco; clientes de menor poder aquisitivo optam por se relacionarem com o banco, considerando que sua conta é símbolo de status; os de alto poder aquisitivo, que são mais cortejados pela concorrência e flexibilizam a questão de status, optando pelo banco que lhes oferece mais comodidade e benefícios; os clientes mais jovens são atraídos pela modernidade do auto-atendimento; os mais velhos, pela*

imagem de solidez; os de meia-idade, pelas facilidades, pelo amplo leque de produtos, pela rentabilidade

4.1.6. O Paradoxo à Luz dos Gestores

A partir da análise do conjunto de fatores que caracterizam o modo de gestão do banco, obteve-se um primeiro esboço do paradoxo atendimento presencial em auto-atendimento bancário, na visão dos gestores. Com a coleta de dados pôde-se perceber que, na visão deste segmento, o paradoxo tem origem na formulação da estratégia da organização num momento em que o setor bancário brasileiro passava por uma fase de transição e de ajustes conjunturais.

Esses acontecimentos tiveram o seu início na década de 90, quando a economia abriu os “seus portos aos bancos das nações amigas”, isto é, quando grandes plataformas financeiras estrangeiras entraram no país. Nos anos seguintes, a competitividade aumentou, a globalização avançou e a tecnologia da informação disseminou-se nos quatro cantos do Brasil. Sendo um ambiente de extrema competitividade, o setor de serviços bancários depende fortemente da tecnologia de informação para manter atualizado o volume de informações de sua clientela. A competitividade entre os bancos adquire força, quando estas organizações conseguem disponibilizar informações rápidas e fidedignas, ganhando posições na preferência dos clientes multibancarizados, abrindo vantagens competitivas sobre a concorrência.

Com o Plano Real e a redução dos níveis inflacionários, as empresas que sobreviviam amparadas por correções monetárias foram fortemente impactadas pela queda da rentabilidade nas intermediações financeiras. Com isso, tiveram que ajustar seus custos e diversificar seus produtos e serviços, passando a ter receitas e tarifas auferidas papéis importantes como fontes de custeio para as intermediações financeiras.

A quantidade de produtos e serviços criados pelas empresas levou a um maior volume de serviços, gerando uma necessidade de informatização para acelerar o processamento dessas informações, das tarefas e rotinas de trabalho, como forma de reduzir e impedir o crescimento dos custos administrativos. Uma das medidas adotadas pelas empresas foi a instalação dos parques de auto-atendimento, onde simultaneamente às operações executadas pelos clientes, as informações são atualizadas nos servidores de grande porte dos bancos. Com essa estratégia eliminaram-se as rotinas de remessas de documentos para gravação, disponibilizando as pessoas que preparavam os lotes das

remessas aos centros de processamento, como também, as pessoas que prestavam informações no atendimento.

Com essas estratégias implantadas, a queda inflacionária e a perda de contato do cliente com os funcionários da agência, tornando o seu contato com o banco mais impessoal, estas ações colocaram em risco a captação das receitas para as intermediações financeiras. Mas, uma nova falácia empresarial contornaria o problema surgido.

Preliminarmente, com objetivo de orientar e dar segurança aos clientes e estimular o uso dos terminais de auto-atendimento, tornou-se necessária a presença de pessoas nas salas de auto-atendimento e saguões das agências, de forma a minimizar o impacto das mudanças tecnológicas. Nesse momento surge a figura do atendente expresso, que pelo uso do seu uniforme amarelo e pelas atitudes corteses e simpáticas recebem o apelido de “amarelinho”. A princípio estes profissionais ficariam nessa função até o momento em que os ensinamentos fossem disseminados e assimilados pelos clientes. Posteriormente, os atendentes seriam realocados para outras funções nas agências.

Ora, há muito estas estratégias foram cumpridas. Entretanto, pergunta-se por que os atendentes encontram-se ainda no auto-atendimento, já que este contexto prevê que os clientes se auto-atendam? Acontece que grande parte dos clientes consumidores de produtos e serviços passou a realizar os seus compromissos via terminais fora do ambiente das suas agências, isto é, via Internet, auto-atendimento em *shoppings* e supermercados. Esta situação, associada com a estabilização da moeda e a não-captção de tarifas, obrigou que, veladamente, as instituições mantivessem os atendentes nas salas de auto-atendimento com o pretexto de auxiliar os clientes em suas operações com os terminais, mas na realidade eles exercem as funções de profissionais de vendas, como é possível perceber nos manuais de treinamento introdutório à empresa, onde o foco é claramente em fatores comportamentais e de técnicas de vendas.

Portanto, para os gestores o paradoxo não passa de uma manobra para remediar um erro de concepção estratégica, como também para incrementar as suas intermediações financeiras, já que ao querer reduzir seus custos administrativos, o banco afastou suas fontes de receitas e tarifas do ambiente das agências.

4.2. O Cliente Bancário: A Busca da Satisfação das Expectativas

“A Lógica dos Clientes identifica e analisa o conjunto dos fatores: perfil socioeconômico, representação social e satisfação. Estes fatores caracterizam o ‘modo de utilização’ dos serviços pelos clientes e que orienta seus comportamentos nas situações de atendimento ao público”.

Mário César Ferreira, ErgoPublic, 2002

O que faz com que determinado cliente deseje certo tipo de serviço? E o que faz com que ele contrate esse serviço de um determinado prestador de serviço? As reações dos clientes baseiam-se em suas expectativas, mas estas são funções de toda uma gama de fatores internos e externos. As necessidades de um cliente constituem um fator básico que pelo menos orienta as expectativas em direção a certo tipo de solução. Elas determinam de certa forma o que o cliente potencial quer. Além disso, os clientes também têm certos desejos em relação a como querem que o prestador de serviços os trate. Por exemplo, quase todo banco de varejo pode oferecer a um indivíduo os serviços de que ele necessita, mas nem todos os bancos tratam os clientes de uma maneira que lhes agrada (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1988).

Os fatores internos e externos citados são classificados por Engel, Blackwell & Miniard (2001), em representações sociais com suas influências ambientais diversas e o contexto pessoal/individual. Todo o processo de contratação de um serviço contempla estas duas perspectivas, o que demonstra que conhecer um pouco desse cliente torna-se fundamental para que se obtenha a eficiência e eficácia da prática organizacional. A análise do perfil socioeconômico dos consumidores é uma prática organizacional utilizada pelas empresas, para segmentar o atendimento aos clientes em níveis de relacionamento. De posse destes perfis, as organizações criam produtos e serviços direcionados a cada segmento socioeconômico.

4.2.1 Perfil Socioeconômico dos Clientes

Uma das variáveis analíticas do modo de utilização dos serviços pelos clientes é a compreensão do perfil socioeconômico que os caracteriza. Portadoras dessas informações, as empresas investem em

programas de segmentação, CRM (*Customer Relationship Management*) e programas de fidelização, na tentativa de superar as necessidades dos clientes. A contribuição da psicologia do consumidor reveste-se de grande importância para esses estudos, pois busca entender os fatores internos e externos que movem os clientes em suas decisões de compra.

Segundo Gade (1998), os fatores internos que influenciam as decisões de compras e consumo dos clientes contemplam, primordialmente, fatores pessoais, quais sejam: idade, sexo, escolaridade, posição no ciclo de vida, situação econômica e estilo de vida. Quanto aos fatores externos, que atuam sobre os sujeitos e que condicionam seu comportamento, são os desempenhos de papéis sociais que os diversos grupos determinam no contexto das classes sociais, que por sua vez estão inseridas nas diversas culturas.

Os dados referentes aos fatores pessoais dos sujeitos da pesquisa foram coletados no período de dez/02 a fev/2003 e tiveram como objetivo formular um quadro explicativo do perfil dos clientes consumidores da agência. A tabela 4 apresenta de forma sucinta os dados demográficos dos participantes do estudo.

Tabela 4
Perfil Demográfico dos Clientes
Escalas: FLU e Servqual n= 221

Sexo	Feminino	51%
	Masculino	49%
Tempo de Conta	Até 5 anos	55%
	6 a 10 anos	23%
	11 a 20 anos	8%
	Acima de 20 anos	14%
Faixa Etária	Até 20 anos	14%
	21 a 29 anos	40%
	30 a 39 anos	20%
	40 a 49 anos	14%
	50 ou mais	12%
Escolaridade	1º grau	4%
	2º grau	17%
	Superior	
	Incompleto	42%
	Superior	15%
Pós-graduação	22%	

Fonte: Coleta de dados no campo dez/02 a fev/03

Observa-se que o perfil demográfico da população da pesquisa é expressivamente caracterizado por jovens com faixa etária até 29 anos; tempo de conta com menos de 5 anos e nível de escolaridade superior incompleto. Este é o típico perfil da dependência, formada em sua maioria por estudantes da UnB. Segundo Gade (1998), o sexo, feminino ou masculino, é fator determinante para o consumo em virtude das exigências culturais que exigem o uso e consumo de produtos vinculados ao desempenho de papel sociocultural. Para Tamayo (1998), cultura pode ser entendida como elementos compartilhados que constituem padrões para perceber, pensar, agir e comunicar-se.

Para os gestores do banco há uma diversidade entre os clientes em relação ao comportamento do consumo bancário. O fato já foi objeto de estudo pelo BB e levou ao programa de segmentação em

sete diferentes perfis de consumo. Os resultados da pesquisa coordenada pelo banco mostraram que os clientes mais jovens são atraídos pela modernidade do auto-atendimento, a marca do banco ligada ao esporte brasileiro (voleibol e o tênis), e os produtos vinculados à marca BB Universitário, que é um tipo de conta especial e exclusiva para os universitários; tem uma cobrança mínima de tarifa e oferece uma série de vantagens no comércio para o público dessa faixa etária. Percebe-se uma cultura compartilhada entre os jovens correntistas da agência, pois 25% das contas NR3 são BB Universitário (5.458 contas). As verbalizações de um jovem cliente e de um gestor exemplificam o que foi escrito acima:

“...é uma marca forte, pois investem em esporte, que é uma forma inteligente de fazer publicidade”;

“...os clientes mais jovens são atraídos pela modernidade do auto-atendimento; os mais velhos, pela imagem de solidez; os de meia idade, pelas facilidades, pelo amplo leque de produtos e pela rentabilidade”.

Uma fonte rica de dados que mostra o perfil do cliente da agência é o programa de segmentação do banco. O programa, via sistema corporativo, informa o perfil do cliente de acordo com os níveis de relacionamento: NR1, NR2 e NR3. O aplicativo CLIENTES mostra que a agência conta com os seguintes percentuais para cada nível de relacionamento: Exclusivo/NR1 – 10,15%; Preferencial/NR2 – 30,66; e Pessoas Físicas/NR3 – 59,19%. Isto significa que 10,15% dos clientes da agência são os grandes consumidores de produtos e responsáveis pela maior rentabilidade; são possuidores de bens e altas rendas (acima de R\$ 3.000,00) e grandes aplicadores. Torna-se um segmento de clientes muito exigentes por dois motivos: primeiro, são intelectualmente informados e conscientes dos seus direitos de consumidor; segundo, têm o poder de barganhar tarifas, por serem multibancarizados; 30,66% dos clientes da agência são constituídos por consumidores de produtos e serviços, são compradores. Constituem uma base muito significativa em termos de quantidade e de volume de compras, o que torna o segmento de grande importância e interesse para o banco; 59,19% dos clientes da agência recebem um atendimento orientado e direcionado para o auto-atendimento; constituem-se de clientes de baixa renda; em sua maioria são estudantes bolsistas, com média de renda menor do que R\$ 1.000,00; outra parte desse universo é composta por funcionários públicos de nível médio. São clientes que consomem produtos massificados. Este segmento é de grande interesse do banco, pois a quantidade de clientes e o volume de serviços e produtos massificados negociados em escala contribuem para o seu

resultado; ainda, esse segmento faz a diferença no resultado da pesquisa de satisfação institucional pelo seu grande número de clientes.

Os gestores classificam o perfil dos clientes consumidores de duas formas: os clientes de menor poder aquisitivo são consumidores de produtos massificados, optando por ter a conta no banco por ser símbolo de *status*; já os clientes de maior poder aquisitivo optam pelo banco que oferecer mais comodidade e benefício.

Para os atendentes, de maneira geral, a grande maioria dos clientes do banco são consumidores de serviços que não tenham grandes custos agregados (NR2 + NR3 = 89,85%). A verbalização de um atendente descreve perfeitamente o perfil de consumidor de serviços dos clientes:

“Há clientes que possuem a conta no banco por pura necessidade, por causa da situação econômica do país. Muitos deles abrem a conta, principalmente, para conseguir exclusivamente empréstimos, mesmo os que têm poder aquisitivo maior. Pode se dizer que é a grande maioria; os produtos, só adquirem após muita conversa e insistência”.

A verbalização do atendente descreve um processo subjetivo que ocorre com o cliente. Os clientes só adquirem um produto quando há um motivo que os leve a consumir, isto é, quando uma necessidade surge para isso. Esta necessidade passa pelo crivo das experiências passadas, pela propaganda explícita assistida, pela comunicação boca a boca entre amigos e influências familiares, etc., que criam uma expectativa em relação ao bem ou serviço a ser adquirido. Essas experiências passadas constituem-se nas representações sociais que orientam as decisões de aquisição de bens e serviços do cliente. Quando o cliente passa por uma nova mediação de atendimento, a nova experiência confronta-se com as representações. Dependendo do grau da desconfirmação e sua direção, se negativa ou positiva, esta resultará na satisfação ou insatisfação do cliente em relação ao serviço prestado. Portanto, o grau da satisfação ou insatisfação do cliente modificará as representações dos clientes quanto àquele serviço, que por sua vez influenciará nas futuras decisões de consumo do cliente. Nos tópicos seguintes serão apresentados os resultados que demonstram os serviços mais utilizados pelos clientes e a dinâmica da formação das representações sociais dos clientes do banco.

4.2.2. Serviços mais Utilizados pelos Clientes

No período de observações, livres ou sistemáticas, foi possível coletar os tipos de serviço mais utilizados pelos clientes. Quantitativamente, os serviços de saques são os mais utilizados. Os dados

secundários obtidos dos terminais de auto-atendimento, via sistema corporativo, mostram que entre os dias 13/01 a 12/02/2003 foram registradas 138.086 transações nos terminais de auto-atendimento contra 17.924 transações registradas pelos caixas, o que apresenta um percentual de 88,51% para as transações realizadas nas ATM e 11,49% nos caixas. Essa diferença expressiva ocorre porque nos terminais de auto-atendimento são realizadas transações que recebem autenticações eletrônicas, como ocorre nos caixas, como também outras operações que não são autenticadas. O que se quer dizer, é que a estatística entre ATM e caixas é desigual, porque nos resumos das fitas detalhes dos caixas somente aparecem documentos que são autenticados, o que não ocorre com os resumos dos terminais de auto-atendimento, nos quais se computa qualquer tipo de consulta ou serviço que não seja autenticado. Se comparadas às estatísticas, deve-se considerar nas ATM somente documentos que poderiam ser autenticados nos terminais de caixas, para que se possa ter uma noção da diferença do recebimento dos documentos entre os dois sistemas (caixa e ATM). Diante dessas informações, junto às coletadas nos dias 10/01 a 12/01/2003, referentes aos líquidos em ambos os sistemas na agência, têm-se as seguintes estatísticas:

- ✓ Autenticações nos caixas: 2.947 (34,10% do total de autenticações da agência);
- ✓ Autenticações nas ATM: 5.695 (65,90% do total de autenticações da agência).

Tabela 5
Tipos de Operações e Quantidades

Pagamentos	1.202
Saques	3.521
Depósitos/envelopes	1.143
Fornecimentos de talonários	411
Aplicações/resgates	22
Extratos/saldo	3.771
Empréstimos	127
Transferências	498
Outras opções	8.900
Total	19.595

Fonte: Observações Sistemáticas - 10 a 13/02/2003

Os tipos de operações que os terminais realizam não se restringem àquelas operações específicas dos tipos de terminais, isto é, todas as operações efetuadas nos terminais de saques, necessariamente, não são saques. Outras operações como pagamentos, empréstimos, aplicações e resgates, extratos/saldos, transferências e outras opções podem ser realizadas em qualquer um dos três tipos de terminais.

Quanto aos tipos possíveis de operações realizadas pelos terminais, no período de observações sistemáticas, observaram-se os resultados da tabela 5.

Essas observações não têm como objetivo criticar as estatísticas de acompanhamento realizadas pelo banco, mas contribuir para uma análise mais fina e que contemple uma estatística mais próxima da

realidade do processamento de papéis e informações entre os dois sistemas de recebimento de documentos.

4.2.3. Representações Sociais dos Clientes

Sabe-se que a satisfação com um produto ou serviço influirá nas decisões futuras, de modo que os estudos mais recentes analisam o modo pelo qual as pessoas usam os produtos. Sabe-se também, que a satisfação está relacionada com o tamanho e a direção da experiência de desconformação a qual é relacionada com as expectativas iniciais dos sujeitos. E, sabe-se ainda, que estas expectativas são frutos das experiências percebidas pelos consumidores no momento de uma compra. As forças sociais e os fatores pessoais/individuais têm papel importante na decisão de consumo dos sujeitos, pois são perspectivas que serão adicionadas às representações que influenciarão as decisões das futuras compras.

Resgatar esses princípios constituiu-se no fio condutor para coletar os dados referentes às representações sociais e satisfação dos clientes em relação aos bens e serviços comercializados pela agência. Partindo-se do princípio de que representação é uma marca perceptiva que pode ser revivida pelo processo mnemônico, iniciou-se a coleta de dados buscando conhecer as percepções que os clientes têm em relação aos serviços de atendimento da agência pesquisada; a avaliação que fazem dos serviços prestados e a importância que atribuem a cada um deles. Os resultados obtidos com as aplicações das Escala da Lógica do Cliente - ELU, Serviço de Qualidade - Servqual – Percepção e os questionários devolvidos respondem, em parte, a uma das seis questões norteadoras da pesquisa.

Os resultados apresentados pela ELU mostram que os clientes da agência formulam uma imagem positiva da gestão e dos atendentes, avaliando-os satisfatoriamente. Sendo uma escala Likert de 5 pontos, as avaliações ficaram acima do ponto médio, significando que a percepção que os clientes têm em relação aos atendentes da agência em situação real de atendimento é que estes profissionais são corteses, educados, pacientes, têm boa vontade e organizam de forma eficiente o sistema de atendimento da agência (ambiência da agência, filas, dispensador de senha).

Tabela 6

Imagem do Atendente e da Gestão - ELU					
	N	Mín.	Máx.	\bar{X}	σ
Imagem Atendente	221	1	5	3,78	0,68
Imagem Gestão	221	1	5	2,99	0,69
N válidos	221				

Quanto à percepção dos clientes em relação à Gestão, avaliam-na de forma regular. Isto significa que os clientes percebem o atendimento da agência como demorado, burocrático, principalmente em relação à atualização de cadastro, que requer excesso de documentação.

A análise dos resultados da Servqual – Percepções (Gomes, 2001), apresenta três informações distintas: (1) as percepções dos clientes em relação à agência de forma global dentro de cinco dimensões; (2) as dimensões mais importantes para os clientes; e (3) atribui uma nota de avaliação para cada uma das dimensões percebidas pelo cliente.

A Servqual é uma escala Likert de 7 pontos, com extremidade 1 discordo totalmente e 7 concordo totalmente. As quatro primeiras dimensões apresentaram resultados indicando que os clientes estão percebendo a real performance do serviço do contexto de produção de bens e serviços de forma satisfatória. Significa que os clientes percebem evidências físicas do serviço, por meio das instalações físicas, aparência pessoal dos atendentes e ferramentas/equipamentos para fornecer o serviço; percebem que a empresa executa o serviço corretamente e na primeira vez; que a empresa honra os seus compromissos; percebem a boa vontade ou disposição e prontidão dos funcionários para fornecer o serviço com pontualidade; percebem que os atendentes transmitem conhecimento, cortesia e são hábeis em transmitir confiança, segurança e credibilidade nas informações e orientações.

Tabela 7

Percepções dos Clientes - Servqual					
	N	Mín.	Máx.	\bar{X}	σ
Tangibilidade	216	1	7	5,74	1,07
Confiabilidade	216	1	7	5,48	1,29
Presteza	216	1	7	5,35	1,35
Segurança	216	1	7	5,86	1,06
Empatia	216	1	7	5,01	1,39
N válidos	216				

Quanto à empatia, os clientes percebem os atendentes distantes, não fornecendo a atenção individualizada, facilidade de contato e comunicação.

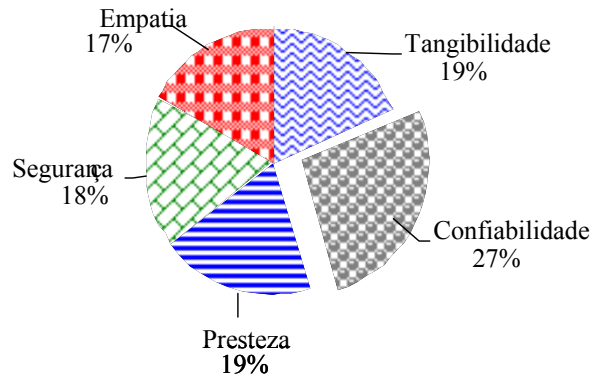
Quanto ao grau de importância atribuído pelos clientes, estes apontaram a confiabilidade como a mais importante entre as cinco dimensões que caracterizam os serviços

apresentados pela agência. Esse resultado é semelhante ao apontado por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), onde a confiabilidade repetidamente aparecia como a dimensão mais crucial em todos os

estudos por eles realizados que mediam a importância das cinco dimensões dos serviços. Os percentuais ficaram assim distribuídos:

Gráfico 2

Grau de importância das cinco dimensões dos serviços para o usuário



Ainda, buscando-se compreender melhor a imagem/representação que os clientes formam a respeito dos atendentes e gestores do banco, remeteram-se dois questionamentos por *e-mails* aos clientes da agência para que respondessem: **(1) Como você avalia a gestão de atendimento do Banco? (perfil, imagem, representação, etc); (2) Como vocês avaliam /representam /vêm o perfil**

e o trabalho dos atendentes das Agências?

