

**Universidade Federal de Santa Catarina**

**Programa de Pós-Graduação em**

**Engenharia de Produção**

**O SER HUMANO**

**COMO BASE PARA A EXCELÊNCIA DO ATENDIMENTO**

**EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS.**

**Dissertação de Mestrado**

**Giancarlo Décimo Graziottin**

**Florianópolis**

**2001**

**Universidade Federal de Santa Catarina**

**Programa de Pós-Graduação em**

**Engenharia de Produção**

**O SER HUMANO**

**COMO BASE PARA A EXCELÊNCIA DO ATENDIMENTO**

**EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS.**

**Giancarlo Décimo Graziottin**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção

**Florianópolis  
2001**

**Giancarlo Décimo Graziottin**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de  
Mestre em Engenharia de Produção no Programa de  
Pós-Graduação em Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 01 de outubro de 2001.

---

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D  
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr. rer. pol.  
Orientador

---

Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr. Eng.  
Membro

---

Prof<sup>a</sup>. Denise M. W. Pedroso, Dr.<sup>a</sup>. Eng.  
Membro

Dedico este trabalho aos meus pais **Darcy** e **Léa**, a minha mulher **Vanessa** e ao meu filho **Lucas**, pela luz e por entenderem a necessidade das ausências.

## AGRADECIMENTOS

? ? A Deus, pela vida.

? ? A minha Família, pelo carinho, apoio e compreensão.

? ? À UFSC e UNIVILLE, pela oportunidade.

? ? Ao Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr. Eng., pela maestria na coordenação do Curso.

? ? Aos Professores do Curso, pelos ensinamentos.

? ? Ao Professor Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr. rer. pol., pelos ensinamentos, orientação e paciência.

? ? Aos Colegas de Curso, pelo companheirismo.

? ? Às equipes da Gerência de Saúde e Bem Estar e das agências da Instituição pesquisada, pela contribuição no trabalho de pesquisa.

? ? À Professora Dr.<sup>a</sup> Denise M.W. Pedroso, ao Professor Dr. Valdir Vegini, ao Professor Dr. Neri dos Santos e ao Professor Martinho Exterkoetter, pelo apoio e contribuição.

? ? Às equipes do Gabinete da Reitoria e da Divisão de Marketing e Comunicação da Univille, pela perfeita administração das áreas durante minhas ausências.

? ? Aos Membros da Banca, pela honra de sua participação.

? ? A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

“Então, uma das coisas que se levará para o século XXI é essa administração mais voltada para o ser humano”.

Cristiano José Castro de Almeida Cunha

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>v</b>
<b>LISTA DE ANEXOS .....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>xi</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS .....</b>	<b>xii</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>xiii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xiv</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 Exposição do Tema .....	15
1.2 Relevância do Estudo .....	20
1.3 Problema de Pesquisa .....	23
1.4 Objetivos.....	24
1.4.1 Objetivo Geral.....	24
1.4.2 Objetivos Específicos .....	24
1.5 Organização do Estudo.....	25
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>27</b>
2.1 Qualidade nos Serviços .....	27
2.2 Excelência no Atendimento .....	32
2.3 Fatores condicionantes da ação humana nas organizações.....	38
2.3.1 Cultura e Clima Organizacional.....	40
2.3.1.1 Visão Sistêmica, Organização e Estrutura Organizacional .....	49
2.3.1.2 Política de Recursos Humanos, Grupos e Motivação .....	56
2.3.2 Qualidade de Vida e Saúde .....	81
<b>3 FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>84</b>
3.1 Caracterização do Estudo .....	84
3.2 Perguntas de Pesquisa .....	86
3.3 Definições dos termos consideradas importantes para a Pesquisa.....	88
3.4 Delimitação da Pesquisa .....	90
3.4.1 População e Amostra do Caso .....	91
3.5 Instrumentos de Pesquisa e Aplicação .....	92
3.5.1 Coleta de Dados.....	92
3.5.2 Análise e Interpretação dos Dados .....	96

3.6	Organização da Pesquisa.....	100
3.7	Limitações da Pesquisa .....	101
<b>4</b>	<b>A INSTITUIÇÃO .....</b>	<b>102</b>
4.1	Ciclo Estratégico de Qualidade .....	103
4.2	Políticas de Recursos Humanos (RH) .....	111
<b>5</b>	<b>ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>114</b>
5.1	Descrição da Agência <i>BETA</i> .....	115
5.2	Descrição da Agência <i>ALFA</i> .....	116
5.3	Análise e Interpretação dos dados pesquisados .....	117
5.3.1	Agência <i>BETA</i> .....	119
5.3.2	Agência <i>ALFA</i> .....	125
5.4	Aspectos comparativos .....	134
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>146</b>
6.1	Sugestões para trabalhos futuros .....	149
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>151</b>
<b>8</b>	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>157</b>



## LISTA DE ANEXOS

<b>ANEXO 1</b>	- PESQUISA DE SAÚDE E CLIMA (SISTEMA MANUAL) .....	165
<b>ANEXO 2</b>	- PESQUISA DE SAÚDE E CLIMA (SISTEMA INFORMATIZADO) .....	168
<b>ANEXO 3</b>	- MAPA DE RISCOS .....	171
<b>ANEXO 4</b>	- ENTREVISTA .....	175

### **AGÊNCIA BETA – MAPA GLOBAL – AGENTES IDENTIFICADOS:**

<b>ANEXO 5</b>	- Físicos, Químicos, Biológicos e Riscos Ergonômicos .....	177
<b>ANEXO 6</b>	- Riscos de Acidentes, Riscos de Incêndio, Organização do Trabalho e Sinais, Sintomas e Doenças Relatadas no PCMSO.....	179
<b>ANEXO 7</b>	- Doenças e / ou Acidentes de Trabalho e Queixas de Saúde .....	181
<b>ANEXO 8</b>	- Atividades fora da Caixa, Qualidade de Vida, Organização do Trabalho e Relacionamento Interpessoal .....	183
<b>ANEXO 9</b>	- Satisfação com o Trabalho, Satisfação com a Instituição e Carga Horária Média Diária na Agência.....	185

### **AGÊNCIA BETA – GRÁFICOS**

<b>ANEXO 10</b>	- GRÁFICO I – Agentes Ergonômicos .....	187
<b>ANEXO 11</b>	- GRÁFICO II – Queixas de Saúde .....	189
<b>ANEXO 12</b>	- GRÁFICO III – Qualidade de Vida .....	191
<b>ANEXO 13</b>	- GRÁFICO IV – Organização do Trabalho .....	193
<b>ANEXO 14</b>	- GRÁFICO V – Relacionamento Interpessoal.....	195

<b>ANEXO 15</b>	- GRÁFICO VI – Satisfação no Trabalho .....	197
<b>ANEXO 16</b>	- GRÁFICO VII – Satisfação com a Instituição.....	199

### **AGÊNCIA ALFA – MAPA GLOBAL – AGENTES IDENTIFICADOS:**

<b>ANEXO 17</b>	- Físicos, Químicos e Biológicos e Riscos Ergonômicos.....	201
<b>ANEXO 18</b>	- Riscos de Acidentes, Riscos de Incêndio, Organização do Trabalho .....	203
<b>ANEXO 19</b>	- Doenças e / ou Acidentes de Trabalho, Queixas de Saúde e Atividade fora da Caixa .....	205
<b>ANEXO 20</b>	- Qualidade de Vida, Organização do Trabalho e Relacionamento Interpessoal .....	207
<b>ANEXO 21</b>	- Satisfação com o Trabalho, Satisfação com a Instituição e Carga Horária Média Diária na Agência.....	209
<b>ANEXO 22</b>	- PCMSO, Queixas de Saúde Relatadas no PCMSO e Ambiente.....	211

### **AGÊNCIA ALFA – GRÁFICOS**

<b>ANEXO 23</b>	- GRÁFICO I – Agentes Ergonômicos .....	213
<b>ANEXO 24</b>	- GRÁFICO II – Queixas de Saúde .....	215
<b>ANEXO 25</b>	- GRÁFICO III – Qualidade de Vida .....	217
<b>ANEXO 26</b>	- GRÁFICO IV – Organização do Trabalho .....	219
<b>ANEXO 27</b>	- GRÁFICO V – Relacionamento Interpessoal.....	221
<b>ANEXO 28</b>	- GRÁFICO VI – Satisfação no Trabalho .....	223
<b>ANEXO 29</b>	- GRÁFICO VII – Satisfação com a Instituição.....	225

**LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro I</b>	– Ciclo de Qualidade CAIXA .....	104
<b>Quadro II</b>	– Perfil da Agência BETA .....	116
<b>Quadro III</b>	– Perfil da Agência ALFA.....	117

## LISTA DE ABREVIATURAS

CAT	COMUNICAÇÃO DE ACIDENTE DE TRABALHO.
D	DESPREZÍVEL (ESCALA).
F	FORTE (ESCALA).
GRD	GERENCIAMENTO DA ROTINA DIÁRIA.
ISO	ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DE NORMALIZAÇÃO / GESTÃO DA QUALIDADE.
L	LEVE (ESCALA).
LAT	LICENÇA POR ACIDENTE DE TRABALHO.
LER	LESÃO POR ESFORÇO REPETITIVO.
M	MÉDIO (ESCALA).
MOPV	MODELO OPERACIONAL DO PONTO DE VENDA (AGÊNCIA).
P500	PROJETO DE MODERNIZAÇÃO DA REDE DE AGÊNCIAS.
PAMS	PROGRAMA DE ASSISTÊNCIA MÉDICA SUPLETIVA.
PCMSO	PROGRAMA DE CONTROLE MÉDICO DE SAÚDE OCUPACIONAL.
PNQ	PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE.
PPRA	PROGRAMA DE PREVENÇÃO DE RISCOS AMBIENTAIS.
PQGF	PRÊMIO QUALIDADE DO GOVERNO FEDERAL.
PRC	PROGRAMA DE RACIONALIZAÇÃO E COMPETITIVIDADE.
SAC	SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE.
SISAC	SISTEMA INTERNO DE INFORMAÇÃO E APOIO AO CLIENTE.
T&D	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.

## RESUMO

Quem faz e garante a qualidade são as pessoas, muito mais do que ambientes, processos e tecnologias. Nesse sentido, o trabalho objetivou identificar os motivos que levam à excelência no atendimento bancário por meio da relação entre a satisfação do cliente e a satisfação dos empregados. Para tanto, buscou-se a razão da diferença acentuada no atendimento entre duas agências pertencentes à mesma Instituição Bancária e atuantes no mesmo município. Por meio de um Estudo Comparativo de Caso descreveu-se as características das agências e os fatores condicionantes da ação humana na atividade bancária, como forma de relacionar a excelência do atendimento ao cliente à satisfação do empregado. Quanto à satisfação do empregado, procurou-se identificar sua relação com os agentes ligados à organização do trabalho, à qualidade de vida, às queixas de saúde, à organização do trabalho e relacionamentos interpessoais. Deste modo, a pesquisa mostrou que é praticamente impossível obter a satisfação dos clientes quando dissociada da satisfação dos empregados, devendo estes se tornar o centro das atenções das organizações do século XXI.

## **ABSTRACT**

The people play a much more important role than the environments, processes and technologies in providing and guaranteeing the quality. Therefore, the work aims to identify reasons giving rise to the excellent banking service through means of the relationship between customer satisfaction and worker satisfaction. In order to achieve this, we searched for the reason behind the significant difference in service between two agencies of the same Banking Institution operating in the same municipality. Through a Comparative Case Study, the characteristics of the agency and human action conditioning factors in the banking activity, as a way of relating the excellent customer service to worker satisfaction, were described. Concerning worker satisfaction, we tried to identify its relation with the agents linked to work organization, quality of life, health complaints, work organization and interpersonal relationships. Hence, the survey showed that it is practically impossible to get customer satisfaction when disassociated from worker satisfaction, this having to become the center of attention of 21st century organizations.

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 Exposição do Tema**

O Brasil não é o único país com problemas de qualidade e produtividade. Em quase todo o mundo, alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade é a grande prioridade.

O período é de busca incessante da excelência na qualidade e produtividade e, conseqüentemente, na competitividade. Mas para muitas organizações este é ainda é um assunto distante.

Paralelamente a esse fato, os administradores, em geral, e os gestores de pessoas, em particular, têm sido desafiados a repensar o papel das pessoas nas organizações competitivas. O ser humano, revalorizado em todas as dimensões, está sendo o centro das atenções. Em todos os níveis organizacionais fala-se no novo papel das pessoas. O talento individual e a capacidade de desenvolvimento em equipe são indicados como cruciais para a vantagem competitiva das organizações.

Com as instituições bancárias não é diferente. Frente ao mercado globalizado e a alta competitividade do setor financeiro, as Instituições financeiras viram-se obrigadas a mudar radicalmente seu perfil e seus conceitos.

Tradicionalmente, entendia-se como atividade bancária, basicamente operações de depósitos e empréstimos. Outros tipos de serviços não eram

caracterizados como “serviços bancários”. O modelo tradicional caracterizava-se pela austeridade. Exemplo do rigor eram as próprias gerências que ficavam situadas no fundo das agências, com portas trancadas, onde poucos ousavam entrar.

Diante das novas exigências do mercado, as instituições bancárias tornaram-se as principais peças do sistema financeiro, operando em todas as modalidades de intermediação financeira e mais: adquiriram uma função social importante que é a prestação de serviços.

Para atrair clientes, os bancos passaram a oferecer serviços diversos, em todos os segmentos e carteiras e, sobretudo, mudaram sua forma de atendimento.

As gerências tradicionais, situadas no fundo das agências, com as portas trancadas, onde poucos ousavam entrar, obrigaram-se a se abrir e receber os clientes às portas das agências.

Nos dias de hoje, as instituições bancárias, nacionais ou mesmo estrangeiras, têm demonstrado uma grande preocupação com o atendimento, como parte dos serviços, que tem se tornado cada dia mais, um diferencial de mercado.