Tabela 8
Perfil Demográfico dos Clientes Respondentes
dos Questionários n=37

Sexo	Feminino	54%
	Masculino	46%
Tempo de Conta	Até 5 anos	32%
	6 a 10 anos	24%
	11 a 20 anos	22%
	Acima de 20 anos	22%
Faixa Etária	Até 20 anos	8%
	21 a 29 anos	24%
	30 a 39 anos	22%
	40 a 49 anos	27%
	50 ou mais	19%
Escolaridade	1º grau	3%
	2º grau	11%
	Superior Incompleto	19%
	Superior	32%
	Pós-graduação	35%

Fonte: Coleta de dados no campo dez/02 a fev/03

As respostas a estas perguntas foram obtidas no período de dez/2002 a fev/2003. O tratamento das respostas realizou-se por análise de conteúdo (Bardin, 1977). No decorrer do processo das análises, teve-se o acesso ao *software* Alceste ADT 4.7. Aproveitou-se o corpo das respostas organizadas para a análise de conteúdo e montou-se o plano para análise com o *software*. Com o cruzamento dos resultados do software e a análise de conteúdo obtiveram-se as seguintes representações ou imagem dos clientes em relação aos atendentes e gestores:

Imagem dos Atendentes

Deficiência na Capacitação: Os atendentes, quando questionados, desconhecem as soluções, apesar do esforço em atender. A qualidade do atendimento dos atendentes depende das características pessoais. Há divergências nas informações prestadas. Observa-se nos atendentes uma falta de conhecimento, despreparo e rudeza, espelhando uma necessidade de treinamento técnico e de qualidade de atendimento. O atendimento é prestado mecanicamente, não carregam dentro de si a alegria e o prazer em atender.

Perfil Comportamental Ambivalentes: o cliente representa o atendente como nem sempre cordial, sendo o atendimento voltado ao cliente consumidor e não ao cliente pessoa. O atendimento é percebido como heterogêneo, tendo as características individuais influência forte na atividade. Priorizam o atendimento não presencial e apresentam impessoalidade no tratamento ao cliente. Percebe-se, ainda, uma lentidão e desinteresse no atendimento; alguns clientes percebem os atendentes como funcionários que têm um compromisso com o atendimento do banco. Esse compromisso é percebido pelos clientes como: são muito cordiais, atenciosos, agem com rapidez e boa vontade, são pacientes, preocupados em resolver os problemas dos clientes, sem tratá-los como um número, e sim como pessoas.

Imagem distorcida: Os clientes têm a representação de que os atendentes são estagiários.

Burocracia: Os clientes percebem o atendente como uma extensão da organização. Atribuem a burocracia aos atendentes pela falta de autonomia.

Imagem dos Gestores

Gestão do Processo Atendimento Satisfatório: Os clientes, em sua maioria, avaliam o Banco do Brasil como a empresa mais bem-sucedida do país, sendo visto como um dos bancos que melhor presta serviços dentre todos os demais. Apesar das políticas de gestão não serem visíveis, percebem o BB como uma empresa que não tem continuidade de ações em suas mudanças de gestão. Avaliam os funcionários como pessoas que não são bem treinadas para prestar bom atendimento, inclusive têm uma imagem dos atuais atendentes, ainda, como estagiários. Os clientes não se percebem como foco das estratégias de atuação do BB, aliás percebem que o banco negligencia o cliente. Percebem a política do BB descompromissada com o cliente. Para a clientela, eles teriam uma participação para o crescimento do BB, visto que eles poderão dar feedback necessário à melhoria do serviço.

Equipamentos Insatisfatórios: Na percepção dos clientes faltam caixas eletrônicos em relação ao número de contas do banco. Entretanto, consideram que o atendimento pelos caixas eletrônicos é bom, o que compromete a prestação de serviço por meio desses facilitadores é que o sistema, com grande frequência, fica off-line. Consideram que os avanços de atendimento eletrônico ainda podem melhorar, por exemplo a Internet ainda deixa a desejar, às vezes é muito lento o serviço ou não se pode acessar o site. Percebem que os terminais habilitados para saque no exterior estão sempre fora do ar.

Gestão de Pessoas Satisfatória: Para os clientes o número de atendentes em guichê diminuiu, mas percebem que os mesmos foram deslocados para um dos segmentos de balcão. Como consequência, observam que as filas têm aumentado muito, e conseqüentemente o tempo de espera de atendimento. Os clientes criticam a forma de atendimento dos atendentes, acham que eles, na sua maioria, são pouco cordiais. Percebem os atendentes novatos com se fossem máquinas e sem o devido treinamento para as funções, confundindo-os com estagiários.

Aparência física e instalações inadequadas: quanto às aparências físicas da dependência e suas instalações, os clientes percebem a porta giratória e a triagem realizada pelos atendentes como se fossem barreiras para evitar o ingresso; não consideram uma ação de melhoria do serviço de atendimento prestado, somente a colocação de cadeiras de espera, tanto para o atendimento de balcão quanto de caixa; para eles os espaços físicos das agências deveriam ser mais bem dimensionados, pois para uma parcela dos clientes o leiaute é péssimo; reconhecem que os dispensadores de senhas e as poucas cadeiras que existem no atendimento são um conforto a mais.

Empresa Burocrática: os clientes percebem o banco como empresa lenta e burocrática. Os clientes não sabem se é a organização em si ou se os funcionários têm pouca autonomia para decidir.

Estratégia de Vendas Desconfortáveis: os clientes sentem-se desconfortáveis quanto à forma de abordagem dos atendentes para apresentação de produtos. Na avaliação dos clientes, há uma discriminação quanto ao atendimento.

Gestão da Informação Deficiente: os clientes percebem o banco como uma organização em que seus funcionários não primam pela qualidade e coesão das informações. Independentemente do tipo de atendimento, a imagem que eles têm é que o banco está falhando pela falta de orientação e informação aos clientes.

4.2.4. Pesquisas de Satisfação dos Clientes

A pesquisa de satisfação dos clientes é uma estratégia administrativa de informação que visa captar as avaliações que eles têm da real performance dos serviços de atendimento. Conhecer os índices de satisfação dos clientes e saber os fatores que mais influenciam as suas decisões de consumo reveste-se em subsídios valiosos para as organizações formularem as suas estratégias de atuação no mercado. O banco mede a satisfação dos clientes pelo grau de satisfação do cliente, apresentado na forma de porcentagem, sendo esta obtida a partir da conversão da média da avaliação de cada cliente (obtida em uma escala de 1 a 6). O grau de satisfação geral dos clientes BB em 2002 ficou em 81,50%, menos 0,4% em relação à última pesquisa, realizada em 2001, que foi de 81,90%. Um grau de 81,90%, como o apresentado em 2001, significa, de acordo com algumas referências:

- ✓ no Brasil, em 1994, o CityBank Global Consumer Bank foi vencedor do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ na categoria “Prestador de Serviços” (satisfação > 90%);
- ✓ nos EUA, o Annual Customer Satisfaction Index – ACSI do setor financeiro de varejo em 2000 foi de 74,40%;
- ✓ A faixa de excelência em satisfação do cliente ditada pelo mercado é de > 85%.

O banco acompanha o grau de satisfação dos clientes de duas formas:

- ✓ Pesquisa de Mercado – contratada junto às universidades e empresas do mercado;
- ✓ Pesquisa Institucional – realizada via sistema corporativo.

A pesquisa de mercado fornece o grau de satisfação geral com o banco, contemplando todas as unidades da federação. Para esta dissertação será apresentada a pesquisa institucional que é realizada via sistema corporativo e contempla resultados pontuais da agência.

4.2.4.1. Pesquisa de Satisfação Via Sistema Corporativo

Esta pesquisa pode ser respondida de duas formas: incentivada ou espontânea. A incentivada será disponibilizada para o cliente a cada duzentas operações no terminal, isto é, cada terminal que chegar a sua ducentésima operação disponibilizará para o cliente na tela do terminal a pesquisa, solicitando-o que responda à mesma. Espontaneamente, os terminais eletrônicos em suas opções disponibilizam a pesquisa para que seja respondida a qualquer momento. Ainda nessa pesquisa, o banco monitora a área de insatisfação, que apresenta quatro fatores para que o cliente se posicione: atendimento pessoal; atendimento automatizado; tempo de atendimento e solução de problemas.

Em 2002 a satisfação do cliente da agência apresentou as seguintes médias, de acordo com o índice médio anual de satisfação:

- ✓ Muito insatisfeito: 2,34%;
- ✓ Insatisfeito: 7,60%;
- ✓ Satisfeito: 50,80%;
- ✓ Muito satisfeito: 39,26%.

Quanto aos fatores da área de insatisfação, no mesmo período, apresentaram os seguintes índices anuais:

- ✓ Atendimento pessoal: 19,10%;
- ✓ Atendimento automatizado: 24,20%;
- ✓ Tempo de atendimento: 31,47%;
- ✓ Soluções de problemas: 25,23%.

4.2.5. O Paradoxo à Luz da Lógica do Cliente

O conjunto de fatores que caracterizam o modo de utilização dos serviços do banco pelos clientes constituiu-se no quadro explicativo para se entender como eles se posicionam diante do paradoxo atendimento presencial em auto-atendimento bancário. A partir dos dados coletados sobre o cliente da agência, obteve-se o perfil socioeconômico; as suas representações, percepções, imagens e satisfações; percebeu-se que os clientes posicionam-se favoravelmente à presença do atendente no

auto-atendimento. A análise dos resultados obtidos nas observações sistemáticas, respostas de questionários e aplicações de instrumentos mostra que a presença do atendente é importante por diversos motivos que serão discutidos. Quanto às insatisfações registradas, estas se referem mais à gestão do atendimento do que propriamente ao desempenho do atendente.

Portanto, para que se possa discorrer sobre a importância da presença do atendente no contexto de auto-atendimento, alguns pontos obtidos na literatura devem ser colocados.

Quando as empresas procuraram desenvolver novos produtos e serviços cada vez mais inovadores, utilizando os terminais de auto-atendimento, não poderiam imaginar que estariam interferindo nos costumes, hábitos e modo de utilização dos serviços dos consumidores bancários. Mesmo com o avanço tecnológico do setor, as empresas dispoñdo de dados poderosos a respeito do seu público consumidor, no início dos serviços de auto-atendimento os bancos tiveram dificuldades em obter a aceitação dos correntistas. Apesar dos gastos das instituições financeiras com as tecnologias bancárias, há ainda hoje, uma certa resistência por parte de uma camada da população em utilizá-las, seja por falta de conhecimento, seja por falta de confiança ou credibilidade. Segundo Pires & Marchetti (1997), com relação à interação equipamento-cliente, podem ser citadas algumas características, como o grau de utilização concentrado em determinadas camadas sociais, a resistência ao uso pelos clientes mais idosos e outras. Uma das respostas do questionário distribuído retrata bem as observações dos dois autores:

“É preciso não esquecer que grande parte da clientela do banco começou a conviver com essa modernidade tecnológica em idade avançada. Embora não se trate de pessoas com dificuldades intelectuais, são clientes que têm uma tradição mais intensa com pessoas e não com máquinas”.

A observação do cliente mostra que existe necessidade da presença do atendente no auto-atendimento para auxiliar as pessoas mais “antigas”. Esse posicionamento confirma a pesquisa já realizada pelo banco, quando definiu o perfil segmentado do consumidor e caracterizou o perfil dos mais velhos como pessoas que procuram segurança, confiabilidade, a imagem de solidez da empresa, e preferem o tratamento pessoal individualizado. O dizer do cliente exemplifica a influência das forças sociais agindo nas suas representações em relação a um grupo social (Engel, Blackwell e Miniard, 2000). Percebem-se os componentes sociais e culturais criticando a parafernália tecnológica hoje existente. Questionado a respeito das observações, o cliente justificou-se dizendo que as pessoas de sua idade não são contrárias às mudanças, nem tampouco saudosistas de um tempo em que os lançamentos

bancários eram feitos à mão em uma caderneta, mas sim que esperam um atendimento mais humano que mecânico.

Os resultados dos instrumentos aplicados na pesquisa reforçam que os clientes apontam a confiabilidade como a dimensão mais importante na sua relação com o banco. Explicitam ainda, que os atendentes transmitem conhecimento, cortesia e são hábeis em transmitir confiança, segurança e credibilidade nas informações e orientações, apesar de considerarem que o atendimento desses profissionais é mecânico, massificado e não individualizado. Outra questão fortemente criticada pelos clientes referente ao auto-atendimento é a perda de contato do cliente com o funcionário da agência, tornando o seu contato com o banco mais impessoal. O banco, para o cliente, passa a ser uma máquina ATM, um computador ou um telefone.

Quando no final de 1999 e início de 2000 o banco retirou os “amarelinhos” do auto-atendimento, o fato desencadeou uma verdadeira avalanche de ocorrências aberta no BB Responde reclamando sobre essa ação. Os atendentes voltaram no 2º semestre de 2000, mas constituídos por funcionários concursados e não mais por estagiários. No entanto, essa imagem não foi trabalhada junto à clientela, pois a imagem de estagiários no auto-atendimento ainda perdura. A resposta do cliente ilustra bem o fato:

“Outro problema que eu acho preocupante é a substituição de funcionários pelos estagiários do atendimento. Sempre que precisamos dos serviços deles percebemos o despreparo destes meninos. Pior ainda, é a arrogância e o destrato com os clientes na maioria dos casos. Existem bons estagiários, mas ainda, tem boa parte que precisa de treinamento não só técnica, mas de qualidade de atendimento ao cliente.”

Nesta observação, o cliente tem uma imagem distorcida do funcionário, confundindo-o com um estagiário. A insuficiência do treinamento é tão visível, que os clientes não acreditam que o quadro de atendentes do auto-atendimento sejam funcionários, mas pessoas contratadas que não têm o mesmo compromisso e competência.

Quanto ao grau de satisfação dos clientes, a pesquisa institucional apontou que na agência os fatores de insatisfação tempo de atendimento e atendimento automatizado apresentaram os maiores percentuais; quanto ao atendimento pessoal, este se apresentou mais baixo. Estes resultados podem indicar que as pessoas apresentam dificuldades em realizar suas operações nos terminais de auto-atendimento. Pode-se hipotetizar que este fato reforça a necessidade de se manter o atendente no auto-atendimento. A resposta do cliente atesta a hipótese:

“Obviamente, que ao se automatizar os serviços bancários, o banco deve dar atenção especial aos serviços de ajuda aos correntistas, dado que nem todas as pessoas têm facilidade com caixas eletrônicos. Ressalto que o ideal deveria ser, no mínimo, dois atendentes por período.”

Diante destas análises, conclui-se que para o cliente o paradoxo não é uma problemática que possa influir nos seus modos de utilização dos serviços. Para ele, a presença dos atendentes no auto-atendimento é necessária, contudo é preciso que se melhore a capacitação desses profissionais. Percebe-se que por ser um setor que trabalha com produtos e serviços massificados, há um deslocamento comportamental do atendente do “produto ao tratamento pessoal”, isto é, ao comercializar produtos para uma massa de pessoas, o atendimento, também, será massificado. Por esse motivo, os clientes descrevem o atendimento como impessoal e desatencioso, avaliando a dimensão empatia como precária.

4.3. O Atendente Bancário: A Luta pelo Bem-Estar, Eficiência e Eficácia dos Serviços

“A Lógica do Atendente identifica e analisa o conjunto dos fatores: perfil individual, competência profissional, estratégias de mediação e estado de saúde. Estes fatores caracterizam o ‘modo de ser, agir e sentir’ do atendente, orientando a sua conduta nas situações de atendimento para responder adequadamente tanto às necessidades dos clientes quanto às tarefas prescritas pelo banco”.

Mário César Ferreira, ErgoPublic, 2002

Conhecendo-se o modo de gestão do banco e o modo de utilização dos serviços dos clientes, começa a delinear-se o contexto de exigências em que se inscreve o trabalho do atendente. Compreender o trabalho real, ou seja, a atividade desse profissional, é conhecer as mediações e os modos operatórios executados pelos atendentes no confronto com as exigências da tarefa imposta pela organização e com as necessidades e expectativas dos clientes em relação aos serviços. Quanto mais discrepância existe entre tarefa e atividade e quanto menos eficientes e eficazes as estratégias de mediação dos trabalhadores, maiores serão os custos humanos do trabalho, configurando o predomínio de representações de sentimentos de mal-estar. A partir da análise dos fatores que nortearam o modo de ser e de agir do atendente, será possível conhecer-se o posicionamento desse profissional diante do paradoxo atender em auto-atendimento.

4.3.1. As Características dos Funcionários da Agência

Tabela 9

Perfil Demográfico dos Participantes da Pesquisa N = 42		
Sexo	Feminino	29%
	Masculino	71%
Tempo de Casa:	Até 1 ano	50%
	1 a 5 anos	19%
	6 a 10 anos	7%
	11 a 20	19%
	Acima de 20 anos	5%
Faixa Etária:	Até 29 anos	14%
	30 a 39 anos	50%
	40 a 49 anos	29%
	50 ou mais	7%
Escolaridade:	2º grau	12%
	Superior Incompl.	49%
	Superior Compl.	29%
	Especialização	10%

Participaram do estudo 42 funcionários da agência, representados pelo gerente da agência, o gerente de administração, 07 gerentes de contas, 02 gerentes de expediente, 04 assistentes de negócios e 27 atendentes, incluídos aí os 04 “amarelinhos”. A tabela 9 mostra o perfil demográfico dos participantes do estudo.

Um aspecto interessante do perfil dos participantes é o percentual representativo de funcionários com menos de um ano de empresa

(50%). Este perfil deve-se aos recentes concursos realizados pelo banco entre 1999 e 2001. Outra informação importante sobre o perfil dos funcionários da agência é o grau de instrução dos participantes. Os dados mostram que dos 42 funcionários 33 (79%) estão cursando ou cursaram o nível superior. Isto quer dizer que 79% dos funcionários da agência estão acima do grau mínimo exigido pelo banco para ser contratado. O Edital do concurso exige, pelo menos, o 2º grau de escolaridade. Quanto ao sexo dos participantes, os percentuais replicam os percentuais do quadro total do banco, sendo composto em sua grande maioria pelo sexo masculino (65%).

O fato de a agência contar com 50% dos funcionários com pouco tempo de banco não se deve somente à aprovação de grande contingente de pessoas nos últimos concursos, mas também, por um motivo específico da região de Brasília e de outras grandes capitais brasileiras: rotatividade. Para que se tenha uma noção da situação, de acordo com a estatística anual disponibilizada pela Superintendência do BB do Distrito Federal, nove funcionários da agência foram removidos no ano de 2002. Isto significa uma rotatividade de 21% do seu quadro total. Segundo Ferreira & Freire (2001), rotatividade é a ponta do *iceberg* do mal-estar da área de pessoas na organização. Para um contexto de produção de bens e serviços em que a competitividade é intensa, a substituição freqüente de pessoas refletirá na satisfação do cliente em relação ao atendimento. Se hoje as pessoas têm receio em utilizar os terminais de auto-atendimento (Pires & Marchetti, 1997), por não confiarem plenamente nas pessoas que estão presentes diariamente nestas salas, pior será com uma nova pessoa a cada 3 ou 4 meses.

O LIC referente à movimentação de pessoal autoriza que, após 180 dias da posse, o funcionário pode concorrer ou solicitar remoção para outras dependências do banco. Durante a coleta de dados para a formulação da demanda inicial, uma gerente de agência verbalizou as seguintes palavras:

“...em torno de 180 dias os funcionários estão saindo das agências para outros órgãos da direção geral. Capacita-se o funcionário durante o período de experiência e depois o perdemos para outros órgãos da empresa. O funcionário que chega será capacitado, mas isso leva tempo para que conheça bem os produtos ou serviços e ganhe experiência com a vivência. O funcionário que treina os novos não mantém o mesmo “pique” para treinar seguidamente, perdendo assim, em qualidade, os treinamentos.”

As verbalizações da gerente descrevem bem a dinâmica da rotatividade e todas as suas conseqüências posteriores: os desgastes do funcionário que treina os novos indefinidamente; os custos ligados a cada novo treinamento, pois cada agência paga pelo pacote de cursos a serem administrados na dependência. A situação agrava-se, porque para a grande maioria dos funcionários que tomam posse

no banco trata-se do primeiro emprego, isto significa que são pessoas inexperientes e sem vivência de trabalho. É uma situação crônica e cíclica, pois no período em que a equipe da pesquisa esteve na agência, presenciou-se a remoção de dois funcionários e uma exoneração, os quais aparecerão na estatística da SUPER (DF) de 2003. Cabe lembrar que a deficiência de treinamento foi apontada pelos gestores como queixa principal entre todos os problemas relativos ao contexto de atendimento das agências.

4.3.1. Competência Profissional: “O *Savoir – Faire* na Marra!!”

A capacitação dos novos funcionários é realizada em duas etapas: na primeira semana, o foco principal recai sobre as políticas e diretrizes estratégicas do banco, as relações interpessoais e os produtos comercializados; a segunda etapa é uma semana prática, onde o novato tem o contato inicial com os sistemas do banco. As atividades são desenvolvidas no *back-office* da agência, sob a supervisão de um funcionário com mais tempo de empresa. Entretanto, com a rotatividade e ausência de pessoal, os novatos têm aprendido os serviços em situação real intensa de trabalho, sem o acompanhamento do supervisor de treinamento e sem dominar os procedimentos básicos que devem ter para desempenhar seu trabalho.

O curso introdutório ao banco é realizado durante oito horas, por cinco dias, já incluindo-se as formalidades de posse do primeiro dia. Tem como objetivo preparar e motivar os novatos para o desempenho de suas atribuições na empresa, mediante reflexão sobre os principais valores organizacionais e identificação dos comportamentos necessários para o atendimento, negociação e venda de produtos e serviços. O curso está estruturado em cinco grandes unidades: Banco do Brasil; Clientes BB - Atendimento; Marketing, Produtos e Serviços; Cliente do BB – Negociação e Vendas e Funcionário do BB.