A estratégia atual é de investir em tecnologia, de forma que os clientes não tenham a necessidade de comparecer às agências, possibilitando o acesso a todos os serviços sem sair de casa ou do escritório.

Mas existe um segmento, formado por clientes mais conservadores, que preferem o contato pessoal e são sensíveis ao tipo de tratamento recebido. Esse segmento ainda movimenta cifras expressivas no mercado financeiro brasileiro o que, por si só, indica que é de fundamental importância que as instituições bancárias preocupem-se com tal segmento e possam prestar serviços diferenciados.



Mas como atender às necessidades e expectativas desse segmento sem onerar substancialmente a atividade bancária? Afinal, instalações, equipamentos e, principalmente, pessoal qualificado, representam custos e despesas para as Instituições bancárias.

Contrariamente ao que ocorreu nos anos 80, do século passado, quando se observou, no Brasil, um grande e rápido processo de informatização das agências bancárias, a preocupação, nos anos 90, do mesmo século, foi a de enfrentar a competição, buscando garantir margens de lucratividade, orientando-se no sentido da racionalização e da reestruturação das atividades. Em consequência, verificam-se grandes investimentos na reestruturação das atividades por meio, principalmente, da utilização de tecnologia de informação e da implantação de programas de qualidade.

As instituições bancárias têm estudado seus processos e desenvolvido os mais variados programas e projetos, com o foco na qualidade e produtividade, buscando, por meio de pesquisas com seus clientes, a identificação de índices de satisfação, o entendimento do comportamento do consumidor, suas necessidades e expectativas.

Processos são redefinidos, novos *layout* são criados, tecnologias são desenvolvidas, enfim, desenvolveram-se estratégias articuladas para melhor atender o cliente, razão primeira do sucesso ou insucesso das instituições bancárias.

O perfil do novo bancário é traçado a partir da ênfase na capacidade de lidar com tarefas não prescritas e com limites pouco definidos, contrariando as exigências tradicionais, quando as atividades eram claramente delimitadas pelo manual.

Em relação à formação e treinamento, há preocupação dos bancos em investirem na área, porém a tendência é no sentido de realização de cursos rápidos. Os bancos visam principalmente ao desenvolvimento de cursos técnicos dirigidos para a utilização de *software* e aplicativos, bem como cursos de crédito e negociação, produtos e serviços bancários, matemáticos financeira e cursos específicos destinados gerentes.

Enquanto isso, a Comissão de Defesa do Consumidor reuniu-se em 05 de dezembro de 2000 e aprovou parecer favorável, de segundo turno, sobre o Projeto de Lei 838/00, que dispõe sobre o atendimento de clientes nos estabelecimentos bancários e dá outras providências. De acordo com o aprovado, os estabelecimentos bancários ficam obrigados a atender os clientes no prazo máximo de 15 minutos, contados a partir de sua entrada na fila de atendimento – seja nos caixas ou nos equipamentos eletrônicos de auto-atendimento. Ficam também obrigados a instalar banheiros e bebedouros no interior das agências para uso dos clientes.

Pode-se perceber que o atendimento bancário é um tema não resolvido.

O conceito de eficácia está cada dia mais associado à prestação de serviços, que implica em oferecer um atendimento de qualidade que satisfaça as expectativas e necessidades dos clientes.

Diante de tais constatações, afloram as questões:

?? Como estarão os empregados dessas Instituições bancárias diante de tantas mudanças, programas e projetos?

?? Será que esses têm sido motivos de preocupação por parte das Instituições?

?? Afinal, será que os dirigentes das instituições bancárias imaginam que seus clientes ficarão satisfeitos tão somente com belas agências ou tecnologias de ponta?

?? Poderá ser o fator humano o diferencial na excelência do atendimento bancário?

?? A forma com que atuam, se relacionam, interagem os empregados, sua motivação e satisfação com o trabalho, a qualidade de vida, são fatores relacionados à satisfação dos clientes?

O comprometimento funcional pode apresentar-se como uma vantagem competitiva visto que, na busca permanente por qualidade e excelência, as organizações necessitam do investimento das pessoas no trabalho. Um grupo comprometido é um recurso disponível para levar adiante os objetivos da empresa, pois o comprometimento é a disposição a agir uma vez que entende uma forte identificação da pessoa aos valores da organização, à vontade e de exercer esforços consideráveis e de permanecer como membro.

Ainda não é tradição no Brasil, mas um número cada vez maior de organizações está apontando para a qualidade de vida de seus empregados. Não se trata de espírito caridoso. Investir em um bom clima organizacional rende frutos, aumenta a produtividade, agiliza as decisões e baixa a rotatividade dos quadros.

## 1.2 Relevância do Estudo

De início pode-se indagar: por que a escolha de uma Instituição Bancária?

Segundo Albrecht (1998), a primeira das oito indústrias de serviços da lista da Revista *Fortune* são os Bancos Comerciais e a segunda, Companhias Financeiras diversificadas.

Para Quinn (1996:30), “Empresas de serviço tornaram-se entidades grandes, intensivas de capital, voltadas para a tecnologia e estrategicamente poderosas”.

Considerando-se a afirmação dos dois autores, pode-se justificar a relevância do tema e a necessidade de aprofundamento da questão do cliente interno dentro das organizações.

Além disso, conforme Franco (1997:63), “o mundo contemporâneo, incluindo o mundo do trabalho, passou a valorizar aspectos da vida que foram negligenciados durante muito tempo. Ecologia, bem estar, atendimento personalizados, ambientes agradáveis, qualidade de vida e vários outros conceitos apontam para a necessidade de resgatar a dimensão humana e emocional de todas as atividades”.

Essa afirmação indica a tendência, ou mesmo necessidade, do resgate do aspecto humano nos serviços.

Diante dos fatos, o trabalho propõe, por meio de um estudo de caso de duas agências (*ALFA* e *BETA*), de uma mesma Instituição Bancária (Caixa Econômica Federal), verificar se os fatores condicionantes da ação humana nas

organizações podem ser a razão da diferença no atendimento e se existe relação entre a satisfação dos empregados e a excelência do atendimento e, conseqüentemente, a satisfação dos clientes.

Pode-se justificar esse trabalho pela necessidade de se conhecer a razão da diferença acentuada ocorrida no atendimento aos clientes entre duas agências de uma mesma instituição bancária, situadas no mesmo município, com as mesmas características regionais e, supostamente, a mesma cultura. A Instituição Bancária tem procurado, há quatro anos, entender os motivos da diferença, buscando, assim, descobrir a solução para uma matéria que muito a preocupa: a excelência no atendimento.

Como forma de se estudar a excelência desse atendimento, em 1997 as duas agências pesquisadas (*ALFA* e *BETA*) começaram a ser alvo das primeiras observações por parte da Caixa Econômica Federal.

Em 1999, o Banco do Brasil (Regional de Joinville) realizou pesquisa que visava classificar, em termos de excelência no atendimento, as 44 agências atuantes no município, da melhor a pior.

Como resultado da pesquisa, verificou-se, entre essas 44 agências, que a Caixa Econômica Federal obteve a primeira e uma das últimas colocações, ou seja, uma agência foi considerada como o melhor atendimento bancário do município e a outra como um dos piores atendimentos dos diversos bancos atuantes no município. Tais colocações coincidem com as agências observadas pela Instituição, desde 1997.

Assim, acredita-se que o estudo comparativo das duas agências, buscando analisar os fatores que levam à diferença no atendimento, sob uma ótica

ainda pouco explorada na atividade bancária, que é a dos clientes internos, dos empregados, resultará em informações relevantes para um maior aprofundamento e entendimento do tema.

Nesse sentido, cabe destacar que no Brasil, falar de cultura organizacional ainda é considerado teórico, talvez pela superficialidade ou imediatismo de nossa cultura que apenas considera o que é imediato, tangível e palpável, ou mesmo pela falta de hábito de pensar em assuntos mais abstratos.

Foguel (1986) e Pedroso (2001) demonstram eficazmente a importância de se considerar os aspectos menos visíveis da organização através do Iceberg Organizacional, onde apresenta que estão abertos à conversação as metas, tecnologias, processos, estruturas, competências, todos assuntos sobre os quais o indivíduo está consciente.

Mas existem aqueles assuntos sobre os quais os indivíduos estão inconscientes, não faláveis, que são: atitudes, valores, sentimentos, normas grupais, competências interpessoais, mecanismos de defesa, motivações e desejos.

O fundamental é chegar-se àquilo que interfere, permeia e, em alguns casos, distorce os resultados organizacionais, e que nem sempre são aspectos tangíveis e palpáveis. Aquelas sintomas como a falta de agilidade, fragmentação administrativa, falta de motivação e qualidade de produção, que são tratados paliativamente com novas tecnologias, redes de informações, prêmios, incentivos, entre outros, sem que se estude a verdadeira raiz do problema, que é a disputa de poder, centralização de informações, falta de tomada de decisões, falta de estratégias e canais de comunicação abertos, falta de objetivos explícitos e visão de mercado. Quem sabe, as verdadeiras soluções restauradoras são o resgate da

auto-estima, a descentralização, a confiança, a delegação, a visão do futuro e as informações universais?

Como forma de preservar as agências pesquisadas, seus nomes foram desconsiderados e substituídos por, simplesmente, agências *BETA* e *ALFA*.

As entrevistas desenvolvidas pelos psicólogos e médicos do trabalho não são apresentadas individualmente por solicitação da Instituição, embora façam parte da tabulação, do mapa global, da análise e interpretação dos dados.

### **1.3 Problema de Pesquisa**

Milhões são gastos em pesquisas mercadológicas de satisfação do cliente, em novos processos e estruturas e, quem sabe a resposta não poderá estar nos clientes internos, nos empregados?

Visando a contribuir para o aprimoramento da atividade bancária, mais especificamente no que se refere à excelência do atendimento, este estudo pretende investigar o seguinte problema de pesquisa:

**“Qual a influência dos fatores condicionantes da ação humana nas organizações na diferença acentuada no atendimento de duas agências de uma mesma instituição bancária, situadas no mesmo município, e com as mesmas características regionais?”**

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 Objetivo Geral

Com base no problema de pesquisa, este estudo tem como objetivo geral verificar se os fatores condicionantes da ação humana nas organizações são as razões que levaram as duas agências a uma diferença acentuada no atendimento aos clientes, analisando os fatores condicionantes da ação humana na Instituição, como forma de verificar a relação entre a excelência no atendimento e a satisfação do empregado.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

Especificamente, os objetivos desta pesquisa são:

1. Descrever as agências pesquisadas.
2. Identificar a influência dos aspectos relacionados à visão sistêmica na relação Empregado - Instituição.
3. Identificar a influência dos aspectos relacionados à organização e estrutura na satisfação do empregado.
4. Identificar a influência dos aspectos relacionados à política de recursos humanos, grupos e motivação no desempenho das atividades.
5. Identificar a influência dos aspectos ligados a qualidade de vida e saúde da Agência no desenvolvimento das atividades.



## 1.5 Organização do Estudo

Neste primeiro capítulo apresentou-se o tema a ser explorado no estudo, o problema de pesquisa, os objetivos pretendidos e os argumentos que justificam a realização.

O segundo capítulo foi reservado à fundamentação teórica, onde se procurou conceituar, com base na visão dos diversos autores pesquisados, inicialmente a Qualidade nos Serviços e a Excelência no Atendimento. Em seguida, buscou-se a definição de Cultura e Clima Organizacional, como base para se estudar as condicionantes da ação humana nas organizações, por meio de fatores ligados à visão sistêmica, à organização e estrutura organizacional, às políticas de recursos humanos, grupos e a motivação. Por fim, apresentou-se a base teórica para o estudo quanto à influência da qualidade de vida e da saúde no trabalho.

No terceiro capítulo foram apresentados os fundamentos metodológicos que nortearam a pesquisa. O capítulo compõe-se da caracterização do estudo, das perguntas de pesquisa, da definição dos termos considerados importantes para a pesquisa, da delimitação da pesquisa e dos métodos adotados para a coleta e análise dos dados, encerrando-se com as limitações relativas à execução do trabalho.

No quarto capítulo abordou-se o contexto da Instituição, sua estrutura, seu ciclo estratégico de qualidade e políticas de Recursos Humanos. Buscou-se uma retrospectiva histórica desde 1992, como forma de perceber o desenvolvimento estratégico da qualidade ao longo do período.

O quinto capítulo foi destinado ao estudo de caso, onde foram descritas as agências e feitas as análises e interpretações dos dados pesquisados.

Finalmente, no sexto capítulo foram registradas as conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

Na seqüência foram enumeradas as referências bibliográficas e bibliografias que nortearam a pesquisa, bem como os anexos que contribuíram para o entendimento do estudo de caso.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

A revisão bibliográfica visa a apresentar conceitos que dão sustentação à análise e interpretação dos resultados da pesquisa identificados no trabalho (ver 3.5.2), por meio dos dois grupos de fatores: Cultura e Clima Organizacional e Qualidade de Vida e Saúde, incluindo os aspectos que compõem os grupos como Visão Sistêmica, Organização e Estrutura Organizacional, Política de Recursos Humanos, Grupos e Motivação e Perfil da Saúde, Qualidade de Vida e Ambiente da Instituição.

Inicialmente, é necessário identificar o que é Qualidade nos Serviços e Excelência no Atendimento, uma vez que os clientes estão exigindo, cada vez mais, padrões elevados de qualidade e excelência.

### **2.1 Qualidade nos Serviços**

Antes de se falar em qualidade nos serviços, é preciso definir o que é serviço.

Lovelock (1995:29) dá uma aplicação universal à palavra serviço: “Serviços são todas as ações e reações que os clientes percebem que compraram”.

Não resta dúvidas que os clientes estão se tornando cada dia mais perceptivos com relação aos serviços e ao atendimento.

Para Denton (1990), os clientes estão se tornando muito mais críticos em relação aos serviços que recebem. Não se trata somente de desejo, os clientes estão esperando serviços melhores.