Lendo-se o material de treinamento da primeira semana, percebe-se a existência de grande volume de informações dispensáveis para a atividade dos atendentes. Excetuando-se a unidade III, que aborda a temática do marketing, produtos e serviços, no geral apresenta informações teóricas de planejamento e estratégias, facilitadores de atendimento, qualidade e auto-atendimento. Nesse período os novatos são informados que serão empossados no auto-atendimento das agências.

Quando o novato chega à dependência, o supervisor do treinamento percorre a agência e apresenta-o aos colegas mais antigos. Em seguida, providencia-se o seu cadastramento no sistema

corporativo do BB – SISBB; discute-se o treinamento e lhe é concedido o acesso aos aplicativos que mais utilizará durante o treinamento e no desempenho da função de atendente.

Até o quarto dia o funcionário acessará os diversos aplicativos para familiarizar-se com os sistemas informatizados de atendimento. Neste mesmo dia é apresentado ao simulador das operações dos terminais de auto-atendimento, o qual será utilizado de forma a minimizar as dúvidas possíveis dos clientes, sobre as operações financeiras que poderão surgir no auto-atendimento. Entretanto, os treinamentos da agência não são realizados até o quinto dia, como prevêem as instruções, pois segundo verbalizações dos atendentes, no segundo dia já se encontram na SAA (des) orientando os clientes.

As entrevistas iniciais realizadas com os atendentes e funcionários que trabalham no auto-atendimento mostraram que a grande dificuldade para desempenhar a atividade de orientação aos clientes nas SAA refere-se principalmente ao treinamento introdutório ao banco que receberam. As verbalizações ilustram a situação:

“O curso que o banco oferece é mais psicologia, nada específico com o trabalho da agência.”

“Quando comecei a trabalhar aqui, atuava como ‘intérprete’, uma vez que nada do que o cliente queria, eu sabia.”

“Eu parecia pombo correio, porque todos os questionamentos que os clientes faziam eu tinha que perguntar a algum colega para depois explicar ao cliente. Eu aprendi errando muito. Foram duas semanas difíceis.”

“Na primeira semana, achei que foi um pouco perda de tempo. Podiam ter preparado melhor a gente.”

“O treinamento é muito rápido. Não dá tempo de assimilar.”

“Simular é uma coisa, estar com o cliente na frente é outra.”

“O instrutor nem sempre lembrava que tinha alguém para treinar.”

“Aprendemos na marra!”

As verbalizações dos atendentes mostram as insatisfações quanto ao treinamento ministrado pelo banco nas primeiras semanas. Os atendentes avaliam de forma negativa estas semanas de trabalho na agência, pois revelam em seus relatos representações de mal-estar afetivo e cognitivo oriundo das mediações ocorridas com os clientes da agência no contexto de produção que estavam inseridos. Estas situações serão comentadas mais adiante.

O relato da deficiência no treinamento não está restrito às entrevistas com os próprios atendentes. Os clientes e gestores apontam para o mesmo fato, basta que se observe a imagem que formulam em relação aos atendentes.

Todos os participantes do contexto de produção de serviços do auto-atendimento foram unânimes em afirmar que a qualidade do atendimento na agência compromete-se em decorrência do fator treinamento. Além disso, afirmam que a evidência do treinamento deficiente está personificada na figura do atendente. Esta afirmativa constituiu-se na demanda inicial apontada por todas as partes relacionadas com o contexto de atendimento do banco. No entanto, após as primeiras observações, pôde-se hipotetizar que o treinamento é apenas uma consequência da ineficiência de um modelo de gestão tecnocêntrico focado em resultados financeiros e no “rei cliente”, negligenciando as condições físicas, cognitivas e afetivas dos seus atendentes, que se bem tratados potencializam e mantêm os dois primeiros.

Mas, como sempre a criatura rebela-se com o criador, os atendentes utilizam-se de mecanismos que minimizam as investidas e contradições do seu “senhor”. Motivos é que não faltam, porque está inserido em um contexto de produção completamente adverso, pois atende em auto-atendimento; não concluiu o seu treinamento adequadamente; trabalha em pé durante seis horas; monitora um sistema instável em que poucos são os dias que funciona 100%; e apesar do cenário, deve interpretar um ser cortês, simpático e sorridente. Todos esses ingredientes das condições organizacionais gestam um modo de ser e de agir da “criatura atendente”, que se pauta em estratégias de mediação eficientes e eficazes que permitirão que desempenhe as atribuições impostas pelo banco e que preservarão a sua integridade física, cognitiva e afetiva, impedindo assim a instalação das afecções relacionadas ao trabalho.

4.3.2. Atividade do Atendente no Auto-atendimento

A análise da atividade permitiu que se chegasse às características pontuais sobre o trabalho desempenhado pelos atendentes. O procedimento de entrevistas, observações e questionários enriqueceram a construção de um quadro característico do contexto de produção de bens e serviço em que se desenvolve a atividade desse profissional, onde se apresentam as exigências do trabalho, as competências operatórias necessárias ao cumprimento das rotinas diárias com o menor custo humano do trabalho.

4.3.2.1. Características da Atividade

Desempenhar a função de atendente no auto-atendimento significa atender a certas condições específicas daquele contexto. Difere-se portanto, do que os atendentes desempenham nos setores internos da agência, nas mesas de atendimento. O atendente expresso ou “amarelinho” deve obedecer a três condições que o caracterizam como tal. Conforme os livros de informações codificadas – LIC descrevem, os atendentes expressos devem usar uniforme padronizado – camisa social sem manga, amarela, e calça azul marinho -, portar obrigatoriamente a identificação funcional e carregar a sua prancheta. O objetivo do uso do uniforme e identificação funcional é dar segurança aos clientes quando necessitarem de ajuda e facilitar a identificação dos atendentes.

O turno de trabalho dos atendentes expressos está estruturado entre 01 hora antes 01 hora depois do expediente bancário. Na agência, o horário dos quatro “amarelinhos” está assim estabelecido:

- ✓ um entra às 09:00h e sai às 15:00h;
- ✓ dois entram às 10:00h e saem às 16:00h;
- ✓ um entra às 11:00h e sai às 17:00h.

Em relação às pausas estipuladas, à concessão de intervalo de 10 minutos para cada 50 minutos de trabalho dos funcionários que exercem a função de atendente expresso, não foram observadas nos dois meses de coleta de dados. Quanto ao intervalo de 15 minutos para almoço ou lanche, estes eram cumpridos e controlados pelos próprios atendentes. Para cada ausência dos atendentes, estes têm de registrar no ponto eletrônico as suas saídas e entradas.

O ponto eletrônico é acionado via SISBB – aplicativo ENTRA/SAI. Eles pactuaram que nos horários em que se ausentarem, cada um comunicará ao outro o motivo da saída e procurará respeitar o tempo estabelecido para a ausência. Procuram ficar no auto-atendimento sempre em duplas. Nos casos de saída para ir ao banheiro ou beber água, eles procuram informar ao companheiro que se ausentarão para tal finalidade. Normalmente nessas situações, o atendente que se ausenta traz água ou café para o que está no auto-atendimento e vice-versa. Os atendentes expressos realizam sua atividade em pé durante as seis horas em intenso ritmo. Para que se tenha uma noção do volume de informações que são tratadas pelos atendentes expressos, no período de observações sistemáticas, eles orientaram e informaram 1.075 clientes.

Um dia típico desses trabalhadores compreende uma diversidade de movimentos e de informações. Esta diversidade revela um custo humano no trabalho despendido pelos atendentes nas

esferas física, cognitiva e afetiva. Pode-se classificá-las como complexas, à medida que apresentam um número significativo de tarefas, orientações e informações a serem tratadas para solucionar as demandas de cada um dos clientes que chegam ao auto-atendimento (Weill-Fassina, 1990).

As atividades desempenhadas pelos atendentes podem ser divididas em seis momentos distintos, sendo que em cada uma dessas etapas um custo humano do trabalho é mais predominante do que o outro, mas em geral os três estão presentes simultaneamente:

- ✓ Etapa 1: inicia-se na residência com a preparação e higiene matinal;

Residência/Trabalho

Levanta às 07:50h

- Faz a higiene matinal
- Toma café da manhã
- Desloca-se de carro até o banco

Predomínio das Exigências Físicas e Cognitivas

- Movimentos biomecânicos;
- Deslocamentos.

- ✓ Etapa 2: caracteriza-se por atividades na área interna da agência (*back-office*);

Banco – Antes do Auto-atendimento

Chega ao banco às 08:30 h

- Vai para o *Back-Office*
- Troca de roupa – coloca o uniforme amarelinho.
- Abrem o sistema corporativo (SISBB);
- Acessa aplicativo “ENTRA/SAI” às 08:30h;
- Registra no Ponto Eletrônico início do trabalho;
- Abrem BB Responde para ver reclamações relativas ao auto-atendimento.

Predomínio das Exigências Físicas e Cognitivas

- Movimentos biomecânicos;
- Deslocamentos;
- Acesso aos processos mentais: memória e atenção concentrada.

- ✓ Etapa 3: caracteriza-se por atividades de checagem dos equipamentos, ambiência do auto-atendimento e suprimentos de materiais de expediente;

Checagem de equipamentos, ambiência e materiais de expediente

- Verifica todos os terminais para ver tem alguma com problemas;
- Passa cartão nos terminais para verificar Dispositivos dos Terminais:
 - Coloca o terminal em “MANUTENÇÃO”;
 - Caso registre algum problema: desloca-se à sala que dá acesso à parte posterior dos terminais; abre parte posterior do terminal; puxa compartimento com microcomputador para fora do gabinete; verifica se existe algum dispositivo estranho que foi colocado no terminal; solicita teste dos terminais; retira teste dos terminais (caso tenha alguma problema que não possa ser resolvido, coloca aviso no visor frontal do terminal: “POR FAVOR, UTILIZE OUTRO TERMINAL”); Devolve microcomputador para dentro do gabinete; fecha terminal; sai da sala on-line; Desloca-se para o auto-atendimento.
- Refaz o teste dos dispositivos do terminal;
- Faz teste geral do terminal (dispositivos, alarme, câmera, etc.);
- Libera os terminais;
- Checa materiais necessários para o funcionamento (formulários, bobinas das máquinas, grampos dos grampeadores, fitas entintadas, etc.);
- Checa lixeiras de mesa para recolher o lixo;
- Cata possíveis papéis do chão.

Predomínio das Exigências Físicas e Cognitivas

- Movimentos biomecânicos;
- Deslocamentos;
- Acesso aos processos mentais: memória e atenção concentrada.

- ✓ Etapa 4: caracteriza-se por atividades de atendimento e auxílio a clientes antes do expediente da agência – atendimento geral somente na SAA;

Auto-atendimento (09:00 às 10:50 h) antes da abertura da agência

- Fica à disposição dos clientes para atendimento e auxílios;
- Auxilia cliente;
- Desloca-se para consultar gerente interno ;
- Retorna e informa ao cliente sobre consulta solicitada;
- Cliente pede informação;
- Desloca-se para pegar cartão para cliente;
- Pega cartão no atendimento interno;
- Entrega cartão para o cliente;
- Pede ao cliente para que assine o termo de recebimento de cartão;

Predomínio das Exigências Físicas, Cognitivas e Afetivas:

- Movimentos biomecânicos;
- Deslocamentos;
- Acesso aos processos mentais: memória e atenção concentrada.
- Tomadas de decisões;
- Dispendio mental/aprendizagem;
- Reações afetivas;
- Sentimentos e estado de humor.

- Volta ao atendimento interno;
- Entrega recibo assinado pelo cliente ao gerente do atendimento;
- Retorna para auto-atendimento;
- Verifica que em um terminal a bobina acabou;
- Troca a bobina.

✓ Etapa 5: caracteriza-se por atividades de atendimento e auxílio a clientes durante o expediente da agência – atendimento geral nas áreas internas e SAA

Auto-atendimento e atendimento interno (após abertura da Agência)

- Às 10:58 h desloca-se para a porta giratória de entrada da agência;
- Orienta cliente para deixar na caixa ao lado os objetos de metal, caso contrário travará a porta.
- Desloca-se para o atendimento interior para orientar clientes;
- Faz checagem/triagem dos tipos de serviços que os clientes buscam;
- Informa e orienta os clientes para agilizar o atendimento;
- Volta para o auto-atendimento;
- Auxilia clientes (02 IPTU);
- Às 11:35 um cliente pede para que cuide da bicicleta azul;
- Às 11:40 h sai para o almoço;
- Às 12:07 h retorna do almoço;
- Auxilia clientes (03 IPTU);
- Orienta cliente na porta giratória;
- Auxilia cliente;
- Às 13:20h entra na agência para auxiliar no atendimento interno;
- Volta para o auto-atendimento;
- Realiza teste geral de três máquinas (alarme, câmeras, dispositivos da máquina);
- Auxilia cliente;
- Às 14:50 Pega lixeiras de mesa para esvaziá-las;
- Auxilia clientes (01 IPTU);

Predomínio das Exigências Físicas, Cognitivas e Afetivas:

- Movimentos biomecânicos;
- Deslocamentos;
- Acesso aos processos mentais: memória e atenção concentrada.
- Tomadas de decisões;
- Dispendio mental/aprendizagem;
- Reações afetivas;
- Sentimentos e estado de humor.

✓ Etapa 6: preparação para encerramento do expediente – saída do banco.

Preparação para encerramento do dia de trabalho

- Entra na agência e dirige-se ao suporte;
- Às 15:00h acessa aplicativo ENTRA/SAI;

Predomínio das Exigências Físicas e Cognitivas

- Movimentos biomecânicos;
- Deslocamentos;
- Acesso aos processos mentais: memória e atenção concentrada.

- Registra encerramento de expediente;
- Vai ao banheiro para trocar de roupa;
- Às 15:15h sai do banco.

Assim, o centro das atividades dos atendentes encontra-se no atendimento e orientações aos clientes da agência. Os atendentes passam a maior parte do tempo de trabalho orientando e auxiliando os clientes em todas as suas demandas relacionadas com os produtos e serviços do banco. Aqui se faz referência ao banco como um todo, pois nem sempre o cliente é cliente da agência, mas as rotinas aos atendentes orientam para que se atenda a qualquer pessoa, sem restrições.

Observou-se que a rotina de trabalho do atendente envolve multitarefas e uma variabilidade de informações muito grande. As tarefas agregam conhecimentos de informática, legislação bancária – Sistema Financeiro Nacional - SFN; Conselho Monetário Nacional; Normas do Banco Central – Bacen; Estatuto do Banco do Brasil ; Código do Consumidor; princípios de ética; técnicas de vendas, técnicas de relações humanas; e principalmente, conhecimentos específicos dos produtos e serviços comercializados pelo banco, bem como as legislações específicas de cada produto ou serviço. Estas últimas envolvem uma variabilidade de informações considerável, pois o atendente tem de conhecer sobre todos os tipos de operações que podem ser realizadas na agência, como também as regras que as envolvem. Para cada tipo de produto ou serviço abaixo, o atendente tem de conhecer as suas regras, legislação e normatizações SFN e Bacen:

- ✓ Pagamentos: com ou sem códigos de barras; convênios; contas públicas;
- ✓ Saques: conta corrente e poupança;
- ✓ Depósitos/envelopes: conta corrente; poupança e contas do governo;
- ✓ Fornecimento de talonários;
- ✓ Aplicações/resgates nos diversos tipos de fundos;
- ✓ Extratos/saldos: contas correntes; poupança; fundos de aplicações;
- ✓ Transferências de valores: conta corrente; poupança e para outros bancos;
- ✓ Outras opções: plano ouro de serviços; senhas, débitos programados; BB Responde, cartão de crédito, liberação de cartão; autorização de crédito – IRPF/Pasep; doações; recarga de telefone celular pré-pago e transações de funcionários BB.

Portanto, pode-se afirmar que a atividade dos atendentes é predominantemente uma rotina cognitiva. Apesar de trabalhar durante seis horas em pé e relacionar-se com muitos clientes, podendo ocorrer mediações com mal-estar afetivo, ainda assim, o predomínio é cognitivo. Ratificando o que afirma Weill-Fassina (1990), é pela quantidade de informações a serem tratadas, a natureza e o número de perturbações consideradas que se classifica o trabalho como complexo. É fato que a complexidade das tarefas está diretamente relacionada ao grau de competência do trabalhador. Portanto, a questão do treinamento, capacitação e competências ganha lugar importante na análise da atividade dos atendentes, pois muitos dos sintomas de mal-estar desses trabalhadores, nas mediações de atendimento, decorrem de problemas na formação e qualificação profissional. A verbalização do atendente descreve a consequência do treinamento incompleto:

“Quando fomos para a 2ª etapa do curso, como era um período de pico, acabamos ficando sozinhos no 2º dia. Não conhecíamos as operações dos terminais. Os clientes faziam perguntas e não tínhamos conhecimento suficiente. Eles não ficavam satisfeitos com o atendimento. Foi muito estressante.”

Ferreira & Mendes (2003) pactuam do mesmo pensamento, quando definem complexidade como o conjunto de circunstâncias/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.

As situações problemáticas de atendimento têm raiz, em sua maioria, anteriormente à mediação entre atendente e cliente. O que se quer dizer é que a causa pode não estar na inter-relação atividade do atendente e o comportamento de consumo do cliente, mas na qualidade das normas e procedimentos disponibilizados pela empresa aos seus trabalhadores, isto é, quando elas existem. De forma a responder adequadamente às exigências impostas pelo banco e atender às demandas dos clientes, ou seja, responder às contradições que caracterizam o custo humano no contexto de trabalho, eles fazem uso das estratégias de mediação individuais e coletivas buscando instaurar um predomínio de representações e vivências individuais e coletivas de bem-estar (Ferreira & Mendes, 2003).

Na presente pesquisa realizou-se o recorte analítico na atividade de orientação para pagamento de IPTU (Imposto Predial Territorial Urbano). O critério que apontou para a atividade de orientação dos pagamentos desses papéis partiu dos próprios atendentes, pelos seguintes motivos:

- ✓ o IPTU apresentou o maior volume de documentos de pagamentos liquidados em ATM;
- ✓ dos pagamentos em ATM, estes documentos são os que mais demandam pedidos de ajuda por parte da clientela;
- ✓ o pagamento de IPTU apresentava muitas dúvidas por parte dos clientes, em virtude dos incidentes críticos observados no momento de efetivar a liquidação;
- ✓ O documento foi escolhido por ser passível a liquidação via ATM no auto-atendimento, objeto da pesquisa.

Tabela 10

Operações de Pagamentos Realizadas nos ATM x Pagamentos de IPTU	
Quantidade de pagamentos nos ATM	1201
Quantidade de pagamento de IPTU	152
Quantidade de pagamento de IPTU com auxílio	152

Fonte: Sistema Corporativo do Banco do Brasil - SISBB - Aplicativo ADMIN
Dados de observações sistemáticas na Sala de Auto-atendimento da Ag. UnB
Período: 10 a 13/02/2003

Na seqüência do estudo será apresentado o custo humano relacionado com as atividades do contexto de produção de serviços no auto-atendimento e em seguida o passo a passo da atividade de orientação para pagamentos desses documentos.

4.3.2.2. Custo Humano do Trabalho - CHT do Atendente Bancário

O cruzamento dos dados resultantes das observações livres e sistemáticas, questionários e entrevistas mostra a multiplicidade de aspectos críticos que interferem na eficiência e eficácia dos serviços de atendimento prestados pelos atendentes, no contexto de produção de serviços de auto-atendimento. O custo humano do trabalho expressa o que é despendido pelos trabalhadores nas esferas física, cognitiva e afetiva, ao se confrontarem com as contradições existentes no contexto de produção que dificultam as atividades dos trabalhadores (Ferreira & Mendes, 2003).

4.3.2.2.1. Custos Físicos da Função

Em relação ao custo físico do trabalho, relaciona-se o aspecto levantado pelos atendentes como mais relevante a posição de ficar em pé durante as seis horas para o desempenho da função.

Figura 19
Zonas de Desconforto Físico
Vista de Costas

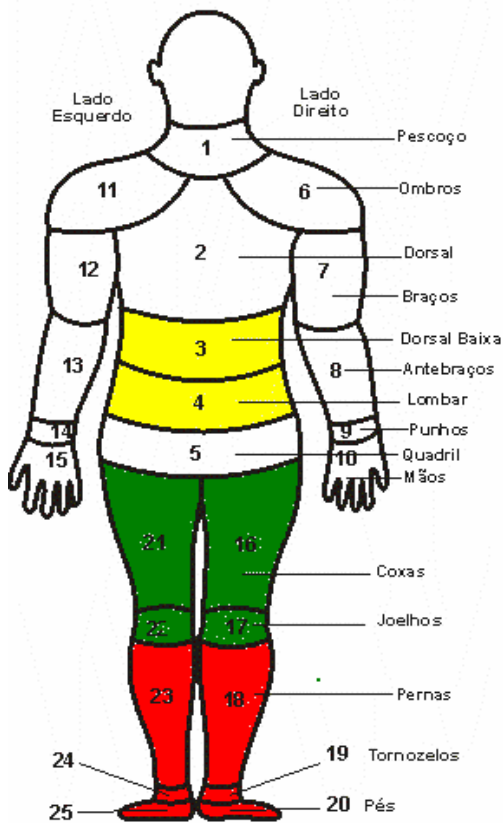


Diagrama Corporal - Corlett & Manenica (1980)

- Levemente desconfortável
- Moderadamente desconfortável
- Muito desconfortável

4.3.2.2.2. Os Custos Cognitivos da Função

A carga cognitiva se caracteriza por exigências dinâmicas e diferenciadas. Elas expressam o custo humano do trabalho em termos de dispêndio mental sob a forma de aprendizagem, da resolução de problemas, da tomada de decisões. Quanto mais ela requer uma *démarche* mental com acentuada abstração e quanto mais o sujeito se utiliza dos processos mentais, como avaliação perceptiva, atenção concentrada, processos mnemônicos, representações para e na ação e esquemas operatórios, mais dispêndio cognitivo ocorrerá. Existe uma multiplicidade de fatores que caracterizam os custos cognitivos, mas serão apresentados aqueles que aparecem de forma mais marcante no desempenho das funções do atendente, como se pode ver a seguir:

O resultado da aplicação do diagrama corporal proposto por Corlett & Manenica (1980), mostrado na figura 19, indicou as queixas mais frequentes de desconforto físico apontado pelos atendentes. Os pés, os tornozelos e pernas apresentaram desconforto extremo para os três funcionários. A posição parada, em pé, é altamente fatigante porque exige muito trabalho estático da musculatura envolvida para manter a posição. O coração encontra maiores resistências para bombear sangue para os extremos do corpo. As pessoas que executam trabalhos dinâmicos em pé, geralmente apresentam menos fadiga que aquelas que permanecem estáticas ou com pouca movimentação (Iida, 1995; Grandjean, 1998).

Os atendentes apontaram que ao final do dia sentem muito desconforto na coxa e leve desconforto nas regiões dorsal baixa e lombar. Essas queixas foram ratificadas pelos pesquisadores, pois estes vivenciaram durante 15 dias o contexto de produção dos atendentes, apresentando ao final do expediente os mesmos sintomas apontados pelos profissionais.

- ✓ **Falta de treinamento adequado aos atendentes** – O treinamento introdutório ao banco e capacitação geral do atendente contempla informações diversas das que o atendente utilizará nas situações reais de atendimento. Contemplam-se, fortemente, as políticas e diretrizes de gestão e esquece-se do “feijão com arroz” do operacional. A ausência de treinamento adequado tende a gerar um desequilíbrio cognitivo nos atendentes, pois passam a ter um conhecimento macro e estratégico que pouco será usado na rotina diária. O LIC orienta que os atendentes realizem um pré-atendimento dos clientes, se possível, solucione as demandas dos clientes na própria sala de auto-atendimento. Isso implica que os esquemas de ações que o atendente utiliza estejam plenamente organizados e acomodados de tal maneira, que pudessem cumprir as imposições do banco, com custo mínimo. No entanto, a realidade de trabalho dos atendentes não condiz com a responsabilidade de orientar os clientes em suas demandas. As verbalizações ilustram a situação:

“...o treinamento é muito rápido. Não dá tempo de assimilar.”

“Fiquei uma semana em treinamento. Neste, foi explorada a integração com as pessoas, enfocando-se as relações pessoais, especialmente como lidar com o público. Não se entrou na parte técnica, como esperava que acontecesse. Trabalhou-se com dinâmicas, com simulações de vendas, nas quais se enfocavam as relações interpessoais e ainda foram destacados os produtos oferecidos pelo banco.”

- ✓ **A não-conclusão do treinamento prático dos atendentes** – A segunda etapa do treinamento deveria ser de uma semana, porém é realizada em dois ou três dias. Diante dessa situação o atendente sente-se inseguro para atuar sozinho no auto-atendimento. Há um desequilíbrio cognitivo que o atendente busca compensar com a estratégia de ficar observando o outro colega fazendo. Anota as informações referentes aos procedimentos que se deve adotar ou, então, pede ao colega ajuda para lhe informar como se faz. Segundo Dolle (2000), toda ação comportará dois pólos da atividade inteligente: assimilação e acomodação. A assimilação pode consistir simplesmente em incorporar uma situação ou um objeto a um esquema ou a um conjunto de esquemas coordenados. Essa atividade é nada mais do que repetição de ações de orientação, acesso aos sistemas diversos e informação de produto e serviços, para que as assimilações consecutivas e repetitivas possam ser incorporadas aos esquemas de agir desses profissionais. Agir é, no final das contas, coordenar esquemas entre si ou encaixá-los em um sistema. Os atendentes afirmam que a ausência da prática de informações compromete o trabalho de informações aos clientes:

“Não existe nenhum material. Somente as minhas anotações pessoais. Falta enfoque a atividade operacional. Existe uma grande diferença entre o que se vê no treinamento e a prática.”

“Os clientes faziam perguntas e não tínhamos conhecimento suficiente. Eles não ficavam satisfeitos com o atendimento.”

- ✓ **A Dinâmica do Auto-atendimento** - A dinâmica do auto-atendimento caracteriza-se pela complexidade e simultaneidade das atividades, seja pela variabilidade de informações ou pelo número elevado de situações que exigem a todo instante do atendente abstrações, antecipações de informações, tratamento de grande número de dados (informações específicas de produtos do banco, legislação pertinente a cada produto e serviço, normas e cartas circulares do Bacen, etc.); ainda, as constantes interações, perturbações e mediações com clientes, que não esperam o outro cliente ser atendido para depois solicitar a informação. Para Marmaras & Pavard (1999), a gestão e planejamento da produção são classificadas como tarefas cognitivas complexas. Exigem diferentes tipos de solução de problemas, tais como: a tomada de decisões, a diagnose e o planejamento, bem como atividades cognitivas complexas, como cálculo (seguros, rendimentos, custos, etc.) matemáticos. Estas tarefas têm características comuns, sendo constituídas de muitos componentes e fatores que se relacionam entre si e mudam constantemente:

- ✓ podem ocorrer eventos em momentos indeterminados;
- ✓ a natureza do problema a ser resolvido pode alterar-se;
- ✓ 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, etc. Ora, a atuação do atendente caracteriza-se pela gestão de um contexto de produção de serviço em atendimento, portanto, está suscetível a todas estas características de contexto complexo.

“Tento solucionar dúvidas do cliente e tem que, se possível, ser na hora, como por exemplo: cheques sem fundos, senha, abertura de contas, etc.”

- ✓ **Funcionamento dos Equipamentos e Sistema On-Line** – Durante o período de observação, nos 22 dias úteis de janeiro, houve 16 dias em que um ou mais equipamentos apresentaram algum tipo de problema. São 14 terminais disponibilizados no auto-atendimento e todos, sem exceção, tiveram problemas. Os terminais dispensadores de cheques são os que apresentaram maior número de ocorrências. Todos os problemas foram solucionados pelos próprios atendentes. Quando questionados sobre as suas habilidades, responderam que foram orientados pelos técnicos terceirizados que prestam serviços à agência em ocorrências mais graves. Nestas

visitações, os atendentes acompanham os técnicos terceirizados. A rotina de segurança obriga-os a acompanhar esses profissionais. Os atendentes em suas entrevistas apontaram a instabilidade do sistema como a segunda maior dificuldade em atender, pois são dependentes dele para orientar o cliente.

“O sistema é muito instável. Tem dias que fica o dia todo fora do ar. De três semanas para cá tem ocorrido constantemente. Antes era de 3 a 5 minutos de inoperância, hoje eles informam que não tem previsão”.

“Semanalmente o sistema fica fora do ar e os funcionários do banco dependem completamente do sistema para trabalhar.”

Quadro 11

Observações de Inoperância do Sistema On-Line - janeiro/2003	
Dia	Estado do Sistema
6	
7	Sistema fora do ar geral das 16:00 às 16:30h
8	
9	01 terminal dispensador de cheques off-line o dia todo / 01 terminal dispensador de cheques c/problema das 13:00 às 16:30h.
13	01 terminal de saque, 01 terminal de depósito e 01 terminal dispensador de cheques - off-line o dia todo.
14	Sistema fora do ar geral das 12:00 às 14:00h / 01 terminal dispensador de cheques fora do ar o dia todo.
15	01 terminal dispensador de cheques off-line das 10:00 às 12:00h / 01 terminal de saques off-line das 14:00 às 15:00h.
16	Ok o dia todos - todos os terminais.
17	01 terminal dispensador de cheques com problemas o dia todo - prendendo as folhas dos cheques na impressão.
20	01 terminal dispensador de cheques - destruindo as folhas de cheques - dia todo.
21	02 terminais dispensadores de cheques - o dia todo e noite.
22	01 terminal dispensador de cheques off-line o dia todo.
23	01 terminal dispensador de cheques off-line o dia todo / sistema off-line das 11:40 às 14:31h - geral.
24	01 terminal dispensador de cheques of-line / 02 terminais dispensadores de cheques s/folhas das 14:00 às 15:00h.
27	01 terminal dispensador de cheques off-line o dia todos / 01 terminal de depósitos off-line das 09:00 às 11:00h.
28	Ok o dia todos - todos os terminais.
29	01 terminal de depósitos off-line das 09:00 às 11:00h / 01 terminal dispensador de cheques fora do ar das 13:00 às 16:30h - Sistema todo off-line das 15:00 às 15:15h.
30	01 terminal dispensador de cheques com problemas das 09:00 às 11:00h / 01 terminal dispensador de cheques off-line o dia todo.

Fonte: Dados coletados durante as observações sistemáticas – jan/2003

Todos os aspectos relacionados mostram que o trabalho desempenhado pelos atendentes pode ser caracterizado como uma atividade complexa, pois de um ponto de vista apresenta características como as descritas por Lamotte, em Weill-Fassinna (1990):

- ✓ imprevisibilidade (diversidade de clientes do banco);
- ✓ variabilidade das informações (diferentes demandas dos clientes e da rotina de trabalho);
- ✓ volume de interações e coordenações na gestão do processo atendimento;
- ✓ elevada *démarche* mental com acentuada abstração (simbolismo das informações a respeito dos produtos e serviços do banco);
- ✓ elevada capacidade de avaliação e antecipação quanto aos procedimentos e aos disfuncionamentos do sistema;

4.3.2.2.3. Custos Afetivos da Função

Do ponto de vista dos custos afetivos, a atividade dos atendentes bancários é marcada por fatores que levam a inferir indicadores de vivências de sofrimento no trabalho. Os principais aspectos ficam por conta da relação conflituosa entre atendentes e clientes, mas não se limitam a estes. Fatores ligados à organização do trabalho dos atendentes têm papel fundamental, podendo influenciar positiva ou negativamente, impedindo todas as possibilidades de o indivíduo manifestar suas características de personalidade e necessidades pessoais no trabalho (Rezende, 2003). Para Dejours (1987), o conceito de organização de trabalho é designado como a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa – à medida que ele deriva dela -, o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder, as questões de responsabilidade, etc. No caso dos atendentes, observaram-se indicadores de vivência de sofrimento no contexto de produção que estão inseridos, os quais relaciona-se a seguir:

- ✓ A Dimensão relações sociais do trabalho, principalmente as interações externas (Ferreira & Mendes, 2003) com clientes e consumidores é conflituosa:

“Ao final do expediente sentem dores nas pernas e nos pés por trabalharem \pm 6 horas de pé. Mas, o pior de tudo são as agressões de clientes mais exaltados.”

“...minha maior dificuldade é saber lidar com o emocional do cliente, que muitas vezes já vem mal humorado.”

- ✓ A diferença entre o real e o prescrito pode gerar sofrimento na medida em que o trabalhador tem que se preparar para o desconhecido, tendo como decorrência, por exemplo, a ansiedade (Rezende, 2003):

“A estratégia que utilizamos consiste em ficar observando como o outro faz. Anotamos as informações referentes aos procedimentos que se deve adotar ou, então, pedimos ajuda aos colegas mais antigos para dizer como ele faz. Não existe nenhum material. Você conta somente com suas anotações pessoais.”

“...quando se faz necessário o deslocamento para dentro da agência, a fim de buscar informações, as conseqüências disso são: o maior tempo no atendimento; um cliente irritado e até mesmo o seu prejuízo financeiro, pois se pode fornecer uma informação errada.”

- ✓ A insatisfação verbalizada pelos atendentes leva a inferir um indicador de vivência depressiva, condensadas nas vivências de indignidade, de inutilidade e de desqualificação. A inadequação

do treinamento prático associado a pouca autonomia para solucionar demandas dos clientes no auto-atendimento contribui para estas vivências:

“Às vezes o sistema não funciona e o cliente reclama, pois o atendente não está fazendo nada para solucionar a situação.”

O fator autonomia dos atendentes para resolver as situações imprevistas que aparecem no auto-atendimento é uma fonte de conflito e mal-estar. O atendente verbalizou bem esta situação:

“...às vezes, o cliente chega poucos minutos após o fechamento da agência, solicita um serviço e o atendente fica impedido de realizar, mesmo podendo fazê-lo, pois o horário deve ser rigorosamente cumprido.”

Esta situação expressa o custo afetivo dos atendentes em termos de dispêndio emocional sob a forma de reação de ansiedade, insatisfação, alteração do humor e estresse. O atendente, por falta de autonomia, vê a sua liberdade bloqueada pela organização, pois não é livre para organizar e decidir sobre algumas situações. Não somente os atendentes verbalizaram essas situações, como também os clientes percebem limitação de ação desses profissionais. A opinião de um cliente foi obtida por meio do questionário:

“O trabalho dos atendentes eu avalio como bom, pois dentro das suas limitações eles cumprem apenas o que podem, o fazendo com presteza. Talvez, se eles tivessem um pouco mais de autonomia, desde que responsável, o excesso de burocracia, quem sabe, seria reduzido.”

Os xingamentos e os insultos ouvidos não são suportados pelos atendentes, mas mesmo assim, são fatores de desgaste para eles. A função prevê que os atendentes façam a triagem dos clientes que entrarão na agência, de forma a orientá-los; dependendo do serviço que o cliente deseja, possa ser resolvido no auto-atendimento. Estas situações são momentos desgastantes, pois muitos clientes não querem a ajuda dos atendentes, preferem usar o serviço interno da agência, principalmente pessoas de menor grau de escolaridade e idosos. Wisner (1987) apontava que funções que fazem triagem de atendimento ou atendem reclamações, legítimas ou não, são locais de trabalho nos quais se encontra uma carga afetiva elevada.

4.3.4. Pagamento de IPTU: Representações do Simulador, Experto e Novato

Segundo Guérin *et al.* (1997), o operador desenvolve sua atividade em tempo real, sendo esta uma estratégia de adaptação à situação real de trabalho. A análise ergonômica da atividade é a análise das estratégias de mediações operatórias usadas pelos trabalhadores para administrar a distância entre o

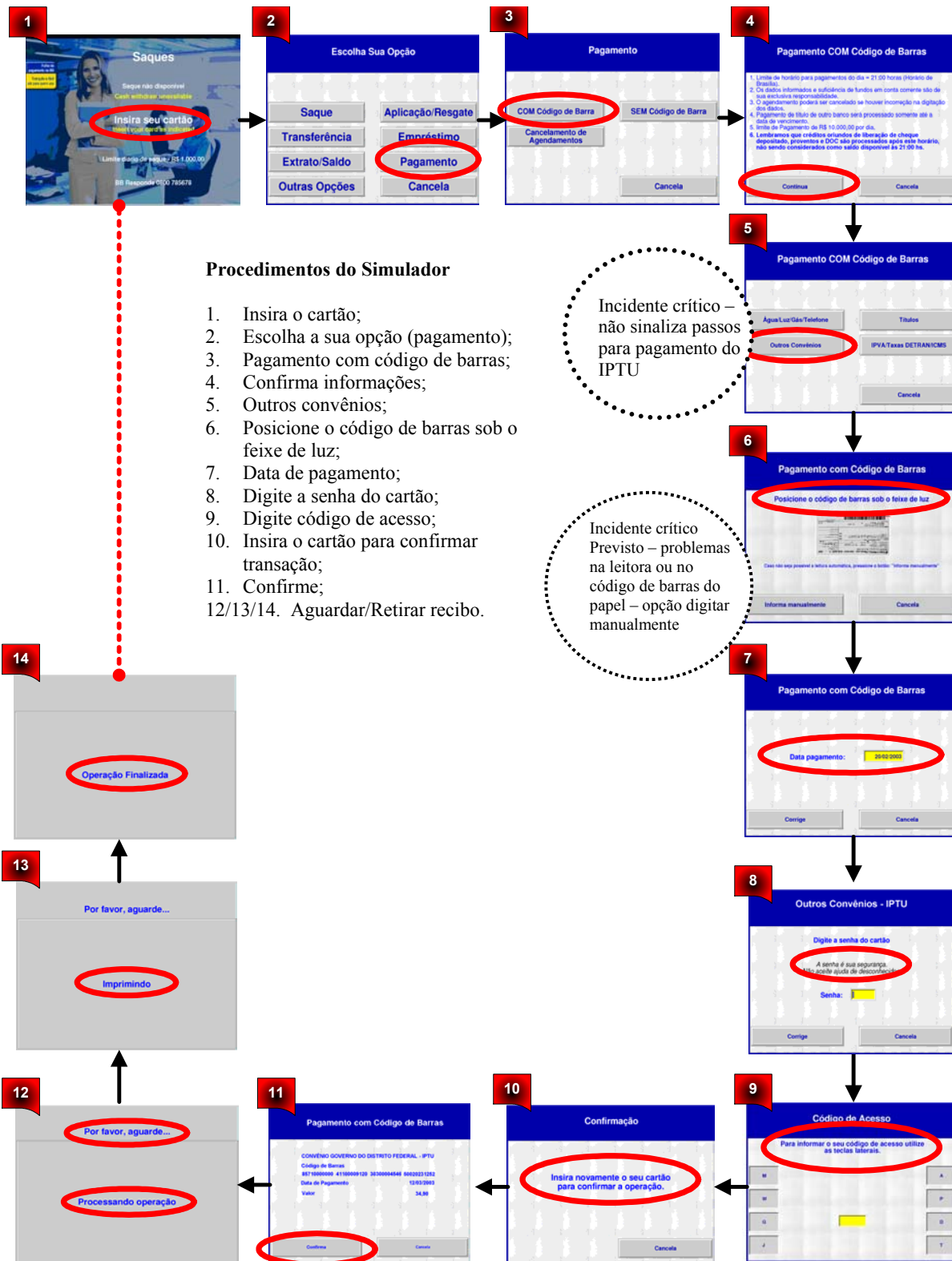
prescrito e o real. Portanto, conhecer as estratégias de mediação operatórias dos trabalhadores é conhecer as representações e esquemas que conduzem as ações desses sujeitos em situação real de trabalho.

Para o presente estudo foram analisadas as representações de três atendentes que desempenham a função há menos de um ano; de dois gerentes com 19 e 05 anos de trabalho na empresa com experiência em auto-atendimento; e além disso, foi analisada a representação de concepção de um simulador utilizado no treinamento dos atendentes. Este simulador simboliza o trabalho prescrito dos “amarelinhos”.

As representações das três situações puderam ser registradas durante 32 horas de observações sistemáticas:

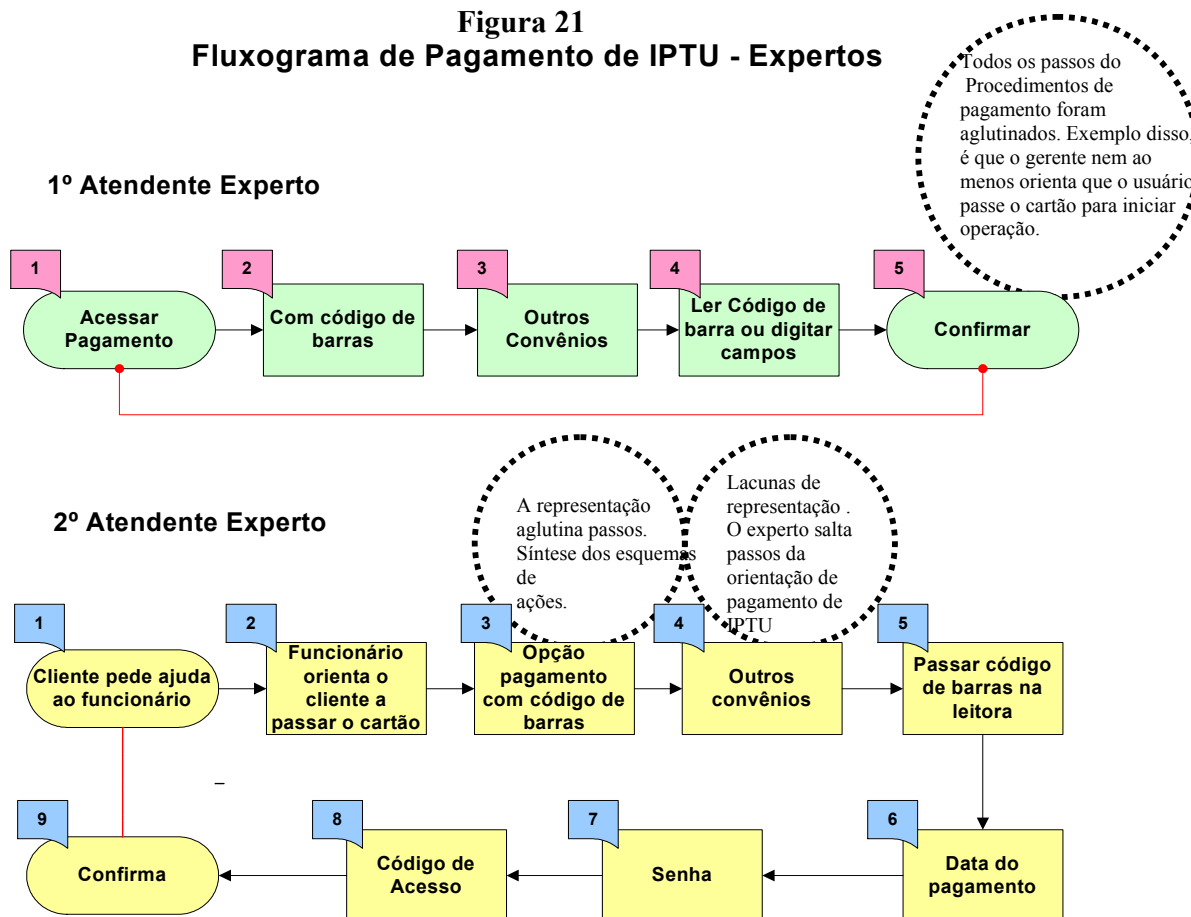
- ✓ **Simulador:** O simulador foi concebido com base nas representações de uma pessoa que conhece a atividade do auto-atendimento, permitindo que o sistema seja efetivo quanto à função de capacitação dos atendentes que atuarão naquele contexto de produção de serviços. Contempla a possibilidade de ocorrências de incidentes críticos quando dispõe da opção de digitar manualmente o código de barras. No entanto, os imprevistos das situações reais de atendimento não são passíveis de serem contemplados. Por exemplo, os cartões para saque com *chip* quando são passados pela segunda vez travam no terminal para a leitura do *chip* do cartão, e somente após a leitura eles são destravados pelo dispositivo. No momento que se coloca o cartão no dispositivo aparece uma luz avermelhada indicando que o mesmo foi travado. Quando é liberado aparece uma luz esverdeada. Acontece que nos terminais não existe qualquer tipo de informação que oriente o cliente quanto ao procedimento, para que aguarde o destravamento. Está acontecendo de os clientes puxarem os cartões à força, danificando-os, como também, ao próprio dispositivo de leitura dos cartões. Nesses casos, quando conversamos com alguns clientes, estes falam que por experiências passadas pensam que o terminal está com problemas, podendo “engolir” o cartão. As representações construídas em situação de laboratório retratam a mais perfeita lógica tecnocêntrica, onde se decompõem objetos complexos em objetos simples para melhor examiná-los, desconsiderando a influência de outras variáveis inerentes à situação real (Hoc e Lienard, 1990). O fluxograma a seguir contempla todas as telas do simulador, onde são mostrados todos os passos para pagamento do IPTU.