Normann (1993:69) alerta: “Percebemos a falta de um bom serviço ou de um serviço prestado abaixo do que esperamos muito mais do que quando o serviço é prestado normalmente. É fácil aumentar as expectativas, mas muito difícil reduzi-las”.

E o que significa qualidade nos serviços?

Segundo Horovitz (1993:21), “a qualidade é o nível de excelência que a empresa escolheu alcançar para satisfazer a sua clientela-alvo. É, ao mesmo tempo, a medida com que ela se conforma a esse nível”.

Já para Berry (1996), a época de falar sobre qualidade já passou. O autor indica que vive-se hoje a era da melhoria da qualidade. “É hora de se obter algum progresso efetivo. Chegou a hora de agir” (Berry, op.cit.:5). Segundo o autor, é hora de colocar no mercado os serviços de excelência.

Berry (idem:4) afirma: “a excelência alimenta a alma”. Para ele, a grande razão da busca pela excelência dos serviços é que apenas o bom serviço não é suficiente para garantir diferenciação com relação aos concorrentes, nem para construir um relacionamento consistente com os clientes, nem para competir em valor sem competir em preço, nem para motivar o aprimoramento dos empregados no trabalho tanto quanto em suas vidas.

Heskett et al. (1994) consideram que as organizações que prestam serviços excelentes são administradas de maneira diferente. As missões são

estabelecidas de maneira diferente. Os administradores agem de maneira diferente. As ações são baseadas em suposições diferentes. Os resultados são diferentes.

Os autores (op.cit.), comparando as empresas de serviços revolucionários com as de serviços “meramente bons” indicam, na abordagem para o aumento da satisfação do cliente, que é necessário medir as expectativas do cliente e dos empregados e alcançá-las ou excedê-las, reconhecendo a relação entre a satisfação do empregado e a satisfação do cliente.

No que tange à mobilização de pessoas, os autores (idem) consideram que se deve dar autonomia aos empregados além das necessidades do cargo, com o objetivo de criar uma organização responsiva às necessidades dos clientes e empregados.

Dentre algumas descobertas sobre serviços e administração de serviços, Albrecht (1998) mostra que os empregados são o primeiro mercado; precisa-se primeiro convencê-los da idéia de serviço, ou eles nunca a conseguirão passar aos clientes.

Aqui vale ressaltar o que escreve o autor (op.cit.:5): “A maneira pela qual o pessoal se sente a seu próprio respeito e às tarefas afeta suas interações com os clientes. Se seus empregados acreditam em prestar o melhor serviço possível, isso será notado. Se você não os tiver convencido disso, isso também será percebido”.

Para ele, os sete pecados do serviço são:

1. Apatia (atitude de pouco caso);
2. “Dispensa” (querer livrar-se do cliente desprezando sua necessidade);
3. Frieza (hostilidade gélida);
4. Condescendência (atitude paternalista);

5. Automatismo (atendimento mecanizado);
6. Livro de regras (“normas acima de tudo”);
7. “Passeio” (transferência de responsabilidade).

Os sistemas geralmente são inimigos do serviço. Muitos dos problemas de qualidade baixa ou medíocre de prestação de serviços resultam de sistemas, procedimentos, políticas, regras e regulamentos e de loucura organizacional. Com muita frequência, culpa-se o pessoal de linha de frente pela má qualidade do serviço, quando o verdadeiro problema se encontra em sistemas que não funcionam ou não fazem sentido.

Segundo Moller (1996), o bom êxito da organização depende de como funciona, se aperfeiçoa e inova, especialmente nas áreas vitais de sucesso:

- ??Produtividade: que significa atingir metas e criar resultados por meio da otimização do uso de recursos, inclusive humanos.
- ??Relações: que tem a ver com a cultura e clima da organização;
- ??Qualidade: que visa satisfazer as exigências e expectativas do ambiente externo.

São, pois, patentes as ligações entre as áreas. Qualquer mudança positiva ou negativa em uma reflete nas outras. Assim, é difícil imaginar produtividade alta sem que se tenha boa relação humana. Alta qualidade em serviços somente pode ser atingida quando os empregados são empenhados e dão o melhor de si, e fazem isso se as relações internas forem boas.

“A qualidade dos serviços externos - para Moller (op.cit.:19) - nunca pode exceder a dos serviços internos”.

Segundo Heskett (1997), pesquisas recentes sugerem que a visão estratégica interna de serviços, o controle da qualidade e o sucesso estão interligados. Os estudos interligam diretamente a satisfação dos clientes e o resultado à satisfação dos empregados. Naturalmente, quanto mais motivados os empregados, melhores serão os serviços.

Tratando especificamente do setor bancário, Reis (1998) afirma que fazer com que o cliente perceba a qualidade dos serviços, que ele requer que a Instituição bancária lhe preste, pode representar o diferencial competitivo.

Hoje, segundo Reis (op.cit.), um cliente, ao pagar pelos serviços, está exigindo das instituições bancárias, serviços de qualidade cada vez maiores, afinal ele sabe o real valor do seu dinheiro e quanto custou para ganhá-lo. Foi-se o tempo em que o cliente tolerava os maus serviços em troca de algumas “benesses”.

Um artigo publicado no jornal Indústria e Comércio de 18/07/1994 – “Cliente de Banco fica mais exigente”, citado por Reis (idem:18), sugeria que o papel a ser desempenhado pelas instituições bancárias era:

- ??Proporcionar serviços com comodidade para o cliente (...);
- ??Atender a todos os clientes de forma igual, sem discriminá-los (...);
- ??Ter empregados qualificados, em número compatível à necessidade de atendimento;
- ??Proporcionar aos empregados treinamentos adequados (...);
- ??Ser ágil na prestação de serviços (...);
- ??Ter gerentes com foco dirigido ao cliente (...);

??Saber quais as reais necessidades dos clientes e procurar satisfazê-las;

??Manter o cliente informado (...).

Identificados alguns conceitos de serviços, pode-se observar que qualidade, ou mesmo excelência, nos serviços não pode ser dissociada do lado humano. São as pessoas as verdadeiras responsáveis pela qualidade nos serviços.

Mas, para os que pensam que qualidade é um apelo competitivo, vale observar o que prenuncia Wellington (1998): a qualidade, ainda movimentada em programas empresariais, deixará de ter o apelo competitivo. Será sim um fator qualificador para o mercado e não mais aquele que definirá a escolha do cliente. A excelência no atendimento é o novo instrumento essencial para conquistar e manter clientes.

Nesse sentido, cabe explorar alguns conceitos sobre excelência no atendimento.

## **2.2 Excelência no Atendimento**

A excelência no atendimento é um instrumento essencial para conquistar e manter clientes. É o fator que passou a fazer diferença entre o maior ou menor sucesso nas organizações.

Segundo Drucker (1995:27) “no varejo, todos falam de atendimento como a chave para o sucesso, ou mesmo da sobrevivência”.



A abordagem do “atendimento” pode ser encontrada como sendo o mesmo que “serviço ao consumidor” e tal situação pode dar origem à dificuldade em estabelecer sua amplitude dentro das organizações.

Mas o que é atendimento?

Bueno (1988), Fernandes (1968) e Pilares (1989) explicam atendimento por meio das definições como: atender é dar atenção, acudir ao chamado de alguém, dar solução favorável a um pedido, levar em consideração, refletir, atentar, ouvir, considerar. Uma relação interpessoal que envolve o empregado de uma organização e o destinatário de produtos, idéias ou serviços dessa organização (ou ainda entre o empregado e quem vende produtos ou presta serviço à empresa).

Assim, o atendimento está diretamente ligado aos negócios que uma organização pode ou não realizar, de acordo com suas normas e regras. O atendimento estabelece, dessa forma, uma relação de dependência entre o empregado e a organização.

Definido o atendimento, cabe ressaltar a consideração de Scott (1999), segundo a qual, apesar de todo o mundo estar falando acerca de clientes, o atendimento insatisfatório ainda constitui uma preocupação importante para as organizações. Pode-se citar algumas das razões:

??As pessoas investiram muito tempo e energia nos aspectos técnicos, não atentando ao lado humano;

??Não houve condicionamento ou estímulo para tratar as pessoas de dentro da organização tão bem quanto os clientes externos.

??A satisfação dos clientes internos constitui um elo vital na cadeia que conduz à satisfação dos clientes externos.

??As pessoas não se dão conta que trabalhar com afinco não é o mesmo que satisfazer aos clientes.

Sendo o atendimento insatisfatório uma preocupação importante para as organizações, cabe observar os fatores que condicionam a natureza do atendimento.

Em seu trabalho, cujo foco de aplicação é o atendimento como pressuposto de marketing de relacionamento em instituições bancárias, Costa (2000) apresenta questões relevantes ao trabalho.

Segundo a autora (op.cit.), existem fatores que condicionam a natureza do atendimento, fazendo com que o resultado de sua prestação varie. São os determinantes do atendimento:

??Determinante estrutural: corresponde à infra-estrutura, sistemas de apoio, suporte, ambientação e apresentação.

??Determinante atitudinal: estabelece o contato interpessoal entre pessoas e organização, expresso nas atitudes do empregado e clientes.

Excelência no atendimento implica a necessidade de atingir avaliação máxima em todos os critérios de satisfação, não apresentar problemas no relacionamento com os clientes, destacando-se como superior à concorrência, fixando e mantendo uma imagem positiva junto à comunidade.

Nesse sentido, Costa (idem) e Campos (1998) concordam que o atendimento pode ser caracterizado de forma intrínseca e extrínseca:

??Características intrínsecas de atendimento: Relacionadas com as dimensões de confiabilidade, desempenho, diferenciação, disponibilidade, segurança.

??Características extrínsecas de atendimento: Ligadas à competência, comunicação, cortesia, aspectos mais gerais de percepção.

O atendimento final que o cliente vai perceber é resultante da correta execução e desempenho em cada grupo de características: intrínsecas e extrínsecas.

Costa (idem) apresenta o que chamou de “pontos-alvo”, que representam as prioridades das ações organizacionais para a excelência no atendimento, especificamente para uma agência bancária, de acordo com a percepção dos clientes:

1. Priorizar o espaço físico;
2. Flexibilizar o atendimento;
3. Agilizar as operações bancárias;
4. Orientar e esclarecer melhor o cliente;
5. Melhorar o atendimento dos empregados;
6. Organizar a administração da agência;
7. Adequar o estacionamento.

A seqüência segue até a 25<sup>o</sup> prioridade, embora as sete primeiras sejam suficientes para o propósito deste trabalho.

Para a melhoria do atendimento da agência do banco pesquisado por Costa (idem), foi recomendado que se priorizasse ações, conforme segue:

1. Presteza e facilidade de acesso/contato com produtos e serviços, como redução do tempo de espera;
2. Desenvolvimento da capacidade de reparar a confiança e fidelidade no caso de dúvidas ou falhas cometidas, mediante soluções adequadas para problemas apresentados no relacionamento com clientes;
3. Desenvolvimento da capacidade de oferecer produtos e serviços de modo confiável, preciso e contínuo;
4. Busca de distinção do banco frente à concorrência e comunidade;
5. Incentivo ao desenvolvimento de competência junto aos gerentes e empregados, capacitando-os à solução de problemas com habilidades técnicas e atitudes adequadas;
6. Melhoria das características físicas de instalações da agência e condições de estacionamento;
7. Capacitação de empregados para aperfeiçoar o atendimento a clientes.

Também aqui, bastam as sete primeiras ações para o propósito deste trabalho.

Pode-se observar que, tanto nos “pontos-alvo” quanto nas recomendações para a melhoria do atendimento, implícita ou explicitamente, a ação humana na organização se faz presente.

Ao descrever fatores de atendimento, deve-se considerar que nenhuma lista pode ser considerada abrangente, universal ou mesmo perene. Tudo depende

dos mercados, dos clientes e das tendências. A descrição de excelência para os fatores de atendimento deve ser interpretada como posturas e comportamentos que faz do atendimento um fator positivo e, conseqüentemente, um critério competitivo.

O atendimento a ser desenvolvido num ambiente de melhoria contínua requer pessoas com perfil ajustado aos relacionamentos. Uma pessoa para realizar um atendimento como diferencial competitivo deve empenhar-se em desenvolver habilidades comportamentais que, segundo Costa (idem:85), são:

- ??“Afinidade na lida com pessoas;
- ??Orgulho de seu trabalho e de sua organização;
- ??Disposição para assumir responsabilidades;
- ??Atitude de visão à frente;
- ??Atenção aos detalhes;
- ??Receptividade a avaliações construtivas;
- ??Disposição em cooperar.”

As ações e habilidades descritas por Costa (idem) agregam valor aos serviços e o que mantém uma Instituição Bancária é a capacidade de agregar valor a seus serviços.

Ela deve ser melhor que os concorrentes em todos os itens que o cliente julgar importante; é ele quem decide.

Não há dúvida que, diante da grande similaridade dos produtos e serviços bancários, o grande diferenciador, que faz o cliente decidir entre uma Instituição bancária e outra, é a qualidade dos serviços prestados ou mesmo a excelência de

seu atendimento. E a excelência do atendimento está diretamente relacionada à ação humana nas organizações.

### **2.3 Fatores condicionantes da ação humana nas organizações**

Organizações diferem não somente quanto as suas estruturas físicas, mas também quanto às suas atitudes e tipos de comportamentos que provocam no homem que trabalha dentro delas. Essas diferenças são mencionadas como sua estrutura psicológica.

Morgan (1996) comenta que organizações mecanicistas, embora almejem a estabilização dos ambientes internos, coíbem a criatividade e tornam, cada vez mais árdua, a possibilidade de fluxos criativos que poderiam beneficiar as operações das empresas, o que certamente também traz desestímulo do conhecimento humano.

Hoje, empresários e trabalhadores entendem que a aquisição do conhecimento e a valorização dos ativos intangíveis são imprescindíveis para o sucesso da organização.