Figura 20
Fluxograma do IPTU - Telas do Simulador



- ✓ **Gerente (experto em auto-atendimento):** Caracteriza-se por uma lógica pró-ativa, isto é, não espera pela solicitação de ajuda do cliente. Como o atendente, o gerente apresenta em suas representações comportamentos e atitudes que antecedem o auxílio ao cliente (representação para a ação formada pela experiência adquirida). A representação para orientar o pagamento de documento no terminal é marcadamente semelhante ao prescrito, contudo diferencia-se quanto à previsão de incidentes críticos, os quais não são contemplados nas representações dos gerentes. Outro fato marcante na orientação do experto é a eliminação de fases e procedimentos. Para a análise das atividades buscou-se contemplar os três atendentes.

Figura 21
Fluxograma de Pagamento de IPTU - Expertos



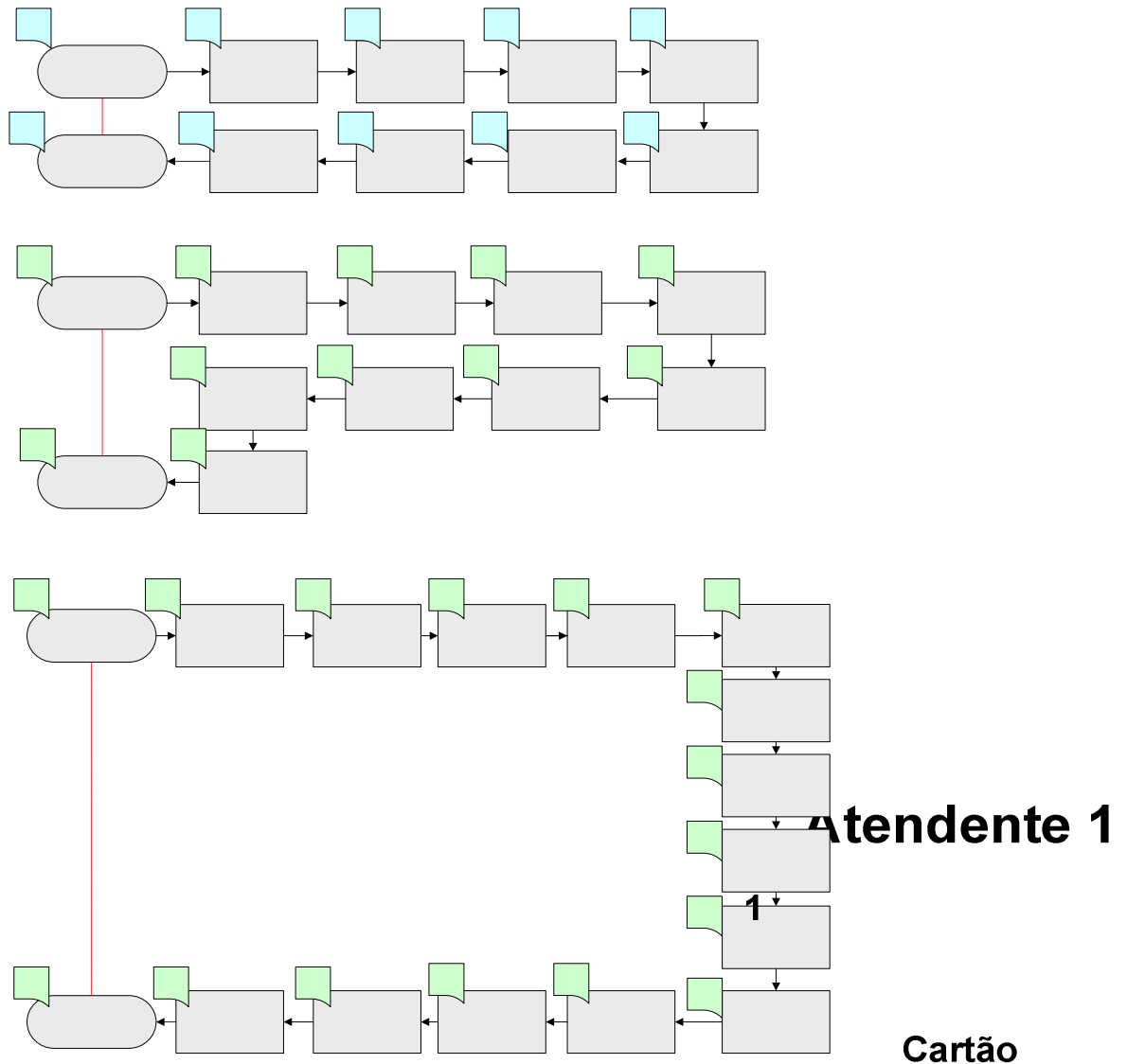
O 1º experto é funcionário com cinco anos de banco. Ele suprime fases de procedimentos como: digitar senha e passar cartão novamente, entre outras. O 2º experto é funcionário com dezenove anos de banco. Este experto suprime menos fases do que o 1º, aproximando-se muito dos procedimentos do simulador. Os dois profissionais apresentaram lacunas de representação em

relação aos procedimentos de liquidação do IPTU. Apesar de o 1º experto ser mais novo e ter menos tempo de banco, ele estava sujeito a outras variáveis, tais como pressão temporal e a multivariabilidade de tarefas. Ele era responsável pelos caixas e auto-atendimento. Com isso, quando solicitado para descrever os procedimentos de pagamento do IPTU, ele o fez com descrição muito sintética. Segundo Koubeck e Salvendy (em Silvino, 1999), existe uma diferença muito forte entre as representações dos expertos e as dos novatos. Enquanto os primeiros trabalham em um nível abstrato ou sintético, baseado em conhecimentos declarativos, os novatos possuem representações menos abstratas associadas em maior grau com o prescrito, ou seja, como deve ser realizado o trabalho.

- ✓ **Atendentes (novatos em auto-atendimento):** As representações dos novatos apresentaram maior riqueza de detalhes do que as do atendente experto. Durante as observações sistemáticas foi possível obter dos atendentes novatos três diferentes representações dos procedimentos de orientação para pagamento de IPTU. O 1º novato, com três meses e meio de banco, apresentou uma imagem operatória (Ochanine, 1966) bem delineada, isto é, apresentou um esquema de ação onde eram recortadas as informações mais importantes à execução da atividade de orientação aos clientes e as organizava buscando colocar em evidência as relações existentes entre elas. A experiência de três meses de banco possibilitou que assimilasse e acomodasse, por repetição, as informações necessárias ao desempenho de suas funções. O 2º novato, com dois meses de banco, apresentou uma imagem operatória mais próxima do simulador, onde o esquema de ações está se consolidando. Por esse motivo, observa-se uma repetição dos procedimentos propostos nas representações do simulador.

Por fim, o terceiro novato, com menos de um mês, mostra-se o mais inexperiente. Apresenta uma riqueza de detalhes. Pode-se inferir que se encontra num momento de desequilíbrio cognitivo, em um estágio de assimilação do conhecimento (Piaget, em Dolle, 2000). Este estágio perdurará por algum tempo, até que os esquemas das imagens operatórias possam ser consolidados. Observa-se ainda, o frescor da 1ª fase do treinamento do atendente, onde se nota o foco relacionado com as prescrições comportamentais e atitudinais de cortesia e presteza.

Figura 22
Fluxograma do Pagamento de IPTU - Novatos



Fonte: Observações sistemáticas – 10 a 13/02

As deficiências de treinamento apontadas pelos atendentes são compensadas por estratégias de mediação que estes utilizam para minimizar suas dúvidas no momento de orientar os clientes. Uma outra estratégia é a forma de tratamento ao cliente no ato da orientação, quando eles procuram ser extremamente corteses de forma a ganhar a aprovação e acolhimento por parte do cliente. Recorrem ainda, aos colegas mais experientes para orientá-los ou consultam as anotações que registram durante

as observações de outro colega. Em último caso, aprendem a operação no ato que prestam a informação ao cliente.

Portanto, os aspectos cognitivos, físicos e afetivos, nesta ordem, representam os custos humanos para o atendente bancário, que nascem das características da função, da organização do trabalho e, principalmente, das relações sociais de trabalho. Todas as experiências adquiridas por estes profissionais compõem as suas representações e seu *savoir-faire*, que os levarão a se posicionar diante do paradoxo atender em auto-atendimento.

4.3.5. Representações Sociais e o Paradoxo à Luz dos Atendentes

Os mesmos procedimentos utilizados para buscar as imagens que os gestores e clientes formularam em relação aos interlocutores foram utilizados para se buscar a imagem/representação que os atendentes formularam em relação aos gestores e clientes. Remeteram-se dois questionamentos aos *e-mails* dos funcionários do atendimento, para que respondessem: (1) como você avalia a gestão de atendimento do banco? (perfil, imagem, representação, etc.); (2) como você avalia/representa a clientela do banco? As respostas às perguntas foram remetidas dos atendentes no período de dez/2002 a fev/2003 e recebidas na mesma época. O tratamento das respostas realizou-se por análise de conteúdo (Bardin, 1977). No decorrer do processo das análises, teve-se acesso ao software Alceste ADT 4.7. Aproveitou-se o corpo das respostas organizadas para a análise de conteúdo e montou-se o plano para análise das respostas com o *software*.

Com o cruzamento dos resultados do *software* e análise de conteúdo, obtiveram-se as seguintes representações/imagens que os atendentes formularam em relação aos gestores e clientes:

Imagem dos Gestores

Gestores Exigentes - Grande exigência, existindo grande pressão sobre o funcionário, principalmente quando se trata da pesquisa on-line; a forma de trabalho é padronizada para as agências, onde se adotam medidas para atingimento de metas. São pessoas preparadas, mas há um determinado distanciamento no que tange à discussão de idéias e trocas de informação entre a parte gestora, a parte que executa e a clientela do banco. As pessoas que elaboram as rotinas do atendimento muitas vezes desconhecem como é dinâmico o processo de atendimento, pois geram instruções muitas vezes complexas, as quais fica difícil cumprir na íntegra. A empresa já compreendeu que para gerar bons atendimentos e conseqüentemente bons negócios precisa investir em recursos humanos, já que os funcionários também são clientes e precisam ser, além disso, bem treinados profissionalmente. Lançam no mercado produtos de difícil aceitação pelos clientes, e o atendente às vezes não consegue explicar todas as vantagens e desvantagens, gera nova insatisfação e muitas reclamações.

Gestão do Processo Atendimento - A Política e Gestão de Atendimento do Banco é focada no cliente externo, na sua satisfação e resultado financeiro, por meio de uma gestão massificada e segmentada da clientela. O atendimento pode ser um script bem decorado de palavras e sorrisos ou o

desenvolvimento de uma comunicação motivada e comprometida em oferecer soluções gentilmente, para ambas as partes.

Entretanto, tem acontecido alguma mudança de metodologia em relação ao atendimento em busca de otimização, em que o tempo e os padrões de qualidade são os mais levados em consideração. Existe pouca dificuldade de se entender o conteúdo dos serviços propostos pelo banco, onde o desafio encontra-se na forma atual e maneira que o cliente é atendido. Para isso, a motivação pessoal de quem atende e de quem é atendido é o que deve ser priorizado. A pessoa certa para um lugar é a pessoa motivada. A motivação promove a integração ao lugar. Um dos aspectos que deve ser repensado e melhorado são os atendimentos telefônicos, que hoje não satisfazem às necessidades dos clientes, principalmente quanto a reclamações e pedidos de informações.

Imagem dos Clientes:

***Clientes exigentes** que esperam um compromisso sincero dos funcionários em atender bem, os quais desejam se manter bem informados e atualizados a respeito dos processos, métodos, tarifas e afins; cientes de seus direitos de bom atendimento e boa prestação de serviços, cobrando mais do banco. Se a clientela se sente considerada, ou seja, percebe que há um compromisso sincero dos funcionários em atender bem, o grau de tolerância com os possíveis problemas do sistema aumenta e ela torna-se então aliada na resolução deles. A clientela do banco não se resume a um único perfil, uma vez que é segmentada e praticamente compõem-se de todas as classes socioeconômicas; além do mais, é uma clientela heterogênea, há de analfabetos a doutores, variando de acordo com idade, sexo, escolaridade, capacidade de gestão de seus próprios recursos. No caso do campo escolhido para a pesquisa, a clientela é exigente intelectualmente por ser formada, na sua maioria, por universitários e professores.*

***Clientes são consumidores de serviços que atendam às suas necessidades** - Os clientes caracterizam-se pela busca de soluções para suas necessidades, deslocando-se até às agências do banco para solucionar problemas e/ou satisfazer suas necessidades financeiras. Muitos deles abrem a conta principalmente para conseguir empréstimos, mesmos os que têm um poder aquisitivo maior; são consumidores de serviços. Quanto aos produtos, só os adquirem após muita conversa e insistência dos atendentes. Os clientes que realmente se interessam em obter os produtos são a minoria.*

A partir das imagens formuladas pelos atendentes em relação aos gestores e clientes, leva-se a inferir que este profissional encontra-se em conflito quanto ao atender em um auto-atendimento. Durante a discussão dos resultados, pôde-se observar pelas verbalizações dos atendentes as insatisfações quanto ao treinamento e as dificuldades encontradas nas mediações com os clientes. As imagens mostram ainda que se encontram no meio de duas exigências: vender o que for possível aos clientes (gestores), e satisfaça-me a todo o custo (clientes). São submetidos a exigências diversas, a começar pelo próprio paradoxo, atender em auto-atendimento, sem ao menos completar a sua capacitação; trabalhar durante seis horas em pé, sem cumprir os intervalos previstos nas próprias rotinas do banco e que as leis prevêm; têm de orientar os clientes nas operações dos terminais, onde o sistema é instável e os equipamentos diariamente apresentam problemas; devem ser um vendedor e não um orientador. Pela postura favorável dos atendentes em relação a sua permanência no auto-

atendimento, enfrentando todos os constrangimentos relatados, pode-se inferir que os atendentes utilizam-se de estratégias defensivas para posicionar-se diante do paradoxo. Segundo Rezende (2003), a função primeira das estratégias de defesa seria aliviar o sofrimento. No entanto, na defesa, o trabalhador termina por neutralizar o sofrimento e confunde os seus próprios desejos com os da organização, entrando em um processo de alienação e cristalização, dificultando o processo de mudança nas situações de trabalho. Estas observações ganham força quando se percebe a incoerência entre as queixas levantadas pelos atendentes durante as entrevistas e o posicionamento de atender em auto-atendimento. As verbalizações poderão ilustrar o posicionamento desses profissionais, as quais mostram que, mesmo trabalhando em um contexto adverso e estressante, o atendente posiciona-se favorável em atuar no auto-atendimento, o que vem confirmar a velha premissa de que o operador é uma mera extensão da “máquina organizacional”:

“A questão do auto-atendimento tem dois aspectos falhos, um deles é o fato de que culturalmente o brasileiro pergunta primeiro o que deve fazer, sem nem tentar por si só. A outra é que tem muitos que sabem que tendo gente para trabalhar para eles, eles não precisam se preocupar com isso.”

“Ainda faz-se necessária a presença de funcionários para auxiliar os clientes no processamento de muitas transações, porque nosso cidadão não foi educado para explorar as dúvidas e buscar soluções a partir de si próprio.”

“O sistema não é todo auto-instrucional. Portanto, é necessário alguém dando suporte. Há pessoas que têm dificuldade para ler e precisam de alguém que as auxilie.”

“Existe a necessidade dos atendentes expressos tanto no auto-atendimento, quanto dentro da agência. Muitas vezes as pessoas entram e nem sabem para onde se dirigir. A necessidade no auto-atendimento é que o sistema ainda não é 100% auto-explicativo e existem muitas pessoas que não sabem por onde começar após passarem o cartão, e outras com aversão a tecnologias.”

“O termo auto-atendimento atende perfeitamente ao serviço prestado na sala. O que ocorre é um processo de aprendizado dos clientes necessitando de funcionários durante este processo. Existe a burrice cultural e um desenvolvimento constante do sistema para alcançar os objetivos.”

“É necessária a presença de funcionários nas salas de auto-atendimento, pois muitos clientes ainda não sabem utilizar os ATM para todas as transações. A presença dos atendentes estimula o uso dos ATM.”

Percebe-se que os atendentes sensibilizam-se com as dificuldades encontradas pelos clientes em suas operações nos terminais. Apontam que os terminais não são 100% auto-instrucionais e as atualizações constantes das operações justificam mantê-los na função. Outro fator é o aspecto cultural

do brasileiro não tentar solucionar por si só os seus problemas, tendo de perguntar primeiro o que deve fazer.

No próximo tópico passa-se a relacionar as propostas de recomendações que auxiliaram na melhoria do contexto de produção de bens e serviços de atendimento.

4.4. Recomendações para o Contexto de Produção em Auto-atendimento

Apesar da atuação e da visão antropocêntrica da Ergonomia da Atividade, ela é bastante realista quanto à proposta de recomendações para a melhoria das condições de trabalho. Portanto, ela busca formular as suas recomendações de modo a reverter as situações de conflito encontradas, favorecendo o bem-estar e a segurança dos trabalhadores e a eficiência e eficácia do trabalho.

Seguindo o modelo teórico do ErgoPublic, algumas recomendações são apresentadas a seguir, buscando atender as premissas acima citadas, de forma que os resultados das mudanças para melhor possam ser equitativos tanto para o banco como para os atendentes e clientes. Elas serão apresentadas de acordo com a lógica de cada uma das variáveis envolvidas na situação do contexto de produção de serviços de atendimento. A forma de apresentação é meramente didática, pois essas lógicas estão sempre juntas, funcionando como um sistema; à medida que se altera a gestão do banco, haverá um impacto na lógica dos atendentes e clientes.

4.4.1. Recomendações à Lógica dos Gestores

As propostas de recomendações aos gestores buscam contemplar o modo de gestão do banco, em transformações/otimizações dos processos organizacionais e recursos instrumentais verificados como geradores de conflitos. Foram relacionadas as seguintes:

- ✓ **Criação de programa de valorização por dedicação/desempenho** - a valorização é tida com um fator de prazer no trabalho, portanto de bem-estar no trabalho. Essa é uma queixa proveniente, até mesmo, dos gestores de RH. Ela permeia todos os níveis hierárquicos do banco, dos diretores aos atendentes recém-empossados.
- ✓ **Criação de programa de reconhecimento das habilidades e competências** – observou-se que não se usa a inteligência das pessoas que executam as atividades na agência. Os gestores não consultam os atendentes sobre as atividades desenvolvidas, sobre as vivências do dia-a-dia na

agência, para que pudessem opinar na revisão/concepção de novos produtos e serviços. Os atendentes são arquivos vivos de experiências de mediações com os clientes, podendo contribuir com informações ricas sobre o processo de decisão e satisfação dos consumidores.

- ✓ **Revisão do treinamento introdutório ao banco** – as queixas sobre o “Excelência Profissional” foi, por unanimidade, a maior queixa verbalizada por todos os interlocutores. É necessário que o conteúdo programático do curso seja revisto, dando um enfoque maior à realidade dos serviços que o novato encontrará na agência. Sugere-se a inclusão de mais uma semana de treinamento prático. Esta semana seria a última, na qual, por meio do *Mentoring*, o novato acompanharia um atendente mais antigo em todas as atividades, sem contudo ser a agência em que tomará posse. O estágio seria em outra agência. O custo será maior, mas o benefício será uma segurança maior ao atendente e não comprometerá a imagem institucional. O público, de maneira geral, não quer saber se o atendente tem apenas uma semana na função.
- ✓ **Revisão dos contratos de manutenção dos terminais de auto-atendimento** – deve-se proceder a uma revisão dos contratos de manutenção dos ATM. Os horários das chamadas para manutenção não são cumpridos pelas empresas terceirizadas. Observa-se que os gestores transferem para as agências a responsabilidade de monitorar o tempo de atendimento das empresas terceirizadas. As chamadas não podem ser por telefone, apenas via aplicativo Material (aplicativo responsável pela requisição de material de expediente e abertura de ocorrências de equipamentos). Um exemplo de ineficiência desses contratos é a manutenção de terminais terceirizados, dependente de quatro empresas: sinal do modem – Telebrasil; Roteador – Cobra Computadores; Rede lógica – Conecta e chaves da máquina – Transportadora de valores responsável pelo abastecimento de numerário da máquina. As agências não têm as chaves dos equipamentos e não têm acesso ao aplicativo Material para abertura de ocorrências de terminais com problemas. A própria Diretoria de Tecnologia não tem acesso para abrir ocorrências, pois não acessa o aplicativo. Então esta abre um BB Responde para a agência. Esta por sua vez contata a Diretoria de Infra-Estrutura – Gerie, para que abra a ocorrência. Esta logística tem de ser revista com urgência, pois as agências são avaliadas quanto à satisfação dos clientes em relação aos sistemas automatizados.
- ✓ **Desenvolver marketing de informação sobre o parque de auto-atendimento e recursos dos equipamentos** – Ficou evidente na pesquisa que os clientes não conhecem os recursos dos ATM do banco. A informação e a divulgação dos recursos dos terminais valorizarão os

produtos e serviços do banco e reduziriam os custos humanos do trabalho dos atendentes de agência.