Motta (1998), Kanaane (1999) e Quinn (1992) consideram que, no caminho para o futuro, o desafio estará na consciência de que a tecnologia será insuficiente ao êxito: robotizar, automatizar ou informatizar serão passos importantes, mas o sucesso depende de novos modelos organizacionais e da satisfação integral das pessoas. Segundo os autores, o potencial humano e social, associado ao incremento à produtividade e à qualidade, serão valorizados a um nível antes desconhecido.

Tratando-se das estratégias que buscam o envolvimento dos empregados na qualidade, Paladini (2000) considera que elas têm características específicas porque se direcionam para ações determinadas e gerais e incluem uma variedade de objetos e uma complexa rede de resultados das reações diversas decorrentes da aplicação das estratégias.

Para o autor (op.cit.), algumas das estratégias já empregadas, sempre envolvendo ações interdependentes, demonstram seis grandes grupos, assim definidos:

??Visão da Organização - Inclui a criação de uma visão comum a todos os membros da empresa: investir na competência e na motivação dos empregados, conferir flexibilidade às estruturas e rigidez aos objetivos, oferecer clareza em questões básicas da organização, entre outros.

??Formas de Atuação - Inclui a valorização de todos os empregados e o trabalho em equipe: investir em processos que tornem as pessoas aptas ao trabalho em equipe, gerar estabilidade e segurança, oferecer desafios, ajustar as atividades às pessoas, quando possível, oferecer flexibilidade do horário de trabalho, promover a gestão participativa, estabelecer políticas claras, compartilhar informações, apresentar oportunidades de desenvolvimento, entre outros.

??Atenção ao Indivíduo - Inclui a confiança e a valorização das pessoas, criando oportunidades de crescimento pessoal: priorizar a lealdade nos dois sentidos, investir na motivação e no entusiasmo, eliminar a discriminação e o preconceito, reconhecer o trabalho feito, priorizar a

segurança no local de trabalho, promover o relacionamento integrado e harmonioso, entre outros.

??Direcionamento do Trabalho – Inclui: evitar regras em excesso, não associar trabalho com castigo, investir nas iniciativas pessoais, fixar instruções claras, objetivas e precisas, lutar contra o tédio, a rotina, a repetição sem sentido e a falta de inovação, entre outros.

??Interação – Inclui: incentivar a comunicação aberta, viabilizar sistemas eficazes de comunicação, priorizar aspectos positivos, incentivar novas idéias, aceitar as pessoas como elas são, compreender valores, crenças e padrões éticos, elogiar, entre outros.

??Recursos – Inclui: a viabilização de recursos para o trabalho, de oportunidades de incentivo, a criação de ambientes adequados de trabalho, entre outros.

Quaisquer dessas estratégias depende de uma variedade de fatores. Em geral, de acordo com Paladini (idem), a cultura organizacional tende a ser o fator mais relevante.

### 2.3.1 Cultura e Clima Organizacional

Para Brum (1995), a realidade de uma organização não está, necessariamente, expressa em seu organograma e na descrição das atividades de



cada cargo. A linha mestra de qualquer estrutura organizacional torna-se viável se soubermos analisar ações, atitudes e comportamentos.

Na ótica de Maximiano (2000), é possível observar que dentro de qualquer organização formal existe uma organização informal, que tem grande influência sobre o desempenho, cujos elementos são:

- ??Cultura organizacional, que compreende normas de conduta, valores, rituais, hábitos;
- ??Sentimentos manifestos por pessoas e grupos, que compõem o clima organizacional;
- ??Grupos, criados por motivos de interesse ou amizade.

Segundo Kanaane (1999) e Moscovici (1995), os conceitos de Clima e Cultura organizacional contribuem de maneira satisfatória para compreender o estágio no qual a organização se situa.

Para os autores, analisando as relações interpessoais em dado contexto organizacional, identificar-se-á as sinalizações para a caracterização da cultura e do clima existente durante um certo período de sua existência, uma vez que tais interações retratam o grau de formalidade e informalidade presente nos respectivos ambientes organizacionais, denotando maior ou menor flexibilidade das relações entre seus membros e em que nível respondem e participam das condições vigentes. A cultura e o clima do grupo, que resultam da interação entre os membros, refletem o ambiente psicossocial interno e a imagem do conjunto.

Schwartz e Davis (apud Santos, 2000) fazem a distinção entre cultura e clima. Para os autores, as pesquisas de clima “tiram a temperatura” da organização.

São úteis na determinação das causas da baixa motivação dos empregados, decorrentes da falta de clareza de objetivos, descontentamentos, falta de oportunidades e promoções. A cultura, por outro lado, refere-se a padrões de crenças e expectativas compartilhadas pelos membros da organização.

#### a) Cultura Organizacional

Terra (2000), Lewin (1948), Medeiros Filho (1992) e Bom Sucesso (1997), entendem cultura organizacional como normas, crenças e valores que ajudam a interpretar eventos e avaliar o que é apropriado e inapropriado. Essas normas, crenças e valores podem ser vistos ainda como sistemas de controle capazes de atingir grande eficácia, uma vez que levam a um alto grau de conformação, ao mesmo tempo em que conferem elevada sensação de autonomia. Para os autores, cultura organizacional é um processo vivo, composto de inúmeras interações sociais que fazem uma organização ser única, perfeitamente distinta das demais.

Robbins (2000:288) define que “cultura organizacional diz respeito a um sistema de significados partilhados pelos membros de uma organização, distinguindo-as de outras”. Segundo o autor, pesquisas mais recentes sugerem a existência de sete características básicas que, em conjunto, captam a essência da cultura de uma organização:

??Inovação e ousadia;

??Atenção ao detalhe;

??Busca de resultados;

??Concentração nas pessoas;

??Orientação para a equipe;

??Agressividade e estabilidade.

Segundo Hatch (2000:258), “quando falamos de cultura, não apenas nos referimos a uma experiência individual de um artefato em um certo momento, mas todas as experiências dos membros de todos seus artefatos conforme eles ocorrem e interagem sob o espaço e o tempo.”

Percebe-se que a perspectiva cultural procura mostrar que existe uma singularidade própria em cada organização. Assim, apesar das semelhanças, cada organização possui um sistema de valores e hábitos próprios que tornam exclusivos alguns de seus comportamentos administrativos.

A cultura é retratada na missão e objetivos, nas estratégias, estilos de gestão, nos processos de comunicação, tomada de decisão e delegação de poderes. Enfim, na história da organização. Influencia a forma de pensar, agir e sentir dos indivíduos dos grupos.

Segundo Viemo (2000), a cultura compõe-se de três dimensões interdependentes:

??Ideológica - Conjunto de normas, valores, regulamentos, políticas administrativas, padrões de conduta, estilos de gestão, que governam e controlam o funcionamento organizacional. É a função reguladora, de autoridade, que engloba as leis formais e códigos informais, não estabelecidos oficialmente, mas obedecidos tacitamente.

??Material - Conjunto de instrumento e processos, divisão de tarefas, “layout”, racionalização de trabalho, recursos materiais, redes de

comunicação, metodologia de serviços. Trata das questões relativas à tarefa.

??Psicossocial - Conjunto de manifestações afetivas dos indivíduos que compõem a organização, manifestações, comportamentos grupais. Engloba as percepções, os sentimentos e as reações positivas ou negativas.

Para a autora, uma ou outra dimensão pode predominar na vida organizacional, embora sejam interdependentes, ou seja, cada uma tem efeitos sobre as outras duas. A interdependência mais marcante está entre a dimensão ideológica e a dimensão psicossocial. Sempre que um se acentua, o outro reage: exageros normativos despertam rebeldia. O equilíbrio entre as duas resulta em coesão, segurança e satisfação, enquanto o desequilíbrio gera insatisfação, desmotivação e competição.

Para Viemo (op.cit.), a identidade da cultura forma-se e consolida-se no seu processo histórico de funcionamento interno, de atuação e de trocas com seu ambiente externo.

Uma das importantes funções da cultura consiste na redução da ansiedade. Esta ocorre em situações de incerteza ou sobrecarga de informações. Empregados sentem ansiedade quando não possuem elementos definidores das situações de trabalhos e de relacionamento com os outros.

A partir de referências culturais claras, os empregados têm mais facilidade para discernir entre o certo e o errado, o importante e o trivial, o essencial e o

acessório, na percepção e interpretação das situações que se sucedem no ambiente de trabalho.

Pode ocorrer, na cultura organizacional, o aparecimento deliberado ou espontâneo de subculturas, dotadas de uma relativa autonomia, embora mantendo as características fundamentais do sistema cultural em que estão imersas.

As subculturas definem-se por um certo grau de diferenciação dentro de um sistema organizacional e se manifestam em maneiras próprias de agir, pensar e, às vezes, de sentir das pessoas e dos grupos nelas envolvidos. Suas origens são várias e podem ir das idiossincrasias de uma gerência à localização de um setor de atividade, passando pelas características de grupos profissionais ou étnicos.

Subculturas são realidades que podem enriquecer o contexto cultural de uma organização, pela introdução de valores e pontos de vista diferentes, pela abertura de novos canais de interação e comunicação com o ambiente exterior; ou podem dificultar a integração interna, quando os membros da organização não estão preparados para lidar com situações diferenciadas que ensejam comportamentos divergentes.

Importante salientar o que constata Hawkins (apud Turniansky & Hare, 1998:140): “(...)nenhum tipo de cultura é intrinsecamente melhor que outro, porém, culturas diferentes são mais adequadas a diferentes projetos e ambientes.”

#### b) Clima Organizacional

Santos (1999) observa que toda Instituição visa a atingir certos níveis de eficiência e eficácia. Por meio da adaptação da organização à dinâmica do seu

ambiente externo, pode-se alcançar a eficácia. Já a eficiência pode ser aumentada pela criação do que se chama clima organizacional, que satisfaça as necessidades dos seus membros e canalize o comportamento motivado na direção dos objetivos.

Para o autor, o clima organizacional é a expressão ou manifestação da própria cultura e também mede a consciência entre a cultura prevalecente e os valores individuais dos empregados. Em outras palavras, com a adoção ou não dos valores da cultura, o clima poderá ser “bom” ou “ruim”, respectivamente e, provavelmente, a motivação e o desempenho vão ser influenciados.

Tagiuri (apud Santos, 1999), Santos (2000) e Luz (1995) definem clima como sendo uma qualidade relativamente permanente do ambiente interno da organização que: a) é percebido pelos seus membros; b) influencia seu comportamento; c) pode ser descrito em termos de valores de um conjunto de características (ou atributos) da organização e d) é afetado pelos conflitos, fatores positivos e negativos da organização e fatores externos à organização.

O clima organizacional pode ser constatado por vários indicadores: o ambiente físico, tamanho, número de empregados, potencial econômico. Pequenos detalhes podem ostentar a realidade existente no meio ambiente psicológico das empresas: normas internas, política administrativa do pessoal, ordem de serviço, faltas, benefícios, entre outros.

O clima de grupo tem uma relação com os componentes do funcionamento e da cultura grupal, influenciando e sendo influenciado por eles. Pode variar desde sentimento de bem-estar e satisfação, até mal-estar e insatisfação, passando por gradações de tensão, entusiasmo, prazer, frustração e depressão.

Apropriando-se das expectativas, anseios e necessidades dos empregados e do conjunto de relações interpessoais, poderá ser identificado e compreendido o clima organizacional de dado contexto organizacional.

A tendência das organizações, na tentativa de buscar melhorar seu clima, é de adotar estruturas horizontalizadas, enxutas, onde os empregados possam participar efetivamente do negócio da empresa, colaborando na realização do trabalho em equipe.

Para Kanaane (1999) e Kolb (apud Santos, 1999), quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, simultaneamente, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia.

Estudos de clima, embora algumas empresas os negligenciem, são úteis, pois fornecem um diagnóstico geral e ajudam a entender melhor a dinâmica organizacional.

Para Brum (1995), estudar o clima de uma organização significa estudar o nível de motivação de seus empregados e saber o que pensam.

Segundo Medeiros Filho (1992), uma pesquisa interna para detecção do clima deve levar à quantificação e qualificação das seguintes variáveis:

??Liderança;

??Motivação;

??Comunicação;

??Decisões;

??Objetivos;

- ??Controles;
- ??Processos de trabalho;
- ??Participação;
- ??Imagem da empresa;
- ??Obtenção de resultados.

Schneider et al (2000) citam que Schneider (1973) conduziu a primeira pesquisa de clima para serviços, com foco nos serviços bancários, onde o mesmo argumenta que o conceito de clima também se aplica aos clientes. O autor focou o nível em que agências bancárias criam uma atmosfera agradável para seus clientes.

Schneider (apud Schneider et al, 2000) notou, durante as entrevistas, que os clientes não estavam apenas falando sobre a natureza interpessoal de relacionamento caixa-cliente, mas também sobre outras facetas do ambiente da agência. Especificamente, concluiu que o clima estava relacionado ao comportamento dos funcionários, que, por sua vez, influenciavam o clima para o serviço, ao qual os clientes estavam sujeitos.

Por fim, Santos (2000) orienta que o clima tem uma natureza mais transitória, podendo aceitar intervenções de curto prazo; a cultura envolve mudanças organizacionais mais profundas e normalmente de longo prazo.

Enquanto a pesquisa de cultura está centrada nas crenças, valores e pressupostos básicos compartilhados, a pesquisa de clima retrata os atributos específicos ao ambiente interno organizacional.



### 2.3.1.1 Visão Sistêmica, Organização e Estrutura Organizacional

As organizações mecanicistas e burocráticas preconizam um ritmo rígido inteiramente devotado ao trabalho. Toleram alguns intervalos ou interrupções mínimas inevitáveis, sem levar em consideração as necessidades humanas, individuais e coletivas, de “ser” e “estar”.

Para Moscovici (1999), o modelo burocrático ainda vigora na maioria das organizações. A tônica central é o controle sobre as pessoas.

A estrutura organizacional desse modelo é assim caracterizada:

??Forma rígida, com cargos fixos, preestabelecidos;

??Sistemas técnicos desenhados por especialistas;

??Tecnologia determinando a organização das tarefas e o fluxo do trabalho;

??Sistemas de informação servindo mais para atender a necessidades gerenciais do que para apoiar o trabalho principal de todos.

Os departamentos de pessoal gerenciam os processos humanos com foco predominantemente administrativo, ou seja, reduzem a pessoa a cadastros, números, índices e estatísticas. Na verdade, a hierarquia é orientada para o papel organizacional e o poder da autoridade.

Para a autora, os sentimentos explícitos e implícitos, neste tipo de organização, podem ser agrupados em dois conjuntos opostos: de um lado, as pessoas demonstram que o ambiente de trabalho traz conforto, segurança e satisfação; de outro, as pessoas sentem-se frustradas, ansiosas e impotentes,

inúteis, temerosas. Verificar a coexistência de satisfação de uns e insatisfação de outros no mesmo ambiente de trabalho, não deve ser considerado como uma surpresa.

Conforme Moscovici (op.cit.), a produtividade é concebida em termos quantitativos do fazer e não do ser. Parece que as pessoas como tal não importam. Podem ser substituídas, como simples peças de máquinas, e o mecanismo continuará funcionando. Isso constitui um fator de *stress* na organização. Mesmo bem sucedido na carreira, o indivíduo enfrenta, em determinados momentos, uma crise de identidade e se pergunta: Quem sou eu como pessoa? E conclui que o papel profissional não abrange todas as potencialidades do indivíduo.

Na visão da autora (idem), a organização apresenta componentes iluminados e sombrios. Na claridade fica tudo aquilo que a organização focaliza, acredita e valoriza. Na sombra está o que a organização ignora, desvaloriza e tenta minimizar o impacto. Normalmente são reconhecidos os aspectos concernentes às tarefas, objetivos e planos, hierarquia e controle, tecnologia, especialização, produtividade, cooperação e participação. As organizações relutam em admitir que fazem parte de sistemas maiores, com outros valores, diferentes dos apregoados internamente. Assim, aceitam a competição, a agressão; minimizam e escondem fracassos de pessoas e grupos; só vêem o segmento produtivo da pessoa; utilizam coerção; ignoram que casamento e família dos empregados fazem parte do contexto, negam a existência da dimensão espiritual em seu interior.

Na verdade, as organizações tendem a acobertar que seus membros são orientados para o poder e que competem utilizando, inclusive, manobras não aceitáveis.

Pode, essa, ser considerada uma visão do passado?

Para Gottardo (2000), a imagem da empresa no passado pouco tem a ver com a idéia da empresa nos dias de hoje. Os novos processos de aquisição do conhecimento trouxeram consigo a reflexão sobre a autonomia, o potencial, a capacidade individual de cada trabalhador, levando seus dirigentes a utilizar uma maneira mais inteligente, as competências existentes, dentro do ambiente organizacional. Cita ainda que as ações administrativas deixaram de ser um amontoado de regras e tarefas repetitivas sem estímulos, centradas nos desejos de produtividade máximo para os dirigentes e pouco a ver com as necessidades e potencialidades de toda a equipe.

Com tal consideração, pode-se concluir que o trabalho em equipe permite o compartilhamento das atividades de forma a promover mudanças e, com isso, tornar a empresa mais competitiva e agressiva no mercado.

Motta (1998) faz uma análise da organização por meio de perspectivas, dentre elas a humana e a cultural. Descreve a humana como uma perspectiva que vê a organização como um conjunto de indivíduos e grupos. Define como relevantes os objetivos e a auto-realização individual, o comportamento e as interações pessoais e grupais, bem como a organização informal. Concentra-se na ligação do indivíduo com o trabalho, ressaltando os fatores de motivação, liderança e os demais fatores psicossociais. Nessa perspectiva, o padrão de inferência com relação à mudança pode ser definido como: para se mudar uma organização é necessário se alterar atitudes, comportamentos e a forma de participação dos indivíduos. O objetivo da mudança é trazer satisfação e harmonia ao ambiente de trabalho, tanto como fatores de realização e progresso pessoais como causadores de eficiência.

Na perspectiva cultural, ele considera que a organização é um conjunto de valores, crenças e hábitos coletivamente compartilhados. A análise cultural tende a enfatizar referências históricas, o processo interno de socialização e fatores definidores das particularidades do comportamento organizacional. O modelo cultural preocupa-se mais com o coletivamente compartilhado e menos com atitudes e comportamentos individuais como no modelo humano. Para mudar uma organização, é necessário substituir a programação coletiva na busca de um novo sentido de identidade. Vê-se a mudança como um empreendimento coletivo por meio da mobilização das pessoas para se alterar seus valores, hábitos, linguagem e interesse comum.

O autor comenta que, em grandes empresas, a prática da realidade virtual produziu problemas humanos por causa da mudança radical no relacionamento do empregado com a organização. As principais dificuldades referem-se ao isolamento e à redução ou quase ausência de convívio entre pares. Perde-se, em princípio, a idéia da programação coletiva por transmissão de valores e práticas comuns de comportamento por causa da convivência com uma realidade abstrata.

Esses problemas podem ser resumidos, segundo Motta (op.cit.), como:

??Vazio inter-relacional (desaparecem os relacionamentos);

??Sentimento de insegurança (perda de referência - grupo e espaço);

??Sentimento de alienação e abandono (dificuldade no sentido de “pertencer”);

??Percepção de vulnerabilidade (inserido na luta pelo poder organizacional).

A maneira pela qual um empregado reage a qualquer situação em particular vai depender daquilo que ele colocar nesta situação em termos de suas habilidades, aptidões, interesses, desejos e experiências.

O'Dell e Gretson Jr. (2000) consideram que a nova sociedade do conhecimento não aceita mais ambientes inalterados, burocráticos, sem flexibilidade e integração. Ao contrário, a criatividade, as ações integradas e arrojadas privilegiam inovações num ambiente não isolado, interdisciplinar, onde é possível tomar decisões sem comprometer a capacidade individual e muito menos os resultados positivos. Um ambiente criativo torna possível o desenvolvimento de habilidades individuais e coletivas e a plena administração de conflitos.

Levering (1997) constata a dificuldade de explicar por que um lugar de trabalho é melhor do que outro. A origem pode estar na falta de estrutura conceitual que permita ver de que maneira as várias políticas e práticas relacionam-se entre si.

“Não compreendemos os princípios subjacentes ao conceito de um bom lugar para se trabalhar” afirma Levering (op.cit.:20) e acrescenta: “Temos falta de idéias prontas que possam ajudar-nos a compreender a natureza de um ambiente de trabalho – maneiras de avaliar porquê uma empresa é considerada boa e outra ruim (...). A ausência de conceitos para avaliar as empresas como locais de trabalho contrasta com a abundância de ferramentas para avaliá-las como negócios”.

No capítulo 1 do seu livro (idem), quanto ao que dizem os empregados sobre o seu local de trabalho, apresenta que empregados, mesmo de empresas divergentes, usavam os mesmos termos, quais sejam: confiança, orgulho, liberdade, família, ser tratado de maneira justa, poder cometer enganos, e assim por diante. Em outras palavras, os empregados começavam a falar sobre o clima no local de

trabalho – as maneiras distintas como as pessoas trabalham e se relacionam entre si.

O autor (idem) sintetiza cinco frases que indicam a sensação de se trabalhar para um bom empregador:

??“Aqui todos são amigos”.

??“Aqui não tem muita política”.

??“Tratam você de maneira justa”.

??“Mais do que um emprego”.

??“É como uma família”.

Assim, um excelente local de trabalho é aquele no qual se confia na pessoa para quem se trabalha, tem-se orgulho pelo que se faz, gosta-se do ambiente e das pessoas com quem trabalha.

Duffy (2000), descreve porque a Alabama Gas Corp., ou Alagasco, uma divisão da Energen, já foi citada duas vezes na revista *Fortune* como uma das melhores empresas para se trabalhar. Grande parte dessa honra deve-se ao esforço que a organização fez para medir a atitude dos empregados quanto aos seus cargos e para criar programas capazes de avaliar tais impressões. A empresa monitora constantemente seus empregados porque acredita que seu bem-estar implica numa satisfação maior do cliente.

Conforme Chiavenato (2001), fazendo-se uma comparação entre empresas bem sucedidas com aquelas que fracassam, pode-se identificar alguns fatores que explicam a dificuldade de alcançar padrões mais elevados de qualidade e produtividade. Dentre eles, destacam-se:

??Cultura: durante muito tempo e ainda hoje, em algumas organizações, a ênfase organizacional é dada à especialização e ao individualismo. Tal ênfase colide com o trabalho em grupo, com o espírito de equipe e cooperação. As organizações tornaram-se segmentadas, fracionadas e isoladas. É sem dúvida, uma cultura limitadora e restritiva quanto ao desempenho das pessoas.

??Organização do trabalho: o pensamento de que o trabalho é feito de forma mais eficiente quando dividido e fragmentado e quando supervisionado por especialistas é um paradigma de produção inventado há mais de cem anos e deve ser repensado.

Algumas vezes, as pessoas gostam de onde trabalham pelas mesmas razões pelas quais outras não toleram. Personalidades individuais e exigências funcionais peculiares ocorrem e se integram para formar o clima que pode ser extremamente importante, tanto para o indivíduo quanto para a organização.

Por fim, vale ressaltar a afirmação de Mirshawka (1993:149): “é fundamental dizer para as pessoas, quotidianamente, o que se espera delas e como elas serão monitoradas, recompensadas, reconhecidas e promovidas caso cheguem cada vez mais próximo do cliente feliz, ou seja, da criação de uma estrutura de atendimento que possibilite isto.”

### 2.3.1.2 Política de Recursos Humanos, Grupos e Motivação

São indiscutíveis as mudanças que ocorreram no comportamento social e organizacional dos recursos humanos. No entanto, muitas vezes está-se tão inserido no contexto que não se percebe com clareza o impacto dessas mudanças nos diversos setores organizacionais.

Torna-se inevitável considerar os aspectos relacionados às políticas de recursos humanos, grupos e motivação na questão do atendimento. Se atendimento é serviço, conforme Juran (1993), serviço é desempenho de alguém. A base do atendimento excelente a clientes não está somente nos elementos de satisfação, mas também nos processos internos, voltados para o ser humano.

A gestão das pessoas é fundamental para o desenvolvimento do conhecimento, do talento e do conhecimento humano disponível da empresa. Assim, as habilidades pessoais devem ser maximizadas para se reverterem em recursos e investimentos com bons resultados.



### a) Políticas de Recursos Humanos

Para Moller (1996), a literatura é rica em descrições do que é preciso para ser um bom gerente, mas não se acha exemplos do que significa ser um bom membro de equipe, um bom empregado.

O sucesso da organização depende não só de bons gerentes, mas também de bons empregados e da interação entre eles.

Segundo Moscovici (1999), a relação homem-máquina vem despertando interesse crescente em todas as áreas. No entanto, a relação homem-homem tem merecido menor atenção e cuidado, como se essa não fosse afetada em profundidade, justamente em decorrência da relação homem-máquina.

Para a autora (op.cit.), o relacionamento humano está passando por uma crise aguda de consequências imprevisíveis à medida que a mecanização do mundo prossegue. A tendência a ver o outro como objeto, instrumento da própria satisfação, aumenta aceleradamente.

Rodriguez e Ferrante (1995) apontam que os recursos humanos são uma parte essencial do patrimônio de uma empresa. Consideram inútil introduzir a mais avançada e completa tecnologia de informação se os recursos humanos continuarem sendo gerenciados como na sociedade industrial. Segundo os autores (op.cit.), organizar e gerenciar recursos humanos adequadamente são fatores-chave para o sucesso. As pessoas, mais do que as máquinas e procedimentos farão a real diferença entre uma empresa moderna e uma empresa obsoleta.

Alguns pontos devem ser observados, segundo os autores:

??Comprometimento de todos os componentes da organização;

- ??Espírito de equipe;
- ??Capacidade de pensar de todos os membros da organização;
- ??Mentalidade do “poder fazer”;
- ??Redução da perda de comunicação entre os níveis hierárquicos;
- ??Eliminação dos filtros introduzidos pelas camadas intermediárias de gerência;
- ??Pessoas para atividades essenciais, automatizando rotinas físicas;
- ??Motivação das pessoas para assumirem atividades que requerem capacidade de criar, pesquisar e analisar;
- ??Conscientização, motivação, educação e treinamento das pessoas.

Harrington (1988) e Covey (1988) constataam que os administradores pelo mundo afora estão começando a reconhecer que têm na mente de seus empregados um vasto potencial ainda não explorado. Deve-se acreditar que eles são os ativos mais valiosos da organização e que são capazes de imensas realizações. Os autores consideram que não basta apenas tratar as pessoas bem e depois usá-las bem, como o antigo modelo ensinava. Deve-se ajudá-las a encontrar significado e realização naquilo que fazem. Observam que as pessoas não querem ser usadas como vítimas ou joguetes, mas sim assumir a responsabilidade com seus próprios recursos e contribuir pessoalmente para algo importante.

Albrecht (1998) cita J. Willard Marriott, líder de segunda geração da Marriott Corporation, para constatar que as melhores empresas de prestação de serviços tendem a adotar políticas de trabalho que espelham as políticas de relações com os clientes: “Cuide de seus empregados que eles cuidarão de seus clientes”.

Hal Rosenbluth (*apud* Peters, 1997:49) descreveu o sucesso de sua agência de viagens no livro “O cliente em segundo lugar”. Para o autor, os empregados vêm em primeiro: “se você quiser realmente colocar os clientes em primeiro lugar, coloque os empregados mais acima”.