- ✓ **Revisar o período de 180 dias para pedidos de remoção dos novos funcionários** – Alterar o prazo para 360 dias. Esta alteração teria diversas implicações: permitirá que os novos funcionários complementem a sua capacitação, assimilando os produtos e serviços adequadamente; reduziria a rotatividade de funcionários entre agências e outros órgãos do banco; reduziria as insatisfações e inseguranças dos clientes provenientes da rotatividade de pessoas.
- ✓ **Revisar as interfaces da opção pagamento nos ATM** – O pagamento de IPTU, objeto de observações sistemáticas, foi um exemplo claro da interface inadequada. Como é um pagamento sazonal e estadual, sugere-se que a interface contemple uma opção com o nome de “Recolhimentos Públicos”, que contemplaria os recolhimentos federais, estaduais e municipais.

4.4.2. Recomendações à Lógica dos Clientes

As recomendações buscam, sob o olhar do cliente, modificar os aspectos relacionados à divulgação dos produtos e serviços e a satisfação quanto a estes. Ainda, sob a égide do Código do Consumidor, busca atender as suas diretrizes e parágrafos no momento da concepção e lançamento dos produtos e serviços.

Os questionários respondidos pelos clientes mostraram que estes gostariam de participar das atividades de melhoria dos produtos e serviços do banco. Não querem ser meros consumidores, mas participar do processo de melhoria dos serviços e produtos que consomem.

Sugere-se a técnica de *focus-group*. A técnica busca a contribuição de vários segmentos profissionais da sociedade de forma focada em um produto, um serviço, construto, etc. As pesquisas de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) iniciaram-se com esta técnica, quando montaram as dimensões da qualidade em serviços.

4.4.3. Recomendações à Lógica dos Atendentes

As recomendações buscam as mudanças dos aspectos relacionados ao perfil, ao estado de saúde e à competência dos atendentes. Dentre elas cabe salientar:

- ✓ **Cumprir o LIC quanto ao intervalo de 10 minutos que está previsto** – os atendentes não têm o intervalo de 10 minutos para cada 50 minutos trabalhados. A atividade é penosa, pois são seis horas em pé.
- ✓ **Desenvolver balcão de informações no auto-atendimento** - assim, os atendentes revezariam as funções no balcão, o que de certa maneira diminuiria o custo físico de ficar em pé durante seis horas.
- ✓ **Cumprir o que está previsto para o treinamento prático** – Deve-se insistir para que se cumpra o treinamento até o último dia, para que se dê condições ao atendente de realizar suas funções com segurança, eficiência e eficácia.
- ✓ **Criar curso para conhecimento do sistema operacional do banco** – De modo geral, todos os funcionários desconhecem os recursos do SISBB. Esta ação minimizará os custos humanos do trabalho dos atendentes.
- ✓ **Rever a autonomia dos atendentes do auto-atendimento** – Para os clientes o banco é burocrático em face das limitações dos atendentes. Estes não têm autonomia para solucionar as demandas da clientela no próprio auto-atendimento. O fato de terem autonomia restrita cria uma imagem de incompetência vinculada ao próprio banco.

A implementação dessas recomendações a curto e médio prazo reverterá de forma significativa às condições de trabalho encontradas nesta pesquisa. Elas poderão remover ou atenuar os efeitos das principais fontes prejudiciais ao bem-estar dos atendentes da agência, à insatisfação dos clientes e à imagem dos gestores.

5. CONCLUSÃO

“Uma parte daquilo que o ergonomista contribuiu para construir com os atores da empresa deve permanecer, automatizar-se, adquirir uma legitimidade que resista ao tempo. O desafio é que um ponto de vista sobre o trabalho possa continuar presente, se desenvolver sem o ergonomista e contribuir para fazer evoluir a maneira como os responsáveis da empresa gerenciam as decisões relativas aos investimentos técnicos ou organizacionais”.

Guérin; Lavillé; Daniellou; Durrafourg; Kerguellen, 2000

Esta pesquisa teve como objetivo compreender, a partir da visão da Análise Ergonômica do Trabalho – AET (Guérin *et al.*, 2000) , o posicionamento dos interlocutores diante do paradoxo atendimento presencial em auto-atendimento bancário. Os resultados obtidos possibilitaram a elaboração de um quadro explicativo da situação de atendimento sob o enfoque da Ergonomia da Atividade, apoiada no modelo teórico descritivo aplicado aos contextos de atendimento – ErgoPublic. As lógicas foram abordadas buscando apreender as diversas relações que se estabelecem no contexto de produção de bens e serviços bancários entre os interlocutores, bem como os principais fatores que compõem as características essenciais do modelo. As principais conclusões serão apresentadas a seguir.

A análise documental possibilitou elucidar que a política de atendimento do banco segue diretrizes de forma a cumprir a sua missão: foco no cliente; segmentação de negócios e potencialização das oportunidades de negócios. É uma lógica tecnicista, ou que se fundamenta na ideologia da produção como verdade, voltada para o resultado e satisfação dos acionistas. O modelo de segmentação do banco segue o modelo de relacionamento, típico de modelos bancários americanos, que trata da política de atendimento definindo o tipo de relacionamento que o banco pretende com cada tipo de segmento de cliente. Observa-se que os **níveis de relacionamento** são determinados pela reciprocidade do cliente com o banco, isto é, quanto mais produtos consumidos pelo cliente, aplicações realizadas e alta renda, mais o cliente gozará de benefícios do banco. Os **níveis de atendimento** são escalonados e realizados pelos atendentes das agências nas salas de auto-atendimento. Estão divididos em quatro momentos distintos, vistos pelos clientes como “barreiras humanas” – do auto-atendimento fora do ambiente das agências ao atendimento nos guichês de caixas. Isto retrata bem a marcha da

reestruturação produtiva, tal qual citado pelo Dieese (1993 e 1998), que uma das novas ondas da racionalização do trabalho bancário é a “expulsão dos clientes das agências bancárias”.

Essa mesma análise permitiu que se observasse que a gestão do atendimento é ineficiente quanto à questão de treinamento dos atendentes. Evidenciou-se que os responsáveis pelo desenvolvimento dos treinamentos desses profissionais não acompanham, *in loco*, a fase prática do curso a ser aplicado nas agências, tanto os gestores do local, quanto os gestores da diretoria de pessoas. O resultado dessa negligência é a insatisfação dos atendentes, por não concluírem o treinamento prático e serem colocados no auto-atendimento, submetidos a toda forma de constrangimento em decorrência da sua dita “incompetência”. Além disso, a mesma insatisfação é vivenciada pelo consumidor, pois este avalia os funcionários como profissionais pouco capacitados para prestar um bom atendimento. Por este motivo, não se percebe como o foco das estratégias do banco, pelo contrário, sente que o banco o negligencia, a partir do momento em que disponibiliza pessoas inexperientes e sem treinamentos para atendê-lo.

A deficiência da capacitação dos atendentes ficou evidenciada nos resultados que comparam as atividades dos atendentes expertos com atendentes novatos nas orientações aos clientes para pagamento do IPTU. As representações dos dois grupos são lacunares em passos e em conceitos relacionados ao auto-atendimento. Contudo, observou-se que os expertos são mais experientes em relação à gestão dos recursos a serem administrados no contexto de produção de bens e serviços de auto-atendimento. Amalberti (1991) sugere que, por vezes, a diferença entre expertos e novatos encontra-se nesta gestão de recursos e não no volume de conhecimentos. A atividade é construída a partir desta gestão. Para tanto, um mecanismo de base é posto em ação, consistindo em automatizar seu *savoir-faire* através da aprendizagem, o que provavelmente reduz o custo humano do trabalho para o indivíduo. Como um dos precursores dessa idéia, Ochanine (em Leplat, 2001) trabalha com a noção de “imagem operativa”, ou seja, os sujeitos formam um esquema onde são recortadas as informações mais importantes à execução de uma atividade e as organizam buscando colocar em evidência as relações existentes entre elas.

Os gestores responsáveis pela elaboração das diretrizes de estratégia de atendimento do banco não utilizam a inteligência dos atendentes de linha de frente para o estudo de (re) concepções ou melhoria dos bens e serviços financeiros comercializados pelo banco. Segundo Silva (2000), os atendentes têm noção bastante acurada de como os clientes avaliam o serviço. É a partir de sua experiência que se pode melhorar a oferta de serviços ou pessoas em novos serviços. A mesma situação aplica-se aos clientes, que em muitas situações poderiam dar *feedback* ao banco, opinando sobre

determinado produto ou serviço. A participação do cliente no processo de produção de serviço implica que os problemas na tarefa de atendimento são presenciados pelos clientes, geralmente antes que os gerentes tomem conhecimento – podendo inclusive não saber de sua ocorrência – já que às vezes são resolvidos no transcurso da mediação.

As atividades dos gestores do banco assemelham-se à postura dos profissionais da *human-factors*, os quais concebem bens e serviços sem o contato direto com os clientes desses produtos. Os resultados são ineficientes? Nem sempre. Estes têm um objetivo bem delineado em função de pesquisas e dados sobre as especificidades do tipo de produto, normativos e legislação do governo e autarquias e, principalmente, informações sobre o perfil dos consumidores e suas necessidades. Entretanto, tal qual os profissionais da escola anglo-saxônica, eles perdem o frescor e a riqueza das variáveis inerentes à situação real do atendimento, as quais contribuiriam para qualidade dos bens e serviços produzidos para o contexto. Neste ponto cabe um paralelo com o artigo de Hoc & Liénard (1990), em *A Cognição em Situação de Trabalho*, quando discutem o controle de variáveis em situações de laboratório e em situações reais. São semelhantes as questões em ambos os casos. Tanto em situações de serviço de atendimento quanto em pesquisas realizadas em situação real é imprevisível o controle das variáveis que aparecerão no momento e que, certamente, influenciarão no resultado das observações ou no atendimento.

Quanto à política de auto-atendimento do banco, a ordem é disponibilizar o maior número de máquinas possível para que possam atender plenamente às demandas e necessidades dos clientes, de forma que não precisem comparecer às agências. É atribuição do funcionário do auto-atendimento realizar um pré-atendimento nessas salas. Ele deve receber o cliente apresentando-lhe todas as opções disponíveis para solucionar as suas necessidades na própria SAA. Em último caso, direcioná-lo para o guichê de caixa da agência. No entanto, o banco não divulga junto à mídia sobre os equipamentos, as operações dessas máquinas e os tipos de opção de auto-atendimento. O Banco do Brasil não dispõe de um marketing tão agressivo quanto os bancos da iniciativa privada, o que contribuiria com informações, orientações à clientela, como também para “desafogar” o movimento intenso das agências. Percebe-se que, como se não bastasse a complexidade das atividades desempenhadas na função do atendente, a este profissional é atribuída ainda, além da função de vendedor, a função de “marketeiro” dos produtos, serviços e operações dos terminais. É uma situação de conveniência para o banco, que se exime de divulgar tais informações, já que possui alguém a custo “zero”. Percebe-se a

movimentação sutil da acumulação flexível do capital nesta situação. Contudo, cabe registrar que esse procedimento consta nas atribuições do atendente.

Em referência à imagem que os gestores formam dos atendentes e clientes, conclui-se que: (a) em relação ao atendente – o banco está ciente da gravidade da questão do treinamento deficiente, mas durante todo o período da coleta de dados da pesquisa não se observou qualquer movimento que resolvesse a deficiência na capacitação dos novos funcionários, tanto por parte dos gestores do banco quanto dos gestores da agência; atribui uma diferença, dentro da mesma categoria, entre os funcionários novos e antigos, em que define: os mais antigos com muitos benefícios, relutantes às mudanças, com pouca instrução e que buscam a todo o custo acompanhar as mudanças do mercado; já os novos, com pouco tempo de casa, com poucos benefícios e grau de instrução melhor, estão perfeitamente adaptados às transformações do mercado. Percebe-se uma incoerência na posição do banco, pois privilegia aqueles que, segundo sua visão, menos aspectos positivos têm. É uma política discriminatória e que, por si só, já é um indicador de vivência de sofrimento. Revela-se ainda, que a grande maioria dos gestores é beneficiada por esta “incoerência”; (b) em relação ao cliente - classifica-os como diversidade - a "cara do Brasil" -; como exigente e com predominância de consumidores conservadores. Questiona-se: os clientes são exigentes ou a visão tecnicista da empresa não atende plenamente o mínimo das suas necessidades? Fatos observados apontam para esta premissa, é só voltar à conclusão da gestão do processo de atendimento descrito no início deste capítulo.

Parafraseando Theureau (em Ferreira, 1997) e adicionando observações à sua citação, tanto o atendente quanto o cliente são reféns de uma lógica tecnicista de gestão que privilegia a célebre frase: “o que é bom para mim, enquanto gestor, é bom para o resto, portanto resignem-se”.

Quanto às características mais marcantes em relação aos clientes, pôde-se concluir que acreditam no banco e sentem-se satisfeitos com a gestão da agência. Ressentem-se por não serem convidados a participar ou contribuir com sugestões para a melhoria dos serviços prestados. Apontam a confiança como o atributo mais importante no relacionamento entre eles, o banco e o atendente. Percebem a deficiência do treinamento dos atendentes de linha de frente, induzindo a formar um perfil duplo dos funcionários do auto-atendimento, conforme discutido no capítulo anterior. Em relação aos gestores, os clientes avaliam seu desempenho como satisfatório, já que reconhecem o banco como a empresa mais-bem sucedida do país, mas questionam a política de treinamento, a ausência de compromisso claro com os clientes; classificam os equipamentos como satisfatórios, bem como a

aparência física e instalações eficientes do contexto de atendimento; atribuem a burocracia do atendimento à inexperiência e a falta de autonomia dos funcionários da linha de frente do serviço.

A análise do processo técnico e da atividade permitiu ainda, concluir que o atendente não tem um prescrito que possa pautar as suas ações diárias no auto-atendimento. As informações sobre produtos e serviços são disponibilizadas para todos os funcionários do banco via sistema operacional – SISBB, no qual não há prescrições para a função. Existem dois livros de informações codificadas – LIC, que emolduram os comportamentos e atitudes esperadas dos sujeitos nos contextos de atendimento. Constatou-se a existência de um simulador das operações de auto-atendimento, que por sinal estava defasado em relação às operações dos ATM. Para estes profissionais, sua competência é construída com muito esforço, despendendo um custo humano do trabalho, predominantemente cognitivo e físico. Observou-se que as queixas iniciais não tiveram eco no momento em que se questionou o seu posicionamento diante do paradoxo apontado no estudo. A posição favoreceu a permanência do funcionário no auto-atendimento, confirmando a posição de tecnicista da empresa de considerá-lo como um braço seu. Pôde-se inferir que o atendente não respondia colocando-se como pessoa, mas como a empresa vê a questão. Os atendentes mostraram-se incoerentes quanto às queixas iniciais e posteriores verbalizações, posicionando-se favoráveis ao *status quo* do contexto do auto-atendimento.

Quanto às imagens que o atendente faz sobre os gestores e clientes são as seguintes: (a) em relação aos gestores – classifica-os como exigentes; representa a gestão do processo de atendimento como um *script* decorado de comportamentos e atitudes gentis para satisfazer aos gestores e aos clientes; condena a gestão massificada e segmentada imposta pelo banco; (b) em relação aos clientes – classifica-os como exigentes, diversificados e consumidores de serviços que atendam às suas necessidades e que não tenham custos elevados.

Em relação ao paradoxo atendimento presencial em auto-atendimento, existe um consenso entre todos os interlocutores quanto à permanência dos atendentes:

- ✓ os gestores posicionam-se favoráveis, pois além de incrementar as suas intermediações financeiras, passam a cumprir uma das diretrizes das estratégias de atendimento que é potencializar as oportunidades de negócios, pois alio cliente é “pego a laço”. Portanto, o banco incrementa a sua captação de renda, tarifas e, por fim o resultado;

- ✓ os clientes posicionam-se favoráveis, pois o paradoxo não influi nos seus modos de utilização de serviços. Contudo, eles questionam a capacitação dos profissionais que estarão nesse contexto, o que pode influir na confiabilidade dos serviços prestados, aspecto que apresentou o maior grau de importância entre as dimensões da qualidade e satisfação do cliente no atendimento;
- ✓ os atendentes posicionaram-se favoráveis, pois se sensibilizam com as dificuldades encontradas pelos clientes em suas operações nos terminais; apontam que os terminais não são 100% auto-instrucionais e as atualizações constantes das operações justificam manter o atendente.

A conclusão a que se chega diante do posicionamento entre os interlocutores é uma espécie de “mutualismo”. Percebe-se uma acomodação em aceitar-se um conceito, no mínimo estranho, sobre auto-atender-se com auxílio. Este posicionamento confirma o que já fora preconizado por Ferreira (2003):

- ✓ **em relação aos gestores** – existe uma tendência em transformar, realmente, o atendente nos 'braços, pernas e cabeça' do banco, personificando-se nele, abandonando sua condição de ser abstrato;
- ✓ **em relação ao usuário** – percebe-se uma tendência em despersonalizar o atendente, substituí-lo e encarna a figura do banco na identidade singular do atendente. Dessa forma, responsabiliza-o pelas respostas insatisfatórias à sua demanda;
- ✓ **em relação ao atendente** – este tende a incorporar o banco, e na busca da estratégia de defesa como forma de aliviar o seu sofrimento, termina por naturalizar o sofrimento e confundir os seus próprios desejos com os da organização, alienando-se e cristalizando toda e qualquer tentativa de mudança na situação de trabalho.

A AET, apoiada ao modelo teórico descritivo, mostrou-se como ferramenta eficaz para o estudo e a compreensão das mediações dos três interlocutores presentes no contexto de produção de bens e serviços bancários. Por ser este um primeiro estudo em Ergonomia da Atividade sobre trabalho bancário, no qual se buscou trabalhar com o modelo teórico por completo, é importante registrar o seu caráter exploratório. Considerou-se o estudo como um exercício formal do método, necessitando-se de um aprofundamento e validação dos seus resultados em um grupo maior de agências do banco no país.

Algumas limitações podem ser pontuadas, tendo como objetivo uma provocação científica no sentido de se buscar uma evolução teórica e planejar uma agenda futura de estudos:

- ✓ impossibilidade de realizar entrevistas coletivas com os atendentes, devido à limitação de horário desses profissionais e ao intenso movimento no contexto de atendimento e auto-atendimento. Isso contribuiria com maior riqueza de detalhes sobre a rotina e os dificultadores encontrados no desempenho da função, o que explicitaria melhor a deficiência do treinamento prático;
- ✓ impossibilidade de realizar entrevistas com clientes. Dois motivos foram impeditivos: (1) falta de um lugar adequado para realização das entrevistas; (2) negativa pela maioria dos clientes quando abordados;
- ✓ dificuldade em receber os questionários solicitados aos clientes para responder. Dos 800 questionários entregues, foram devolvidos apenas 231, dos quais 221 apresentaram condições de realizar a análise fatorial;
- ✓ negativa por parte do banco em disponibilizar os dados epidemiológicos gerais do funcionalismo e da agência campo;
- ✓ necessidade de mais pessoas na equipe de pesquisadores para discussão dos dados, à medida que eram coletados.

Por fim, a pesquisa, apesar das limitações, atendeu aos objetivos propostos para o mestrado. Sendo um exercício formal do método, resultou em contribuições empíricas capazes de fornecer elementos de resposta às questões que nortearam o estudo.

6. REFERÊNCIAS

- Abrahão, J. I. (1993). “*Ergonomia : modelo, métodos e técnicas*”_ Trabalho apresentado no segundo Congresso Latino Americano e Sexto Seminário Brasileiro de Ergonomia. Florianópolis.
- Abrahão, J. I.; Pinho, D.; Ferreira, M.C., (1999). *Gestão da informação e Atividade instrumental no trabalho de enfermagem*_ Brasília: UnB
- Abrahão, J. (1999). “*Teoria e Prática Ergonômica: seus limites e possibilidades.*” Brasília: UnB, p.10.
- Abrahão, J. (2000). “Reestruturação Produtiva e variabilidade do trabalho: uma abordagem da Ergonomia”. Brasília: Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa, Vol. 16 nº 01, pp. 049-054.
- Abrahão, J. I. & Pinho, D. (2002). “As transformações do trabalho e desafios teóricos e metodológicos da ergonomia”. Natal: Revista Estudos de Psicologia, Vol. 7, nº especial.
- Alves Jr, R.T., Lima, S. & Ferreira, M.C. (1999). Atendimento clássico do auto-atendimento? Análise de um serviço bancário de atendimento ao público. In resumos do IX *Congresso da Associação Brasileira de Ergonomia*. Salvador
- Amalberti, J. (1991). Savoir-faire de l’opérateur: Aspects théoriques et pratiques en ergonomie. (In Amalberti, Montmollin e Theureau, *Modeles en Analyse du Travail*. Liège: Mardage
- American Psychological Association. (2001). Manual de Publicação. Porto Alegre: Artmed.
- Andrade, L.V.; Vidal, M.C. (2000). Por que as Pessoas Preferem a Fila ao Uso de Terminais Informatizados em Agências Bancárias? (Em: Laerte I. Szelwar & Leila N. Zidan (org.), *O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços*_ (pp. 81-85). São Paulo: Plêiade.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Ed. 70, 225 p.
- Bateson, J.E.G. & Hoffman, K. D. (2001). *Marketing de Serviços*. Porto Alegre: Bookman, 4ª Ed.
- Berry, L. & Parasuraman, A. (1992). *Serviços de Marketing: competindo através da Qualidade*. São Paulo: Ed. Maltese, pág. 15-48.
- Boone, L. E.; Kurtz, D.Z. (1998). *Marketing Contemporâneo*. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 5ª Ed., pág. 298.
- Bowen, D. & Lawler, E. (1992). The empowerment of Services Workers. New York: Sloan Management Review (In: Silva, M. T. (2000). *Organização do Trabalho na linha de frente: a questão do relacionamento entre cliente e servidor*. São Paulo: Ed. Plêiade, pág. 87-93)
- Canclini, N.G. (2001). *Consumidores e Cidadãos*. Rio de Janeiro: UFRJ, pp. 38-94
- Carlzon, J. (1987). *Moments of Thruth*. New York: Ballinger
- Cattani, A. D.. (2000). *Trabalho e Tecnologia – Dicionário Crítico*. Petrópolis: Ed. UFRS, 35-39
- Daniellou, F., Laville, A., Teiger, C., (1989). *Ficção e realidade do trabalho operário*. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional nº 68 – volume 17
- Daniellou, F. (1992). *Le statut de la pratique et des connaissances dans l’intervention ergonomique de conception*. Document de synthèse présenté en vue d’obtenir l’Habilitation à diriger des recherches. Université de Toulouse, Le Mirail. (Em Ferreira, M.C. & Dal Rosso, S. (2003). *A regulação social do trabalho*. Brasília: Paralelo 15, pp. 23-48.)