Nesse sentido, colocando-se o empregado em primeiro lugar, há de se considerar o que argumentam os autores a seguir:

Para Walker (1991) importante é conhecer as atitudes dos empregados, como, por exemplo, saber o que eles pensam a respeito de:

- ??Objetivos da empresa;
- ??Desempenho de serviços ao cliente;
- ??Comunicação dentro da empresa;
- ??Forma de gerenciamento interno;
- ??Quantidade de influência;
- ??Qualidade de treinamento.

Segundo Moller (1996), para que os empregados dêem o máximo e atuem como uma equipe é preciso que saibam o que é exigido e esperado deles.

Para o autor, cada empregado deve contribuir ativamente com o sucesso da empresa. Deve-se exigir e esperar que todo empregado:

- ??Ajude a criar um espírito de equipe;
- ??Trabalhe para crescer como ser humano e profissional;
- ??Esteja físico e mentalmente apto;
- ??Esteja apto e disposto para preencher seu papel na organização.

Conforme Berry (1996:7) afirma, “os fornecedores de serviços necessitam de uma visão do trabalho na qual valha a pena acreditar, uma visão que seja um desafio, que forneça energia emocional e gere um compromisso. Eles precisam sentir que pertencem a uma equipe e à própria organização, para que, nos dias difíceis, possam se sentir apoiados e seguros”.

Para Berry (op.cit.), acreditar no julgamento, habilidade e boa vontade dos empregados desenvolve um sentido de liderança. A confiança inspira um sentimento de propriedade da empresa e as pessoas que se sentem como proprietárias, pensam mais como melhorar o negócio, trabalham com mais empenho para fazê-lo crescer e assumem riscos para alcançar o sucesso.

Barçante e Castro (1999:11) descrevem que ouvir a voz do cliente interno é um enfoque tão importante que os critérios de excelência da Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade - PNQ, já em 1994, estabeleciam como uma de suas categorias de avaliação o “Desenvolvimento e Gestão de Recursos Humanos”.

“O vínculo estreito entre a satisfação dos empregados e a satisfação dos clientes cria uma relação de co-responsabilidade entre a empresa e os empregados. Em função disso, a medida da satisfação dos empregados proporciona um importante indicador dos esforços da empresa no sentido de melhorar a satisfação dos clientes e o desempenho operacional. [...] Fatores orientados para a segurança, saúde, bem-estar e moral dos empregados devem ser parte dos objetivos de melhoria contínua da empresa “

Dos sete critérios de excelência do Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ 2001, o que trata de gestão de pessoas aborda a existência de um sistema e de um ambiente de trabalho que estimule a participação da força de trabalho na busca do alto desempenho, por meio da efetiva gestão das práticas relativas à educação, treinamento, desenvolvimento, remuneração, reconhecimento, apoio, satisfação e valorização das pessoas.

Quanto às pessoas, tem-se como critério o sistema de trabalho, a capacitação e desenvolvimento e a qualidade de vida. O texto indica:

“O desempenho relativo às pessoas está relacionado aos resultados dos indicadores que medem as percepções, as reações, o comportamento, o desenvolvimento, a educação, o treinamento, o bem-estar e a satisfação das pessoas (...)”.

Ratificando os textos indicados pelos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ estão os relatos de alguns autores, conforme segue:

Segundo Lewin (1964), o indivíduo não reage a estímulos simples, mas responde a um meio ambiente estruturado, em função de seu campo perceptivo e seu campo psicológico específico.

Para Sharp (2000) a tecnologia para se criar mudanças parte somente da mente humana. A importância da pessoa é essencial para o desenvolvimento, para o aprendizado, para a aquisição e utilização do conhecimento e sua valorização individual é o primeiro passo para o reconhecimento do sucesso em equipe.

Senge (1998:107) alega que “talvez haja uma conexão real entre a qualidade dos relacionamentos dentro da organização e a qualidade daqueles que

se estendem além dela. Estabelecer uma base de confiança é o que permitirá às pessoas construir realmente relacionamentos significativos”. Para ele, o verdadeiro comprometimento é uma função da qualidade dos relacionamentos.

Kanaane (1999) mostra que como parâmetro de desempenho profissional eficaz deverão ser considerados tanto os aspectos subjetivos – necessidades, expectativas, sentimentos dos empregados – como as ações desempenhadas por seu grupo.

Esse enfoque considera o sujeito como o centro do processo de trabalho, pois é por meio dele que a tarefa é executada, indicando também aspectos reforçadores e facilitadores do desempenho individual e grupal. Entre eles, o autor cita:

- ??Liderança, que tende a propiciar autonomia às pessoas e aos grupos;
- ??Tendência acentuada de estabelecer uma liberdade pessoal;
- ??Facilidade no processo de aprendizagem;
- ??Ênfase a independência de pensamento e ação;
- ??Valorização da criatividade inovadora;
- ??Estímulo à auto-avaliação;
- ??Estímulo ao *feedback* nas interações pessoais e profissionais;
- ??Ênfase na maximização das potencialidades;
- ??Ênfase nas relações interpessoais e autodesenvolvimento.

## b) Grupos Organizacionais

O grupo não é a simples soma de indivíduos e comportamentos individuais. Assume uma configuração própria que influi nos sentimentos e ações de cada um.

Para Vielmo (s.d.), “quando se deseja estudar um grupo em funcionamento e compreender a seqüência de eventos, as modalidades de interação e suas conseqüências, faz-se mister identificar os componentes relevantes dos processos de grupo”. Segundo essa autora (op.cit.) e Moscovici (1996), pode-se analisar um grupo por meio de sua composição, estrutura e ambiente. Neste caso, estudam-se as pessoas que compõem o grupo, as posições relativas que elas ocupam no grupo, suas relações entre si e o espaço físico e psicossocial do grupo. Outra forma é considerar a dinâmica do grupo, os componentes que constituem forças em ação e que determinam os processos do grupo.

Um grupo começa, funciona durante algum tempo, modifica-se em sua estrutura e dinâmica e continua modificando-se gradativamente, em maior ou menor grau e velocidade, ou fragmenta-se, terminando como grupo original ou dando origem a outros grupos.

O conhecimento da dinâmica do grupo do qual a pessoa faz parte ajuda a entender muitas de suas ações e reações.

Teixeira Filho (2000) afirma que o conhecimento do grupo é a base para que haja competência na competitividade. A empresa que troca experiências e idéias dentro de seu grupo está preparada para encarar novos desafios e solucionar questões, pois estão capacitados a aumentar e refinar o seu conhecimento.

Idéias, conhecimentos, opiniões, ações, expressões comportamentais, crenças, sentimentos, atitudes, valores de cada membro constituem insumos no processo de interação global.

As pessoas que compõem o grupo trazem consigo seus valores, filosofias e orientações de vida. A interação permite identificações desses valores, filosofias e orientações de vida, que servirão de base para a elaboração das normas coletivas, tácitas e explícitas, na dinâmica do grupo.

Para Xavier (1973), é conhecida a importância da interação social no trabalho. O empregado faz parte de um grupo de trabalho, que por sua vez faz parte de uma organização total. É um tipo de relacionamento bivalente do empregado como personalidade individual e como parte de uma personalidade do grupo a que pertence, que se estabelece entre o homem e seu trabalho. Isso é crucial e conflitivo, muitas vezes, chegando a ser fator relevante no processo de adaptação do empregado ao trabalho, ou, por outro lado, na determinação de instabilidade.

Segundo Schutz (1989), existem três zonas de necessidades interpessoais em todos os grupos de trabalho:

??Inclusão, que significa a necessidade de se sentir considerado pelos outros, de sua existência no grupo ser de interesse para os outros.

??Controle, que significa respeito pela competência e responsabilidade dos outros e consideração dos outros pela competência e responsabilidade do indivíduo.

??Afeição, que significa sentimentos mútuos ou recíprocos de amar os outros e ser amado, ou seja, sentir-se amado.



Para o autor (op.cit.), as zonas de necessidades caracterizam três fases de desenvolvimento grupal: na primeira, cada membro do grupo procura seu lugar, estabelecendo os limites de sua participação no grupo; na segunda, passa a interessar-se pelos procedimentos que levam às decisões; é o momento da distribuição do poder e controle de atividades, onde cada um busca atingir um lugar satisfatório às suas necessidades de controle, influência e responsabilidade; na terceira, os membros começam a expressar e buscar integração emocional: surgem abertamente manifestações de hostilidade direta, ciúmes, apoio, afeto e outros sentimentos e o clima pode oscilar entre momentos de harmonia e afeto e momentos de hostilidade e tensão.

Segundo Gottardo (2000), pesquisadores sobre gênese dos pequenos grupos têm concluído que não há criatividade durável ao nível da tarefa, enquanto não houver integração entre os membros do grupo. Argyris (apud Gottardo, op.cit.) chegou a essa conclusão. O pesquisador concebe a integração de um grupo de trabalho por meio de suas fases:

??Individualista: nesta fase as pessoas querem afirmar-se como indivíduo e dura até que tenha conseguido se fazer aceitar.

??De Identificação: fase de integração em subgrupos que se identificam nos sentimentos ou forma de agir.

??De Integração: fase em que todos, mesmo os grupos minoritários, sentem-se seguros e aceitos. O clima de trabalho é marcado pela aceitação e solidariedade.

Para Moller (1996), um grupo vencedor, que alcança bons resultados tem as seguintes características:

- ??Consensualidade quanto à realização de algo em conjunto, não significando a concordância em tudo;
- ??Compreensão e aceitação das metas e tarefas de cada um bem como quanto ao seu alinhamento;
- ??Clareza quanto à alocação de responsabilidades e papéis;
- ??Clareza quanto a valores, regras e padrões de desempenho;
- ??Disposição e aptidão do grupo;
- ??Comunicação aberta;
- ??Auto-estima;
- ??Solidariedade, apoio e encorajamento entre os membros;
- ??Respeito à individualidade e habilidades de cada um.

Quanto à organização grupal, Castilho (1998) constata que todo grupo ao se formar constrói normas explícitas e implícitas. Tais normas norteiam os padrões de comportamento dos seus membros de modo a se ter uma forma de regulação social ou sistemas de controle.

Para o autor (op.cit.), as normas vão se estratificando ou consolidando com o tempo e por falta de revisão podem não acompanhar as mudanças, dificultando a flexibilidade na administração da organização.

Cabe, neste ponto, observar uma distinção que tem sido feita e muito discutida por diversos autores, entre grupo e equipe.

Moscovici (1995) considera que o futuro pertence a organizações baseadas em equipes. Para a autora, os grupos existem em todas organizações, equipes são raras ainda.

Onde está a diferença?

Segundo Robbins (2000:260), “Grupo de trabalho é um grupo que interage basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para se ajudarem mutuamente no desempenho em suas áreas distintas de atuação”.

Já, “uma equipe de trabalho gera sinergia positiva diante o esforço coordenado. Seus esforços individuais resultam em um nível de desempenho que é maior do que a soma dessas contribuições individuais”(idem).

### c) Motivação

Kanaane (1999) observa que o trabalho como fonte de satisfação pouco tem atendido às expectativas e aos anseios dos empregados uma vez que se caracteriza com uma relação utilitarista, mecanicista, unidirecional, com limitadas perspectivas de relações satisfatórias.

Para Chiavenato (1985) e Maximiano (2000), o comportamento das pessoas em uma organização depende de fatores internos e externos. Os fatores internos são decorrentes de suas características de personalidade, emoções, valores, de sua motivação. Os externos, decorrentes das características organizacionais, fatores sociais, políticas, grupo, entre outros.

Para os autores, dentre os fatores externos, podem-se incluir as pressões do chefe, as influências dos colegas de trabalho, as mudanças na tecnologia

utilizada, as demandas e pressões da família, os programas de treinamento e desenvolvimento e as condições ambientais, tanto físicas quanto sociais. Dentre os fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas, deve-se dar uma atenção especial para a motivação.

Segundo Maximiano (2000), motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa.

Para o autor, um empregado motivado para o trabalho apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho.

Assim, estudar motivação para o trabalho é procurar entender quais as razões ou motivos que influenciam o desempenho dos empregados.

A teoria administrativa, desde os seus primórdios, preocupava-se com a relação do indivíduo com a organização do trabalho, presumindo que a integração entre os objetivos individuais e organizacionais era praticamente possível.

No entanto, no aprofundamento dos estudos sobre a organização do trabalho, os conflitos indivíduo – organização ficaram cada vez mais demonstrados e explicados por diversas correntes de pensamento administrativo.

Uma corrente definia o conflito como sendo, essencialmente, oriundo de fatores externos à organização, localizando-se na estrutura sócio-econômica que distinguia forças contrapostas de capital e trabalho. Outra corrente, via o conflito como sendo primordialmente de natureza organizacional. O conflito é inerente à organização, em virtude de fatores estruturais como a divisão arbitrária do trabalho, distribuição de poder e autoridade, definição de papéis. Uma terceira corrente via o

conflito como sendo essencialmente de natureza individual, de personalidade, relacionamento interpessoal e percepções com relação à organização.

Para Tamayo (2000), a maioria das teorias apresentadas partem do pressuposto de que a satisfação no trabalho depende do grau em que coincide o que um empregado procura no seu trabalho com o que realmente recebe dele. Na base da satisfação e insatisfação está a semelhança ou discrepância entre as características da pessoa e do ambiente de trabalho. De acordo com o autor, o que um empregado procura no seu trabalho é determinado pelas suas necessidades, seus valores e valores dos outros, isto é, pelos elementos biológicos e psicossociais essenciais para sua sobrevivência bem como do grupo e por todos princípios e metas sociais e pessoais que se considera bom e desejável.

“Os valores determinam – conforme Tamayo (op.cit.:38) - as opções das pessoas, bem como as respostas emocionais a tais opções. Um trabalho satisfatório é aquele que oferece a oportunidade de obter as principais metas desejadas”.

As teorias de motivação foram construídas mais no sentido do indivíduo para a organização do trabalho, isto é, a orientação do indivíduo com relação ao trabalho. Assim, a terceira corrente, descrita por Tamayo (idem) sempre prevaleceu nos estudos sobre motivação, embora não seja, necessariamente, a única explicação plausível para os conflitos organizacionais.