- Dieese (1993). “Os trabalhadores frente à terceirização”. Pesquisa Dieese, São Paulo: nº 7
- Dieese (1998). “Evolução Recente do Emprego Bancário no Brasil”. Linha Bancária. Belo Horizonte junho.
- Dieese (2002). A Situação do Trabalho no Brasil. São Paulo: Departamento Intersindical de Estudos Estatísticos e Sócio-econômicos.
- Dejours, C. (1987). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Ed. Cortez/Oboré.
- Dolle, J.M. (2000). *Para compreender Jean-Piaget*. Rio de Janeiro: Agir, pp. 52-109
- Druck, G. e Col. (2001). “Bancário: um emprego de múltiplos riscos”. X Encontro de Ciências Sociais Norte-Nordeste. UFBA
- Dull, J. & Weerdmeester, B. (1995). *Ergonomia Prática*. São Paulo: Ed. Edgard Blücher Ltda.
- Duraffourg, J. (1998). Um robô, o trabalho e os queijos: algumas reflexões sobre o ponto de vista do trabalho. In Dieese (org.) Emprego e desenvolvimento tecnológico: Brasil e contexto internacional. Dieese: São Paulo, pp.123-144.
- Engel, J.F.; Blackwell, R.D. & Miniard, P. W. (2000). *Comportamento do Consumidor*. Rio de Janeiro: LTC 5ª ed.
- Ernst & Young. (1996). *Pesquisa: Análise da Indústria Bancária no Brasil*. São Paulo: Febraban
- Ernst & Young. (1997). *Iª Pesquisa Nacional de Tecnologia Bancária*. São Paulo: Febraban
- Faverge, J.M. (1966). L'analyse du travail en terme de régulation. In J. Leplat (coordinateur) 1992, *L'analyse du travail en psychologie ergonomique*. Tome 1, pp. 61-86.
- Ferreira, M.C. (1992). *Carga de Trabalho Bancário e Saúde: Um Estudo Ergonômico com os Avaliadores de Penhor da Caixa Econômica Federal do DF*. Dissertação de mestrado, UnB, Brasília
- Ferreira, M.C. & Weill-Fassina, A. (1996). L'ordinateur dans le travail bancaire,] um artefact producteur le béquilles cognitives? Trabalho apresentado no 9º Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française, Quebec.
- Ferreira, M.C. (1997a). Serviço de Atendimento ao Público: O que é? Como analisá-lo? Esboço de uma abordagem teórica-metodológica em ergonomia. *Multitemas 16*, 128-144, Campo Grande (MS).
- Ferreira, M.C. (1997b). Conflito de interação instrumental e falência cognitiva no trabalho bancário informatizado. *Produção, nº 2*, 203-219.
- Ferreira, M.C.; Carvalho, R. & Sarmet, M. (1999). *Ergonomia do serviço de atendimento ao público: um estudo de caso*. IX Abergó – 1999. Salvador:
- Ferreira, M.C. & Mendes, A.M. (2001). “Só de pensar em vir trabalhar eu já fico de mau-humor”: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. *Revista Estudos em Psicologia*, 6 (11), 97-108.
- Ferreira, M. C. (2001). Bancários portadores de distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho e identidade profissional. *Estudos*, 28 (4), 749-781.
- Ferreira, M.C. & Freire, O.N. (2001). *Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista*. Brasília: Laboratório de Ergonomia – UnB
- Ferreira, M.C.; Hostensky, E.L.; Pérez-Nebra, A. R.. (2001). *Ergonomia do Serviço de Atendimento ao Público: Construção e Validação da Escala da Lógica do Usuário – ELU*. Laboratório de Ergonomia, manuscrito não publicado, UnB.

- Ferreira, M. C. (2002). Marcas do Trabalho e Bem-estar no Serviço de Atendimento ao Público (Em Mendes, A.M., Borges, L.O. & Ferreira, M.C. (Orgs.) (2002). Trabalho em transição, saúde em 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. (Em Ferreira, M.C. & Dal Rosso, S. (2003). A regulação social do trabalho. Brasília: *Paralelo 15*, pp. 23-48.
- Ferreira, M.C. & Mendes, A. M. (2003). Ergonomia da atividade e psicodinâmica do trabalho: um diálogo interdisciplinar em construção. Manuscrito não publicado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Fialho, F.A.P. Santos, N, (1997). *Manual de Análise Ergonômica do Trabalho*. Curitiba: Ed. Gênese, 290 p.
- Filgueiras, L. (2001). Reestruturação Produtiva e Emprego Bancário. (In. Gomes, A. org. (2001). O Trabalho no Século XXI. São Paulo: ^aGaribaldi, pp. 279-299.
- Filho, B.A.C. & Mazzon, J.A. (2000). Automação Bancária: uma análise sob a ótica do cliente. (Em Silva, M. T. (2000). *Organização do Trabalho na linha de frente: A questão do relacionamento entre cliente e servidor*. São Paulo: Ed. Plêiade, pág.87-96
- Fleury, A. C. C. & Vargas, N. (1983) Organização do trabalho: uma abordagem interdisciplinar – sete casos sobre a realidade brasileira. São Paulo: Atlas. Em: Gonçalves, C.F.F. (1998). *Ergonomia e qualidade nos serviços: uma metodologia de avaliação*. Londrina: Ed. UEL, pp. 63-64.
- Fortuna, E., (2001). *Mercado Financeiro: produtos e serviços*. 14ª Edição. Rio de Janeiro: Qualitymark, pp. 01 – 11.
- Freire, O.N. (2002). “Ser atendente a vida toda é humanamente impossível”: Serviço de teleatendimento e custo humano do trabalho. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Brasília: UnB, 140p.
- Fundação Para o Prêmio Nacional da Qualidade. (2002). *Critérios de Excelência - O Estado da arte da gestão para a excelência do desempenho*. São Paulo: FPNQ,
- Gade, C. (1998). *Psicologia do Consumidor e da Propaganda*. São Paulo: EPU, 269 p.
- Gomes, E.B.P. (2002). O modelo servqual e qualidade dos serviços educacionais em uma universidade pública. Dissertação de mestrado em administração. Brasília: UnB, 291 p.
- Gonçalves, R.M.; Odélius, C.C.; Ferreira, M.C. (2000). Do trabalho prescrito ao trabalho real: a transformação da informação em notícia de rádio. Brasília: UnB
- Gonçalves, C.F.F. (1998). *Ergonomia e qualidade nos serviços: uma metodologia de avaliação*. Londrina: Ed. UEL, 120p.
- Gonçalves, R.M.& Ferreira, M.C. (1999). Serviço de atendimento ao público e home-pages governamentais. In IX Congresso Brasileiro de Ergonomia – Abergó '99. Salvador
- Grandjean, E., (1998). *Manual de Ergonomia: adaptando o trabalho ao homem*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Grönroos, C. (1993). *Marketing: gerenciamento e serviços – a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 65-92 e 323-348
- Guérin, F.; Laville, A.; Daniellou, F.; Durrafourg, J.; Kerguellen, A. (2000) *Compreender o Trabalho para Transformá-lo: A prática da Ergonomia*. São Paulo: Ed. Edgard Blücher Ltda
- Henrique, J.L. (2001). Satisfação do Usuário com as Tecnologias da Informação.

- Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: UFRGS; 127 p.
- Hoc, J-M. & Liénard, J-S. (1990). *A cognição em situação de trabalho*. Sciences cognitives. In Le courrier du CNRS. Dossiers Scientifiques. Paris: n° 79, pp. 98-99
- Huberman, L. (1996). *História da Riqueza do Homem*. Rio de Janeiro: LTC, 21ª
- Iida, I., (1995). *Ergonomia: Projeto e Produção*. São Paulo: Ed. Edgard Blücher Ltda.
- Janowitz, R.G. (1986). Automação Bancária no Brasil. *Conjuntura Econômica*: Fevereiro, pp. 185-189 UFP (Em Henrique, J.L. (2001). Satisfação do Usuário com as Tecnologias da Informação nos Serviços Bancários. Dissertação de mestrado – UFRS).
- Jaspers, K. (1979), *Psicopatologia geral*. Rio de Janeiro: Atheneu.
- Kotler, P. (1995). *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 11-20, 269-274 e 479-492.
- Laville, A., (1977). *Ergonomia*. São Paulo: Ed. EPU
- Leontiev, A. (1964). *O Desenvolvimento do Psiquismo*. São Paulo: Editora Moraes.
- Leplat, J & Hoc, J-M. (1983). *Tâche et activité dans l'analyse psychologique des situations*. In *L'analyse du travail en psychologie ergonomique (Recueil de Textes)*. Sous la Direction de J. Leplat. Paris: Octares. Tome 1, p. 47-59
- Leplat, J. (2001). *L'analyse du travail en psychologie ergonomique (Recueil de Textes)*. Sous la Direction de J. Leplat. Paris: Octares. Tome 1, p. 09-22
- Luria, A. R. (1990). *Desenvolvimento Cognitivo*. São Paulo: ícone.
- Maçada, A.C.G. & Becker, J.L.. O Impacto da Tecnologia de Informação na Estratégia dos Bancos. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: FGVSP, vol. 41, n° 4 out/dez. 2001, pp 87-97
- Marmaras, N. & Pavard, B. (1999). *Abordagem orientada ao problema para o projeto de sistemas de tecnologia da informação para o auxílio às tarefas cognitivas complexas*. Tradução de Maria Cristina Palmer Zamberlan. London: Spring-Verlag.
- Marques, N.F.S. (1987). Análise Econômica da Automação Bancária no Brasil. Tese de doutorado – UFP (Em Henrique, J.L. (2001). Satisfação do Usuário com as Tecnologias da Informação nos Serviços Bancários. Dissertação de Mestrado – UFRS).
- Marx, K. (1867/1968). O capital: Crítica da economia política. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. Livro 1, v. 1-2.
- Marx, K.; Engels, F. (2002). O manifesto Comunista. São Paulo: Paz e Terra. 65 p.
- Mascia, F.L. & Sznalwar, L.I. (2000). Diálogo e constrangimento do *script* de atendimento a clientes. (Em: Laerte I. Sznalwar & Leila N. Zidan (org.), *O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços*. (pp. 81-85). São Paulo: Plêiade.
- Mendes, A.M. (1994). Prazer-sofrimento no trabalho qualificado: um estudo exploratório com engenheiros de uma empresa pública de telecomunicações. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Mendes, A.M. (1995). Os novos paradigmas de organização do trabalho: implicações na saúde mental dos trabalhadores. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 23, 55-60.
- Mendes, A.M. (1996). Comportamento defensivo: uma estratégia para suportar o sofrimento no trabalho. *Revista de Psicologia*, 13 (12), 27-32.
- Mendes, A.M. (1999). Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Mendes, A.M. (2002). Aspectos epistemológicos e metodológicos do uso de referencial

- psicanalítico em pesquisa sobre as organizações. *Estudos de Psicologia volume 7*, número especial, 89-96.
- Mendes, A.M. & Abrahão, J.L. (1996). A influência da organização do trabalho nas vivências de prazer-sofrimento do trabalhador: uma abordagem psicodinâmica. *Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26 (2), 179-184.
- Mendes, A.M. & Linhares, N.J. (1996). A defesa como uma estratégia frente ao sofrimento no trabalho: um estudo com enfermeiros de UTI. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 49 (2), 267-280.
- Mendes, A.M. & Morrone, C.F. (2002). Vivências de prazer-sofrimento e saúde psíquica no trabalho: trajetória conceitual e empírica. In MENDES, A.M., Borges, L.O. & Ferreira, M.C. (Orgs.). *Trabalho em transição, saúde em risco* (pp. 26-42). Brasília: Ed. UnB – Finatec.
- Mendes, A.M., Borges, L.O. & Ferreira, M.C. (Orgs.) (2002). *Trabalho em transição, saúde em risco*. Brasília: Ed. UnB – Finatec.
- Milito, C. & Gontijo, L. A. (2000). *Automação de Serviços Bancários: uma análise macroergonômica*. São Paulo: Ed. Plêiade
- Montmollin, M. (1990). *A ergonomia*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Moreira, F.F. (2000). *Automação e Metamorfoses do Trabalho Bancário no Limiar do século XXI* (sob a Visão de uma Diretoria). São Paulo Ed. Plêiade.
- Morin, E. (2001). *A religação dos saberes: o desafio do século XXI*. Rio de Janeiro: Bertrand, 569 p.
- Novaes, A.G. (2001). *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação*. Rio de Janeiro: Campus, 1-71 e 107-126.
- Ombredane, A. & Faverge, J.M. (1955). *L'analyse du travail*. Presse Universitaire de France - PUF, Paris. (. (Em Ferreira, M.C. & Dal Rosso, S. (2003). *A regulação social do trabalho*. Brasília: Paralelo 15, pp. 23-48.)
- Ochanine, D.A. (1966). *The Operative image of controlled object in "Man-Automatic Machine" systems*. (Em Leplat, J. (2001). *L'analyse du travail em psychologie ergonomique (Recueil de Textes)*. Sous la Direction de J. Leplat. Paris: Octares. Tome 1, p. 99-105)
- Oliver, R.L. A. (1980). *Cognitive Model of The Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions*, *Journal of Marketing Research*, vol. XVII, pp. 460-469
- Oliver, R.L. (1997), *Satisfaction: a Behavioral Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill.
- Pain, I. (1993). *Curso de Psicopatologia*. São Paulo: EPU, 10ª ed.
- Parasuraman, A. Zeithaml, V. A., Berry, L. (1988). Servqual: Multiple - Item scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, vol. 64 (spring), number 1, p. 12-40,
- Parasuraman, A. Zeithaml, V. A., Berry, L. (1991). Refinement and Reassessment of the Servqual Scale. *Journal of Retailing*, vol 67 (winter), number 4, p. 420-450
- Parasuraman, A. Zeithaml, V. A., Berry, L. (1994). Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assesment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria. *Journal of Retailing*, vol 70, number 3, p. 201-230
- Pasquali, L. & Günther, H. & Tróccoli, B (2001). *Delineamento de pesquisa em ciência*. Brasília: LabPam, manuscrito não publicado, UnB.

- Pinho, D. & Abrahão, J.I. & Ferreira, M.C. (2000). Gestão da Informação e atividade instrumental no trabalho de enfermagem. Submetido a Revista Latino-Americana de Enfermagem . Ribeirão Preto (SP)
- Pires, P.J. & Marchetti, R.Z. (1997). O perfil dos usuários de caixas-automáticos em agências bancárias na cidade de Curitiba. ERA – Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGVSP, vol. 1, set/dez. pp 57-76
- Quin, J. & Paquette, P. (1990). Technology in Services: Creating Organizational Revolution. New York: Sloan Management Workers. (Em. Silva, M. T. (2000). *Organização do Trabalho na linha de frente: A questão do relacionamento entre cliente e servidor*. São Paulo: Ed. Plêiade, pág. 87-93)
- Rezende, S. (2003). Vivências de Prazer e Sofrimento no trabalho bancário: o impacto os valores individuais e das variáveis demográficas. Dissertação de mestrado. Brasília: UnB; 129 p.
- Rio, R. P. & Pires, L. (2001). Ergonomia: Fundamentos da Prática Ergonômica. São Paulo: Ed. LTR.
- Rivière, E.P. (2000). Teoria do Vínculo. São Paulo: Martins Fontes, p. 31-41
- Santos, N, Dutra, A.R., Fialho, F.A.P. e Proença, R.C. (1996) *Antropotecnologia: A Ergonomia dos Sistemas de Produção*. Curitiba: Ed. Gênese, 353 p.
- Scomati, H.A., Mello, M.A.S.H. (1998). Qualidade no Atendimento: A grande diferença. São Paulo: Sebrae-SP.
- Silva, M. T. (2000). Organização do Trabalho na linha de frente: A questão do relacionamento entre cliente e servidor. Em: Laerte I. Szelwar & Leila N. Zidan (org), *O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços* (pp. 87-104). São Paulo: Plêiade.
- Silvino, A. M. D. (1999). A Análise Ergonômica do trabalho como suporte a formação Profissional: a articulação entre estratégia operatória e expertise. Dissertação de mestrado. Brasília: UnB.
- Soares, R. O & Hoppen, N. (1997) Aspectos da Utilização da Internet pelos Bancos: Um estudo baseado em *home-pages*. Revista Organização e Sociedade, abril, pp.91-117
- Souza, H.J. (1995). *Pequeno Oráculo: Seleta de Pensamentos de Henrique José de Souza*. São Lourenço: Arabutã, 108 p.
- Tamayo, A. (1998). Valores Organizacionais. Em a. Tamayo, J. E. Borges-Andrade e W. Codo (Orgs.). *Trabalho, Organizações e Cultura*. São Paulo, SP: Cooperativa dos Autores Associados.
- Tarapanoff, K. (2001). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Ed. UnB, 227-238p.
- Taylor, F. W. (1995). *Princípios de Administração científica*. São Paulo: Atlas, 103p.
- Téboul, J. (1999). A Era dos Serviços – Uma nova abordagem de gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, pág. 07-36.
- Theureau, J. (1993), Une Approche de la Conception des Systéme Informatiques Interactifs. In Gene Logiciel et Systémes Experts, n° 33, decembre, p. 4-10 (em Ferreira, M.C. (1997). *Conflito de Interação Instrumental e Falência Cognitiva no Trabalho Bancário Informatizado. Produção, 2, 203-219.*
- Valle, P.R.A. (2000). *Automação Bancária e seus Impactos sobre o Trabalho: o caso Itaú*. São Paulo: Ed. Plêiade, pág. 317-326
- Vigotski, L. S. (1996). *A formação social da mente. O desenvolvimento dos Processos Psicológicos Superiores*. São Paulo: Martins Fontes.
- Walker, D. (1991). Cliente em primeiro lugar: o atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e venda. São Paulo: Makron Books.

- Weill-Fassina, A., Dubois, D. & Rabardel, P. (1993). *Représentations pour l'action*. Octares Editions, Toulouse, France
- Wisner, A. (1987). *Por dentro do trabalho*: Ergonomia, método e técnica. São Paulo: FTD/Oboré.
- Wisner, A. (1994). *A Inteligência no Trabalho*. São Paulo: Fundacentro.
- Zarifian, P. (1994). Competences et organisation qualifiante em milieu industriel. (Em. Silva, M. T. (2000). *Organização do Trabalho na linha de frente: A questão do relacionamento entre cliente e servidor*. São Paulo: Ed. Plêiade, pág. 87-93)
- Zeithaml, Parasuraman & Berry. (1990). *Delivering Quality Service*, New York: Free Press.
- Zingler, I. E. (1993). *O Papel do Homebanking no Relacionamento Banco-Cliente*. Porto Alegre: Dissertação de mestrado – UFRS.

Outros Documentos

- Apostila do treinamento Excelência Profissional – O Caminho para Encantar o Cliente – Roteiro do Instrutor. Banco do Brasil. Brasília. 2002;
- Livro de Instruções Codificados – LIC nº 062.100 – Ética e Conduta Profissional – Normas de Conduta;
- Normas Brasileiras – NBR 5413 – Iluminação.

Sites Internet

- www.bb.com.br
- www.bacen.gov.br
- www.febraban.org.br

ANEXO 1
Condições Físico/ambiental/instrumental

Medições das Mesas do Atendimento da Dependência

Medições do Mobiliário			
Variável	Mesas do Atendimento		Referências da Literatura
	Atendente	Usuário	
Altura	73 cm	73 cm	Fixa: 70 a 78cm Regul.: de 60 a 70 cm
Espaço da área de trabalho: largura, comprimento e profundidade da mesa.	Largura à esquerda: 53,6 cm Largura à direita: 16 cm Comprimento: 140 cm Profundidade máxima: 98 cm	Largura à esquerda: 67 cm Largura à direita: 53,6 cm Comprimento: 90 cm	Largura: 100 a 160 cm Profun.: 70 a 80 cm
Distância entre perna e tampo da mesa	18 cm	18 cm	18 cm
Distância entre o monitor e o sujeito.	60 cm	_____	± 76 cm
Espaço entre a divisória sob a mesa e a extremidade do tampo.	38 cm lado esquerdo 68,50 cm lado direito	35 cm lado esquerdo 21 cm lado direito	± 40 cm

Medições das Cadeiras do Atendimento da Dependência

Medições do Mobiliário			
Variável	Cadeiras do Atendimento		Referências da Literatura
	Atendente	Usuário	
Altura do assento até o chão (ajuste de altura à gás)	Mínimo: 36,75 cm Máxima: 46 cm	Sem ajuste de altura: 38 cm	De 37 a 47 cm
Ajuste do apoio de braço	Altura assento e braço: Mínimo: 13 cm Máximo: 21 cm Ajuste: ± 8 cm	Sem braço	Altura: 21 a 22 cm
Área do assento	Largura frontal: 44,5 cm Largura traseira: 38 cm Profundidade: 41 cm	Largura frontal: 46 cm Largura traseira: 45 cm Profundidade: 46 cm	Largura: de 40 a 45 cm Profun.: de 35 a 43 cm
Encosto dimensão	Largura: 38 cm Altura: 30 cm	Largura: 38 cm Altura: 47 cm	Largura: 35 a 48 Altura: 48 a 50 cm
Encosto ajuste	Ajustável Para altura e ângulo assento e encosto De 88° a 110°	Fixo: 102°	De 101° a 115°

Fontes da Literatura: DULL, J. & WEERDMEESTER, B. (1995). *Ergonomia Prática*. São Paulo: Ed. Edgard Blücher Ltda. RIO, R. P. & Pires, L. (2001). *Ergonomia: Fundamentos da Prática Ergonômica*. São Paulo: Ed. LTR. GRANDJEAN, E., (1998). *Manual de Ergonomia: adaptando o trabalho ao homem*. Porto Alegre: Artes Médicas. IIDA, I., (1995). *Ergonomia: Projeto e Produção*. São Paulo: Ed. Edgard Blücher Ltda.

Medições das Condições do Ambiente Físico

Condições Físico-Ambientais (médias das medições)					
Variável	Abertura do Expediente		Durante o Expediente		Referências da Literatura
	Auto-atendimento	Área Interna da Agência	Auto-atendimento	Área Interna da Agência	Zonas de Conforto Respectivos
Luminosidade (Lux)	425 lux	366,67 lux	425 lux	366,67 lux	1) 200 a 800 lux 2) 500 a 700 lux 3) 500 a 700 lux 4) 200 a 600 lux
Ruído (Decibéis)	66,57 dBa	65,17 dBa	64,07 dBa	61,73 dBa	1) até 80 dBa 2) 60 a 65 dBa 3) 60 a 65 dBa 4) até 80 dBa
Temperatura (Gr. Centígrado)	23°C	24,5°C	23°C	24,5°C	1) 18 a 23°C 2) 20 a 23°C 3) 20 a 24°C 4) 20 a 24°C

Fontes da Literatura: (1) DULL, J. & WEERDMEESTER, B. (1995). *Ergonomia Prática*. São Paulo: Ed. Edgard Blücher Ltda. (2) RIO, R. P. & Pires, L. (2001). *Ergonomia: Fundamentos da Prática Ergonômica*. São Paulo: Ed. LTR. (3) GRANDJEAN, E., (1998). *Manual de Ergonomia: adaptando o trabalho ao homem*. Porto Alegre: Artes Médicas. (4) IIDA, I., (1995). *Ergonomia: Projeto e Produção*. São Paulo: Ed. Edgard Blücher Ltda.

ANEXO 2

Carta anexando os questionário e escalas



Universidade de Brasília
Instituto de Psicologia Social e do Trabalho – PST
Laboratório de Ergonomia



Grupo de Estudos e Pesquisas em
Ergonomia Aplicada ao Serviço de
Atendimento ao Público

Brasília (DF), 20 de janeiro de 2003

Prezado (a) Gestor (a),

DIRETORIA

O questionário anexo busca identificar, de acordo com a sua percepção, a imagem que é formada em relação aos clientes externos e atendentes da Rede de Agências. Ele está dividido em duas partes:

- **Percepções e avaliações:** aqui você avaliará os **clientes** da instituição e os **funcionários** que estão na linha de frente do atendimento. Esta avaliação se compõe de perfil, imagem e características que mais espelham os atores citados;
- **Dados pessoais e informações complementares.**

Este questionário é uma pesquisa piloto que visa a consolidação de um modelo teórico de análise ergonômica da atividade de atendimento. O seu objetivo é formular um diagnóstico sobre o contexto de atendimento de nossas agências, e as informações obtidas serão de extrema valia para os gestores na formulação de estratégias de melhoria da qualidade do atendimento de nossa Rede de Agências.

Ainda, o diagnóstico será utilizado dentro do Programa de Pós-graduação em Psicologia – Área de Concentração Ergonomia, da Universidade de Brasília – UnB, com a finalidade de subsidiar a elaboração de minha dissertação de mestrado, sob a orientação do Prof. Dr. Mário César Ferreira.

Peço a sua colaboração no sentido de respondê-lo analisando cuidadosamente cada questão. **Não é necessária a sua identificação. Sua resposta é anônima, mas é fundamental que reflita a sua maneira de pensar..**

O tempo necessário para responder ao questionário é pequeno, mas sua atenção e sinceridade são indispensáveis. Para tanto, preciso que as respostas dos questionários me sejam enviadas até o dia **23/01/2003** para a Agência Universidade de Brasília-UnB, aos meus cuidados.

Os resultados dessa pesquisa poderão auxiliar nossos gestores em sua busca de melhoria na qualidade de atendimento. Lembrem-se, os beneficiários seremos nós e o Banco do Brasil.

Eu e o grupo de pesquisa de alunos da UnB agradecemos o seu apoio e colocamo-nos à disposição nos telefones 346-1808 (residência) e 307-3311 (Agência UnB) para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários.

Atenciosamente,
Wladimir Jatobá de Menezes
Matrícula: 9.918.260-2
Analista Pleno da DIRED
wladimirjm@terra.com.br



Questionário

- 1) Como você avalia a clientela do Banco? (perfil, imagem, representação, etc)
- 2) Como você avalia o perfil dos atendentes das Agências?
- 3) Você gostaria de acrescentar mais alguma informação ou propor alguma sugestão?

Dados Demográficos

Idade: __ anos

Sexo: () Masculino () Feminino

Estado Civil: () Solteiro () Casado () Divorciado/Separado () Outros: _____

Escolaridade: () 1º grau () 2º grau () Superior incompleto () Superior () Pós-graduação

Tempo de Banco: _____

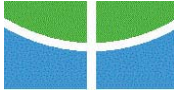
Tempo de Função: _____

Unidade Gestora: _____

Agradecemos a sua participação.

**Atenciosamente,
Wladimir Jatobá de Menezes
Analista Pleno**

**ANEXO 3
Carta aos Clientes**



Universidade de Brasília
Instituto de Psicologia Social e do Trabalho – PST
Laboratório de Ergonomia



Grupo de Estudos e Pesquisas em
Ergonomia Aplicada ao Serviço de
Atendimento ao Público

Prezado (a) Cliente:

O objetivo desta pesquisa é avaliar o atendimento das Agências do Banco em Brasília. A pesquisa está sendo conduzida por pesquisadores do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho da Universidade de Brasília – UnB.

Este questionário é uma pesquisa piloto que visa a consolidação de um modelo teórico de análise ergonômica da atividade de atendimento. As informações obtidas serão de extrema valia para os gestores na formulação de estratégias de melhoria da qualidade do atendimento de nossa Rede de Agências.

Para alcançar tal meta a sua participação é fundamental, respondendo de forma sincera o caderno de questões que você está recebendo.

Para responder às questões basta ler atentamente as instruções, marcando um “X” no número da escala que melhor expresse seu ponto de vista sobre o atendimento da Agência.

Após responder ao questionário, favor devolvê-lo ao (s) aplicador(es).

Em um segundo momento realizar-se-á uma entrevista, caso você tenha interesse em participar, deixe seu nome e telefone para que possamos entrar em contato.

Muito Importante:

- Fique tranqüilo (a), está garantido o sigilo de suas respostas;
- Ao responder os instrumentos, não é necessário se identificar;
- Os resultados serão tratados globalmente com base nas respostas fornecidas por todos os Clientes;
- A reprodução dos questionários não está autorizada para fins que não sejam os da pesquisa.

Desde já, agradecemos a sua participação.

Atenciosamente,

**Wladimir Jatobá de Menezes
Analista Pleno da DIRED**



Universidade de Brasília
Instituto de Psicologia Social e do Trabalho – PST
Laboratório de Ergonomia



Grupo de Estudos e Pesquisas em
Ergonomia Aplicada ao Serviço de
Atendimento ao Público

Dados Demográficos

Idade: _____ anos

Sexo: () Masculino () Feminino

Escolaridade: () 1º grau () 2º grau () Superior incompleto () Superior () Pós-graduação

Tempo de conta: _____ Profissão: _____

Participará da Entrevista?

Nome: _____

Telefone para contato: _____

E-mail: _____

Entrevista aos Clientes

- 1) Como você avalia a gestão/política/administração do serviço de atendimento nesta Agência?
- 2) Como você avalia o trabalho dos atendentes desta Agência?
- 3) Com quais serviços você encontra mais dificuldades?

ANEXO 4 - Escala Lógica dos Usuários (ELU)



Universidade de Brasília
Instituto de Psicologia Social e do Trabalho – PST
Laboratório de Ergonomia



Grupo de estudos e Pesquisas em
Ergonomia Aplicada ao Serviço de
Atendimento ao Público

Prezado (a) Usuário (a):

O objetivo deste questionário é avaliar a satisfação do usuário quanto ao serviço de atendimento ao público do Banco. Sua colaboração é muito importante para a melhoria desse serviço. Sinta-se à vontade para responder às questões. O importante é a sua opinião sincera. As informações fornecidas por você serão tratadas sigilosamente. Não há nenhum tipo de identificação pessoal no questionário. Não existe resposta **certa** ou **errada**. Marque um "X" no número que melhor corresponder à sua avaliação.

- 5 = Concordo Totalmente
- 4 = Mais Concordo que Discordo
- 3 = Nem Concordo e Nem Discordo
- 2 = Mais Discordo que Concordo
- 1 = Discordo Totalmente

- | | | | | | |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1. Quando chego ao guichê de caixa, sou atendido de forma cordial pelo atendente. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 2. Há muita burocracia no serviço de atendimento ao público. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 3. Há muito barulho no local de atendimento. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 4. Durante o tempo de atendimento no guichê de caixa, sou tratado de forma educada pelo atendente. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 5. O tempo de espera para ser atendido no guichê de caixa é muito grande. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 6. Ao sair do guichê de caixa, sou tratado cordialmente pelo atendente. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 7. O atendente está habitualmente de mau humor. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 8. Considerando o custo do serviço bancário, o benefício é muito pequeno. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 9. No guichê de caixa, o atendimento é rápido. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 10. O espaço físico para o cliente é pequeno. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 11. O serviço exige documentos demais do cliente. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 12. As cadeiras existentes no local de espera são desconfortáveis. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 13. O atendente me orienta corretamente quanto aos procedimentos necessários para utilizar os serviços. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 14. O atendente mostra boa vontade para resolver meus problemas | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 15. Os computadores funcionam sem problemas. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 16. Estou satisfeito com o atendimento realizado no guichê de caixa. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 17. O sistema de organização do atendimento (filas, senhas) é eficiente. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 18. Estou insatisfeito com os serviços prestados pelo Banco. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |

ANEXO 5 - Serviços de Qualidade (Servqual) - Expectativas



Universidade de Brasília
Instituto de Psicologia Social e do Trabalho – PST
Laboratório de Ergonomia



Grupo de estudos e Pesquisas em
Ergonomia Aplicada ao Serviço de
Atendimento ao Público

Prezado (a) Usuário (a):

Instruções: A partir de sua experiência como cliente de bancos, pense sobre uma Agência em que você estaria plenamente satisfeito se fosse seu cliente. Em seguida, mostre o seu grau de concordância com as características que tal Agência possui em cada um dos enunciados. Se você discorda totalmente que a característica não é **importante** para a excelência da Agência que você tem em mente, assinale o número 1. Caso contrário, se você concorda totalmente, assinale com o número 7. Se suas impressões são intermediárias, assinale os demais números. Não existem respostas **certas** ou **erradas** - o objetivo da pesquisa é o número que melhor reflita suas **expectativas** sobre uma Agência Bancária que ofereça um serviço de atendimento com excelência e qualidade.

	Concordo fortemente Discordo fortemente						
	1	2	3	4	5	6	7
E1. Uma excelente agência bancária possui equipamentos modernos e materiais informativos em números suficientes.	1	2	3	4	5	6	7
E2. Uma excelente agência bancária possui instalações físicas em perfeitas condições.	1	2	3	4	5	6	7
E3. Os funcionários de uma agência excelente apresentam-se com boa aparência.	1	2	3	4	5	6	7
E4. Os materiais informativos e promocionais de uma agência de excelência têm qualidade.	1	2	3	4	5	6	7
E5. Quando uma agência de excelência se compromete em fazer algo em prazo determinado, ela o faz	1	2	3	4	5	6	7
E6. Quando você tem problemas, uma excelente agência demonstra interesse em resolvê-lo.	1	2	3	4	5	6	7
E7. Numa agência de excelência os serviços são confiáveis.	1	2	3	4	5	6	7
E8. Em agência de excelência os prazos são cumpridos.	1	2	3	4	5	6	7
E9. Numa agência de excelência, os registros de informações sobre os clientes são mantidos atualizados, em sigilo e sem erros.	1	2	3	4	5	6	7
E10. Em agência de excelência os funcionários informam aos clientes que os serviços solicitados serão executados.	1	2	3	4	5	6	7
E11. Em agências de excelência o cliente é atendido com rapidez pelos funcionários.	1	2	3	4	5	6	7
E12. Numa agência de excelência os funcionários demonstram boa vontade para atender os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
E13. Em agência de excelência os funcionários respondem prontamente às solicitações dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
E14. Numa agência de excelência o comportamento dos funcionários inspiram confiança aos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
E15. Numa agência de excelência os clientes sentem-se seguros quando realizam suas operações com auxílio dos funcionários.	1	2	3	4	5	6	7
E16. Em agência de excelência os funcionários são cordiais e respeitosos.	1	2	3	4	5	6	7
E17. Em agências de excelência os funcionários têm pleno domínio das informações para transmitir aos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
E18. Uma agência de excelência oferece atenção individualizada aos clientes para esclarecimento de dúvidas.	1	2	3	4	5	6	7
E19. Uma agência de excelência oferece horários e facilitadores de atendimento convenientes aos seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
E20. Numa agência de excelência são oferecidos outros canais de comunicação para atendimento aos clientes fora do horário de expediente.	1	2	3	4	5	6	7
E21. Uma agência de excelência está profundamente interessada em atender aos seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
E22. Numa agência de excelência os funcionários conhecem as necessidades específicas dos seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

A seguir, estão listadas cinco características que dizem respeito às instituições bancárias, em geral, e aos serviços que elas oferecem. Gostaríamos de saber quão importante é para você cada uma dessas características quando você avalia uma Agência bancária. Distribua **100** pontos entre as cinco características de acordo com a **importância** que cada característica tem para você - quanto mais importante na sua opinião, mais pontos você deverá colocar. Certifique-se de que a soma dos pontos que você alocou nas cinco características é **100**.

I1A - Aparência pessoal, instalações físicas adequadas, equipamentos, materiais informativos e meios de comunicação. (_____ pontos)

I2A - Habilidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente. (_____ pontos)

I3A - Disposição de prestar o serviço prontamente e auxiliar os clientes. (_____ pontos)

I4A - Conhecimento e cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança, segurança e credibilidade (_____ pontos)

I5A - Fornecimento de atenção individualizada aos clientes, facilidades para contato e comunicação. (_____ pontos)

Total de pontos (soma não deve ultrapassar 100)

100 pontos

ANEXO 5: Serviços de Qualidade - Servqual Percepções



Universidade de Brasília
Instituto de Psicologia Social e do Trabalho – PST
Laboratório de Ergonomia



Grupo de estudos e Pesquisas em
Ergonomia Aplicada ao Serviço de
Atendimento ao Público

Prezado (a) Usuário (a):

Instruções: O conjunto de enunciados abaixo refere-se às suas impressões sobre a sua Agência bancária. Mostre o grau de concordância com as características que a Agência possui em cada um dos enunciados. Se você discorda totalmente que a Agência possui uma determinada característica, assinale o número 1. Caso contrário, se você concorda totalmente que uma característica faz parte da Agência, assinale com o número 7. Se suas impressões são menos forte assinale um dos números intermediários. Não há respostas **certas** ou **erradas** - o objetivo da pesquisa é o número que melhor reflita suas **percepções** sobre a sua Agência bancária.

Concordo fortemente

Discordo fortemente

	1	2	3	4	5	6	7
E1. A agência possui equipamentos modernos e materiais informativos em número suficientes .	1	2	3	4	5	6	7
E2. A agência possui instalações físicas em perfeitas condições.	1	2	3	4	5	6	7
E3. Os funcionários da agência apresentam-se com boa aparência.	1	2	3	4	5	6	7
E4. Os materiais informativos e promocionais da agência têm qualidade adequada.	1	2	3	4	5	6	7
E5. Quando a agência se compromete em fazer algo em prazo determinado, ela o faz	1	2	3	4	5	6	7
E6. Quando você tem problemas, a agência demonstra interesse em resolvê-lo.	1	2	3	4	5	6	7
E7. Os serviços da agência são confiáveis.	1	2	3	4	5	6	7
E8. Na agência os prazos são cumpridos.	1	2	3	4	5	6	7
E9. Na agência os registros de informações sobre os clientes são mantidos atualizados, em sigilo e sem erros.	1	2	3	4	5	6	7
E10. Na agência os funcionários tomam a iniciativa para informar aos clientes que os serviços serão executados.	1	2	3	4	5	6	7
E11. Na agência o cliente é atendido com rapidez pelos funcionários.	1	2	3	4	5	6	7
E12. Na agência os funcionários atendem com boa vontade aos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
E13. Na agência os funcionários respondem prontamente às solicitações dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
E14. Na agência o comportamento dos funcionários inspira confiança aos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
E15. Na agência os clientes sentem-se seguros quando realizam suas operações com auxílio dos funcionários.	1	2	3	4	5	6	7
E16. Na agência os funcionários são cordiais e respeitosos.	1	2	3	4	5	6	7
E17. Na agência os funcionários têm pleno domínio das informações para transmitir aos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
E18. A agência oferece atenção individualizada aos clientes para esclarecimento de dúvidas.	1	2	3	4	5	6	7
E19. A agência oferece horários e facilitadores de atendimento convenientes aos seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
E20. Na agência são oferecidos outros canais de comunicação para atendimento aos clientes fora do horário de expediente.	1	2	3	4	5	6	7
E21. A agência está profundamente interessada em atender os seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
E22. Na agência os funcionários conhecem as necessidades específicas dos seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

A seguir, atribua **notas de 1 a 7** às características abaixo de acordo com a sua avaliação da Agência

	1	2	3	4	5	6	7
N1. Aparência pessoal, instalações físicas adequadas, equipamentos, materiais informativos e meios de comunicação..	1	2	3	4	5	6	7
N2. Habilidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente.	1	2	3	4	5	6	7
N3. Disposição de prestar o serviço prontamente e auxiliar os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
N4. Conhecimento e cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança, segurança e credibilidade.	1	2	3	4	5	6	7
N5. Fornecimento de atenção individualizada aos clientes, facilidades para contato e comunicação.	1	2	3	4	5	6	7
N6. Avaliação geral sobre o serviço de atendimento da agência.	1	2	3	4	5	6	7

ANEXO 6 - Planilha de Observação Sistemática

Planilha de registro de variáveis da observação sistemática		
Nº de observação: 01		10 a 13/02/2003
1) Quantidade de transações efetivadas nos terminais de auto-atendimento:		
2) Tipos de operações realizadas:		
. Pagamentos		
. Saques		
. Depósitos/envelopes		
. Fornecimento de talonários		
. Aplicações/resgates		
. Extratos/saldo		
. Empréstimos		
. Transferências		
. Outras opções (plano ouro, senhas, débitos programados, BB responde, cartão de crédito, liberação de cartões, autorização de crédito – IRPF/PASEP, doações, recarga de telefone celular pré-pago e transações de funcionários do BB.		
3) Quantidade de clientes que buscaram ajuda por tipo de informação		
1. Operações nas máquinas:		1=
2. Serviços internos:		2=
3. Outras informações.		3=
4) Dificuldades encontradas pelo cliente:	Quantidade	Tempo de auxílio
5) Quantidade de pagamentos		
6) Tipos de pagamentos		
Com código de barras:		
Sem código de barras:		
7) Dificuldades encontradas pelo cliente:	Quantidade	Tempo de auxílio

ANEXO 7 Diagrama Corporal

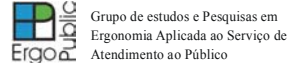
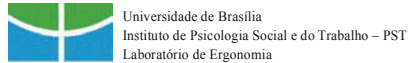
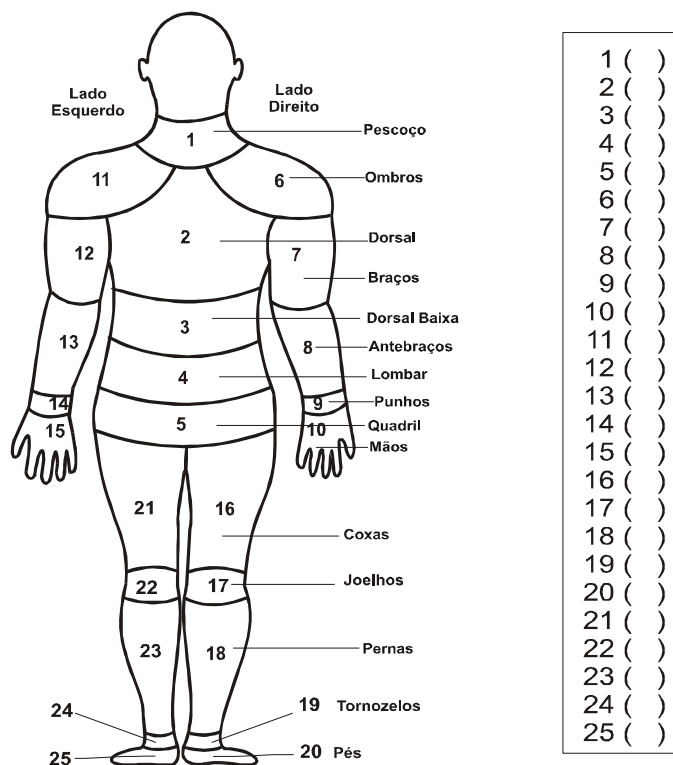


Diagrama de Desconforto Corporal

Como você se sente fisicamente no fim da sua jornada de trabalho? Baseado nesta pergunta, numere as áreas corporais do diagrama de acordo com os índices de desconforto indicados abaixo. Entende-se por desconforto qualquer tipo de dor, formigamento, dormência, ou seja, qualquer ocorrência que o incomode fisicamente.

Índice de Desconforto:
0 - Ausência de Desconforto
1 - Levemente Desconfortável
2 - Muito Desconfortável
3 - Extremamente Desconfortável

Vista de Costas



Eu sou: () destro () canhoto
Sente dor de cabeça com frequência? () não () sim - índice de desconforto ()
Sente dor ou ardência nos olhos? () não () sim - índice de desconforto ()
Sente tontura, vertigem? () não () sim - índice de desconforto ()
Sente cansaço visual (visão dupla)? () não () sim - índice de desconforto ()

Obrigado!