Conforme Xavier (1973), a questão da importância do dinheiro sempre aparece, quando se examina a motivação das pessoas no trabalho. Taylor (apud Xavier, op.cit.) considera que as pessoas são basicamente egoístas. Suas ações no trabalho são invariavelmente orientadas para maximizar ganhos. Para Taylor, o homem não passava de uma máquina e como tal o considerava em cada uma de

suas empresas. Garantir o máximo desempenho ao menor custo era a preocupação. O conceito de ineficiência era baseado em movimentos desnecessários, fadiga e precárias condições ambientais. A seleção e o controle do desejo por dinheiro deveria ser explorado ao máximo para garantir o máximo desempenho.

A verdade é que o sistema sócio-econômico moderno estabelece o poder aquisitivo e incentivo monetários como significativos. Mas, é verdade também, diz Xavier (idem), que o motivo financeiro somente será a motivação mais importante para o trabalho, caso falhem todos os outros.

Mayo (apud Hersey & Blanchard, 1986) constatou, em seus estudos realizados nas décadas de 20 e 30 do século passado, que os fatores que mais influenciavam a produtividade organizacional eram as relações interpessoais desenvolvidas no trabalho e não tanto o pagamento e as condições de trabalho.

A experiência de Mayo apresenta um diferente ponto de vista. Sua pesquisa agregou uma nova dimensão ao problema da compreensão das razões pelas quais o homem trabalha. Identificou que não são fatores ambientais os motivos para o trabalho, nem dinheiro, como afirmou Taylor, mas fatores psicossociais relacionados ao meio ambiente humano. As conclusões dos estudos resultaram num novo conceito de motivação.

Sabe-se, contudo, que não é possível simplificar os padrões de comportamento a relações sociais.

Mayo e Taylor contribuíram positivamente para os estudos sobre a motivação do homem para o trabalho, mas desprezaram tópicos importantes, que foram estudados por pesquisadores que os sucederam.

O conflito indivíduo-organização passou a ser visto com base na personalidade do ser. A organização formal, por ser direcionada por objetivos, tende a ressaltar a passividade, a dependência e a conformidade dos indivíduos e, em decorrência, a ausência de controle e autonomia sobre o seu próprio trabalho. Por outro lado, à medida que aumenta o seu grau de maturidade, os indivíduos desenvolvem interesses próprios de longo prazo, de autonomia na tarefa, maior iniciativa e independência.

Assim, a incongruência da personalidade do indivíduo com a organização se torna clara, inevitável e permanente. O resultado é a frustração, o conflito, a hostilidade do indivíduo em relação ao sistema organizacional como um todo ou a determinadas partes. A situação poderá ser minimizada, mas não resolvida totalmente, já que se trata de uma incompatibilidade real de interesses e necessidades.

Foi a partir dessa visão conflitiva que começaram a surgir diversas propostas de adaptação do indivíduo à organização, principalmente no sentido de aumentar a autonomia individual. Faltavam, contudo, estudos mais precisos sobre motivação do indivíduo para o trabalho, para indicar se os remédios que se recomendavam eram meros paliativos.

A primeira explicação importante sobre motivação é representada pela Teoria das Necessidades de Maslow.

A noção de que as necessidades humanas estão organizadas numa espécie de ordem desempenha um papel importante no estudo do comportamento humano nas organizações.

Xavier (1997), interpretando Maslow, afirma que este tentou esclarecer as razões pelas quais as pessoas trabalham. O interesse de Maslow, continua o autor, concentrou-se principalmente ao redor dos vários propósitos para os quais ele mesmo sugere que o comportamento humano se orienta. Segundo Maslow, o homem possui necessidades que se expressam da seguinte maneira:

??Biológicas ou orgânicas: alimento, água, sexo, básicas para a sobrevivência do organismo.

??De segurança: defesa diante das ameaças do meio ambiente.

??Sociais: aceitação, relacionamentos, pertencer e participar de grupos.

??Estima: respeito e reconhecimento.

??Auto-realização: preenchimento do potencial do conhecimento, realização profissional, cultural, humana.

O ponto de vista de Maslow é interessante quando sugere a existência de uma prioridade nas coisas que tem importância para as pessoas. As necessidades determinam o comportamento até que são satisfeitas.

Para Maslow (apud Maximiano, 2000), a necessidade, em qualquer ponto, precisa ser atendida antes que a necessidade de nível seguinte se manifeste. Caso a necessidade não seja satisfeita, o empregado ficará estacionado nesse nível de motivação.

A teoria parte do princípio de que o ser humano sempre está à procura de algo, isto é, sempre possui uma necessidade a ser satisfeita. A necessidade insatisfeita leva o indivíduo a procurar, no seu trabalho, a iniciativa, a forma e a intensidade do comportamento para satisfazê-la. À medida que a necessidade é



satisfeita, cessa também esse tipo de comportamento. Presume, portanto, que existia uma relação direta, embora não exclusiva, entre necessidade e comportamento administrativo.

Nessa perspectiva, o ser humano é visto como possuidor de necessidades de diversas naturezas, que podem ser hierarquizadas ou não, assunto sobre o qual há divergências entre pesquisadores.

Segundo Xavier (op.cit.), assim como Maslow, Herzberg também chamou a atenção para o fato de que as pessoas gostam de fazer coisas nas quais encontram significados. A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg baseou-se nas descobertas de que quando as pessoas descrevem situações em que estiveram satisfeitas no trabalho, parecem descrever diferentes atitudes todas as vezes que se referem a ele relembrando fatos desagradáveis. Experiências agradáveis foram associadas com o conteúdo do trabalho, isto é, a função em si, exercida pela pessoa. Então, as principais fontes de satisfação são sentimentos de realização, reconhecimento, o trabalho em si e as perspectivas de desenvolvimento. Experiências desagradáveis foram associadas com o contexto do trabalho, como supervisão, política da companhia, procedimentos operacionais.

A Teoria dos Dois Fatores é um dos mais influentes estudos sobre a motivação para o trabalho e relaciona entre os aspectos de trabalho quais resultam em satisfação e quais resultam em insatisfação.

Os estudos de Herzberg concluíram que os aspectos satisfatórios diziam respeito ao conteúdo do trabalho - a tarefa em si. A esses aspectos foi dado o nome de fatores intrínsecos ou motivacionais, entre os quais encontram-se, segundo Oliveira (1999:160):

- ??“Realização;
- ??Reconhecimento;
- ??Responsabilidade;
- ??Progresso;
- ??O próprio trabalho;
- ??Possibilidade de crescimento”.

Os aspectos insatisfatórios dizem respeito mais ao contexto do trabalho e foi dado o nome de fatores extrínsecos ou higiênicos, entre os quais encontram-se, segundo Oliveira (1999:160):

- ??“Salário;
- ??Segurança no trabalho;
- ??Condições de trabalho;
- ??*Status*;
- ??Métodos empresariais;
- ??Qualidade de supervisão técnica;
- ??Qualidade das relações interpessoais”.

Em resumo, no que se refere à motivação, o conteúdo da tarefa é mais importante do que o ambiente na qual ela é conduzida. Em decorrência, a organização deve procurar enriquecer a tarefa dos indivíduos, dando oportunidade para que eles se sintam competentes, capazes de concretizar a tarefa e receber reconhecimento por isso.

Níveis mínimos de fatores higiênicos são importantes, mas quando presentes não causam satisfação, apenas impedem a insatisfação.

Para os trabalhadores se tornarem positivamente motivados a realizar suas tarefas é necessária uma atenção constante a fatores como reconhecimento, responsabilidade, desenvolvimento individual, além da definição correta da própria tarefa.

Na verdade, Herzberg concluiu que, de um modo geral, o ser humano tende a atribuir a si próprio os aspectos positivos do seu comportamento e ao ambiente e às condições além do seu controle os aspectos negativos.

Para Maximiano (2000), a base da teoria dos dois fatores é a premissa de que, em situações de trabalho, somente os fatores intrínsecos produzem a satisfação com o trabalho. Assim, apenas o trabalho em si e os fatores que lhe são diretamente relacionados podem fazer os empregados sentirem-se satisfeitos. Os fatores extrínsecos, porém, não fazem o empregado sentir-se satisfeito com o trabalho, apenas reduzem a insatisfação. A presença dos fatores extrínsecos cria um clima psicológico e material saudável.

De acordo com a teoria, as condições ambientais não são suficientes para induzir um estado de motivação para o trabalho.

Segundo Maximiano (op.cit.), para que haja motivação é preciso que o empregado esteja satisfeito com seu trabalho, que enxergue a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões.

Existe uma relação significativa entre Maslow e Herzberg: o primeiro estudou os motivos (necessidades) que, somados aos objetivos (incentivos) estudados pelo segundo, levam à interpretação do comportamento.

Vale a pena voltar a atenção para as premissas sobre a própria natureza humana no trabalho. Douglas McGregor (*apud* Crainer, 1999) reproduziu, em sua Teoria de Motivação, apresentada entre as décadas de 50 e 60 do século passado, as premissas clássicas sobre as tendências do homem ao bem e ao mal. A visão de McGregor é apresentada segundo duas teorias, chamadas simplesmente de X e Y.

De acordo com a teoria X, o ser humano possui tendências naturais para o mal. O homem é indolente e sem interesse pelo trabalho, só produzindo quando controlado.

Segundo Hersey e Blanchard (*op.cit.*), a teoria X supõe que a maioria dos empregados prefere ser dirigido, não deseja assumir responsabilidades e deseja segurança. Acompanha a crença de que as pessoas são motivadas pelo dinheiro, benefícios marginais e pela ameaça de punição.

A teoria Y constitui uma proposta segundo a qual os seres humanos são essencialmente bons e direcionados ao trabalho, e produzirão em níveis elevados se lhes forem concedidas às condições adequadas. Na teoria Y, o empregado é auto-motivado para o trabalho, isto é, para o bem. Se liberado para o uso de sua força emocional, irá produzir com satisfação e em conformidade com a vontade geral.

O dilema entre o bem e o mal se repete na teoria da motivação para o trabalho: o empregado, se libertado totalmente, tenderá para o bem ou para o mal? Trabalhará mais ou menos? Nesse dilema, a maioria das organizações preferiram a teoria X, que é a do controle e busca de conformidade, embora não deixem de esconder uma atração pela teoria Y.

Hersey e Blanchard (*idem:61*) consideram que “a suposição da automotivação potencial das pessoas exige o reconhecimento da diferença entre

atitude e comportamento”. E acrescentam: “As teorias X e Y são atitudes ou predisposições em relação às pessoas”.

Hersey e Blanchard (idem) citam que Argyris reconhece a diferença entre comportamento e atitude quando identifica e discute os padrões de comportamento A e B.

No padrão A, associado à teoria X, as pessoas não admitem sentimentos, não são abertas, rejeitam experimentar e não ajudam o grupo a assumir esses comportamentos.

No padrão B, associado à teoria Y, as pessoas admitem sentimentos, são abertos, experimentam e ajudam o grupo a ter esse padrão de comportamento.

A hipótese de cada padrão estar associado diretamente a uma teoria não se trata de uma lei. Podem ocorrer variações, como o próprio Argyris admite.

Outra contribuição de Argyris diz respeito à competência interpessoal. Comparou os valores que chamou de burocráticos / piramidais com um sistema de valores mais humanísticos / democráticos.

Segundo Argyris (apud Hersey e Blanchard, idem), o modelo burocrático piramidal leva a relações fracas, superficiais e suspeitas. Não há oportunidade da expressão dos sentimentos, tornando o ambiente um palco de conflitos e desconfiança. Os valores humanísticos democráticos desenvolvem relações de confiança e autenticidade, aumentando a competência interpessoal, a cooperação e a flexibilidade. Como consequência, resultará em aumento da eficácia organizacional.

Na Teoria da Maturidade – Imaturidade, Argyris (apud Hersey e Blanchard, idem) afirma que pessoas imaturas são algo incorporado à natureza da

organização formal. A organização formal é uma concepção técnica de como alcançar os objetivos. O empregado é “encaixado” na função. Sair da formalidade indica passar para o estágio de maturidade, ou seja: ser o empregado ativo, independente, versátil no comportamento, ter consciência e controle de si, entre outros.

Outra teoria, apresentada por Nascimento et al. (1997) é a da Intencionalidade e das Expectativas. Segundo os autores, a Teoria da Intencionalidade parte da premissa de que a intenção do indivíduo para agir constitui a força propulsora básica de seu comportamento. As intenções dependem das crenças e atitudes que definem a maneira de um indivíduo ver o mundo, suas percepções. Portanto, as intenções são as causas imediatas e principais do comportamento, sendo as crenças e atitudes apenas causas remotas.

Nessa perspectiva, os empregados possuem objetivos que desejam alcançar e agem intencionalmente de acordo com suas percepções da realidade. A motivação se desenvolve somente depois de se ter um objetivo a concretizar. O objetivo é o que dá o impulso, ou seja, mobiliza as energias dos empregados e gera a intenção de se concretizar algo. A motivação se liga à ação.

As dificuldades encontradas na aplicação dessa teoria são principalmente relativas a duas questões. Primeiro, a necessidade de se observar as reais condições de trabalho de um empregado, para se saber o seu grau de liberdade para seguir suas escolhas. Segundo, é preciso notar que as expectativas dos empregados dependem da quantidade e da qualidade das informações possuídas pelo indivíduo.

Resumindo as dimensões básicas dessa teoria, pode-se dizer que:

??Empregados dirigem o seu comportamento de forma a alcançar resultados que julgam lhes serem os mais atraentes. Logo, a maior motivação para o trabalho estará ligada à capacidade organizacional de preencher expectativas individuais;

??Incentivos de qualquer natureza influenciam a motivação para o trabalho somente na medida em que influenciam as intenções dos indivíduos para agir;

??Objetivos específicos de trabalho definidos com os empregados, conforme proposta da gerência participativa por objetivos, são bons instrumentos para melhorar a motivação e o desempenho.

??Objetivos vagos ou definidos unilateralmente, sem a incorporação de expectativas e intenções dos empregados, possuem pouca força motivadora para o trabalho.

Outra teoria é a do Aprendizado. Para Nascimento et al. (op.cit.), a Teoria do Aprendizado vê o comportamento humano simplesmente como uma função de suas conseqüências. O comportamento é explicado exclusivamente por causas externas, motivo pelo qual às vezes não é considerada uma teoria de motivação. No entanto, por sugerir formas de direcionar o comportamento, não deixa de ter validade como teoria sobre forças propulsoras do trabalho.

Sabe-se, por meio da teoria do aprendizado, que empregados tendem a fazer coisas cujos resultados julgam positivos e evitar comportamentos cujas conseqüências julgam negativas. Assim, fatores como maiores salários,

gratificações, prêmios, podem ser associados ao melhor desempenho. Empregados podem ter maior produção pelas conseqüências positivas de seu comportamento.

Para Nascimento et al (idem:220), as principais dimensões dessa teoria são:

- ??“Os comportamentos são explicados pelos seus antecedentes e por suas conseqüências;
- ??Comportamentos punidos têm menor probabilidade de serem repetidos, enquanto comportamentos premiados têm maior probabilidade de serem repetidos;
- ??Reforço contínuo constitui o meio mais eficaz para a aquisição de novo comportamento;
- ??Reforço intermitente é a melhor maneira de se manter um comportamento, evitando que ele se extinga”.

Do ponto de vista organizacional, todas as dimensões da motivação devem ser consideradas. Ela pode ser transformada em projeto global de estratégia, com vistas a melhorar a produtividade e aumentar a satisfação individual. Nesse sentido, todas as dimensões trazidas pelos conhecimentos devem ser consideradas, ou seja, 1) objetivos desafiantes que mobilizem o indivíduo e o ajudem a preencher suas expectativas; 2) gestão de recursos humanos que inclua visualização clara da carreira; 3) consideração sobre as necessidades e aspirações individuais.



### 2.3.2 Qualidade de Vida e Saúde

Reis (1998), em estudos sobre motivação, tem assinalado a importância dos aspectos ambientais, ergonômicos e de expectativas diante do trabalho como representantes da qualidade de vida experienciada pelo trabalhador nesse contexto. A sociologia, a antropologia, a psicologia social, a ciência política, têm contribuído para a compreensão do fenômeno Qualidade de Vida.

Essas ciências trazem como proposta, segundo o autor, a compreensão do homem e dos grupos sociais, a partir da identificação dos mecanismos presentes em tais realidades:

- ??o sistema de comunicação;
- ??as relações interpessoais;
- ??a dinâmica dos valores pessoais e grupais;
- ??o contexto organizacional vigente;
- ??o habitat vivenciado pelos indivíduos e grupos;
- ??a história e a cultura características das respectivas realidades.

Segundo Hackman & Suttle (apud Kanaane, 1999:58) “a qualidade de vida refere-se à satisfação das necessidades do indivíduo, afetando atitudes pessoais e comportamentos, a criatividade, à vontade de inovar, ou aceitar as mudanças, a capacidade de adaptar-se às mudanças no ambiente de trabalho e o grau de motivação interna para o trabalho; são evidentemente fatores importantes para o alcance da produtividade”.

Kanaane (1999) entende que a qualidade de vida representa condições facilitadoras que implicam o bem estar do empregado quanto ao alcance do que ele busca como pessoa, como profissional e como ser social e é determinada por características pessoais (necessidades, impulsos, expectativas, pensamentos, desejos e valores) e situacionais (tecnologia, fluxo de trabalho, entre outros).

Ligada à qualidade de vida e ao bem estar dos empregados está a saúde. Segundo Mattos (1992), a dicotomia entre trabalho e organismo vem sendo mantida durante muito tempo, criando uma lacuna entre as condições de produção, as relações de trabalho e a própria ação produtiva e as condições bio-psico-sociais do empregado.

A saúde do trabalho trata de desenvolver conhecimentos sobre as capacidades, limites e outras características de desempenho humano e que se relacionam com projetos, entre indivíduos e componentes do sistema de produção.

O objeto da saúde no trabalho, seja qual for a sua linha de atuação, estratégias e métodos, é o homem no seu trabalho. Seu objetivo geral é melhorar as condições do trabalho humano com higiene, qualidade de vida e a segurança do trabalho.

Para Moscovici (1999), são as pessoas as maiores riquezas das organizações; assim, os investimentos não devem ser exclusivamente em tecnologia. O sistema humano, a saúde e a educação devem receber investimentos paralelos e na mesma proporção. Para a autora, saúde na organização significa prover condições de trabalho adequadas ao biorritmo, às necessidades das pessoas e que assegurem bem estar físico e psíquico. Educação significa prover condições de aperfeiçoamento no trabalho, permitir a atualização de potencialidades não

exploradas pelas tarefas rotineiras, assegurando o desenvolvimento do indivíduo de forma integral.

Os fatores de *stress* mostram que a qualidade de vida nas organizações não acompanharam a tecnologia. Falta um grande espaço nas organizações – o espaço humano, onde possam desenvolver-se os empregados e os grupos organizacionais.

### **3 FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Caracterização do Estudo**

Na fundamentação teórica apresentada foram abordados elementos importantes, como o conceito de serviços, atendimento, suas relações com o fator humano, comportamentos e ambiente organizacional. Essas bases conceituais permitiram a análise e interpretação do problema de pesquisa, ou seja, a razão da diferença no atendimento entre as duas agências da Caixa Econômica Federal, aqui denominadas de *ALFA* e *BETA*, ambas localizadas no município de Joinville, norte do Estado de Santa Catarina.

Segundo Gil (1991:122), para que os resultados da pesquisa sejam significativos deve-se observar regras, conforme segue:

1. Buscar casos típicos. Explorar objetos que, em função da informação prévia, pareçam ser a melhor expressão do tipo ideal da categoria.
2. Selecionar casos extremos (fornecer uma idéia dos limites dentro dos quais as variáveis devem oscilar).
3. Tomar casos marginais (encontrar casos atípicos para, por contraste, conhecer as pautas dos casos normais e as possíveis causas do desvio).

Conforme Triviños (1987), como o foco essencial do trabalho reside na necessidade de conhecer grupos, seus traços característicos, seus problemas, valores, sentimentos e comportamentos, optou-se por um trabalho do tipo Estudo Comparativo de Caso, que tem por objetivo descrever determinadas realidades e mais especificamente, estabelecer paralelos numa análise qualitativa.

Para Gil (1991), o estudo de caso caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento. Suas vantagens são inúmeras, dentre as quais destaca-se: o estímulo a novas descobertas ao longo de seu processo; a ênfase na totalidade, onde o pesquisador volta-se para a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo; e a simplicidade dos procedimentos.

Segundo Merriam (1998), um estudo de caso deve ser selecionado pelo que pode revelar sobre o fenômeno, e o conhecimento que de outra forma não se teria acesso.

A comparação de casos típicos, extremos e marginais, afirma Merriam (1998), busca uma estratégia para aumentar a validade externa ou generalização dos seus achados.

É, pois, uma descrição rica e consistente do fenômeno estudado, cujo foco essencial é aprofundar a descrição de determinada realidade e conhecer a comunidade, seus traços característicos, seus problemas e valores, entre outros aspectos.

É qualitativo na medida em que se preocupa mais com a compreensão do fenômeno social, segundo a perspectiva dos atores, por meio da participação na vida dos atores (Merriam, 1998).

A abordagem qualitativa permite analisar as ocorrências da vida real a partir do entendimento da realidade, como concebe Alves (1991:55):

“Construção social da qual o investigador participa e, portanto, os fenômenos só podem ser compreendidos dentro de uma perspectiva holística, que leve em consideração os componentes de uma dada situação em suas interações e influências recíprocas, o que exclui a possibilidade de se identificar relações lineares de causa e efeito e de se fazer generalizações do tipo estatístico”.

Triviños (1987) considera que o processo de pesquisa qualitativa não admite visões isoladas, parceladas e estanques. Portanto, pode-se considerar a pesquisa como dinâmica, que se retroalimenta e se reformula constantemente.

Completando o pensamento, Patton (1986) considera que são essenciais três características aos estudos qualitativos: **a visão holística**, que pressupõe que a compreensão do fenômeno só se dá a partir do entendimento do contexto e de suas inter-relações; **a abordagem indutiva**, segundo a qual o observador parte de observações livres, fazendo emergir as dimensões e categorias progressivamente, durante o processo de coleta e análise de dados; e **a investigação naturalística**, que se caracteriza pelo fato de ter a intervenção do pesquisador reduzida ao mínimo.

### **3.2 Perguntas de Pesquisa**

Alves (1991) considera que as perguntas ou questões de pesquisa indicam os principais aspectos de interesse do pesquisador no contexto estudado, podendo ser mais gerais ou mais específicas. Segundo a autora, a formulação das

perguntas inclui estudos anteriores sobre o tema, depoimentos de especialistas e o conhecimento prévio do contexto a ser analisado. Ao longo do estudo, as questões podem ser reformuladas, abandonadas ou acrescentadas de outras, em um processo de focalização progressiva.

Visando à solução do problema de pesquisa proposto e o alcance dos objetivos formulados neste trabalho, elaborou-se a seguinte pergunta de pesquisa:

**Os fatores condicionantes da ação humana na Instituição são as razões da diferença de desempenho no atendimento de duas agências bancárias, segundo a perspectiva dos empregados?**

A pergunta pode ser decomposta em quatro questões básicas:

1. Qual a influência dos aspectos ligados à visão sistêmica da Instituição?
2. Qual a influência dos aspectos relacionados à organização e estrutura?
3. Qual a influência dos aspectos relacionados às políticas de recursos humanos e à motivação?
4. Qual a influência do perfil do ambiente, saúde e qualidade de vida da Agência?

A questão principal, oriunda do problema de pesquisa proposto, se refere à necessidade de estudar se os fatores condicionantes da atuação dos empregados são as razões da diferença no atendimento das duas agências, por meio da visão interna, sob o foco dos empregados. Nesse caso é importante a análise do contexto, destacando as condições do ambiente e empregados.

### 3.3 Definições dos termos consideradas importantes para a Pesquisa

Para que seja possível esclarecer o fato ou fenômeno que se está investigando e colocá-lo de forma não ambígua, é necessário defini-lo com precisão. Assim, as definições dos termos no presente estudo objetivam esclarecer e indicar o emprego dos conceitos utilizados:

?? Cliente: aquele que compra o produto ou serviço, e avalia sua performance.

?? Eficácia: performance do produto ou serviço em relação à expectativa e à percepção do cliente, considerados os aspectos de prazo, quantidade, preço e qualidade (inclusive qualidade do atendimento pré e pós-venda).

?? Eficiência: esforço do processo para produzir o produto ou serviço, considerados os aspectos de produtividade, resultado econômico-financeiro e custo.

?? Excelência: qualidade do que é excelente.

?? Fornecedor: aquele que fornece qualquer tipo de insumo ao processo.

?? Gestão por Resultados: modelo de gerenciamento no qual o foco no resultado canaliza as ações da empresa, em cada um de seus processos.

?? Missão / Visão: ferramenta que leva a Instituição à definição de seus objetivos e como alcançá-los. O enunciado da missão define qual é o negócio, seus objetivos e a estratégia a adotar para alcançá-los. A visão descreve a posição que deseja chegar no futuro.



- ?? Organização / Instituição: companhia, corporação, firma, empresa, ou parte desta, pública ou privada, sociedade anônima, limitada ou com outra forma estatutária que tem função e estrutura administrativa próprias.
- ?? Prêmio *Baldrige*: prêmio criado pelo *National Quality Improvement Act* em 1987 (EUA) com o objetivo de promover uma consciência voltada para a qualidade, reconhecer as realizações das empresas norte-americanas na área e divulgar estratégias bem sucedidas da qualidade.
- ?? Prêmio Nacional de Qualidade: inspirado no Prêmio *Baldrige*, foi criado no Brasil dentro do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP.
- ?? Processo: conjunto de atividades que agregam valor a insumos adquiridos de fornecedores e que são executadas para a geração de um produto ou serviço completo.
- ?? Produtividade: refere-se aos indicadores de eficiência na utilização de recursos.
- ?? Qualidade: totalidade de características de uma entidade que lhes confere a capacidade de satisfazer as necessidades, explícitas e implícitas, dos clientes.
- ?? Rede de Processos: forma de visualizar as atividades que compõem a Instituição, agrupando-as de forma a caracterizar a geração de um produto ou serviço completo, ou seja, um conjunto de atividades

formam um processo, o qual gera produtos ou serviços que são fornecidos a um ou mais clientes, constituídos em “rede”.

?? Reengenharia: processo pelo qual a empresa é levada a repensar sua forma de trabalhar, descobrindo melhores formas de realizar um trabalho. Algumas vezes, isso implica um número novo de pessoas, em curto prazo.

?? *Stress*: constitui um sistema complexo de defesa que o organismo lança mão, enquanto unidade bio-psico-social, para fugir ou enfrentar situações de perigo real ou imaginário; não é considerado doença.

?? *Trainee*: aluno ou profissional em período de treinamento, ou estágio.

?? *Float*: flutuação; no mercado financeiro pode ser considerado como o ganho entre operações financeiras.

### **3.4 Delimitação da Pesquisa**

Conforme regras apresentadas no item 3.1, deve-se buscar casos típicos, selecionar casos extremos e tomar casos marginais. Assim, o estudo das duas agências, de uma mesma Instituição financeira, na mesma cidade, pode ser considerado suficiente para os objetivos deste trabalho. As demais agências são consideradas dentro da média, não sendo alvo desta pesquisa.

### 3.4.1 População e Amostra do Caso

Freqüentemente, a melhor inteligência está localizada dentro da própria organização. Os empregados são a grande fonte de informações, pois participam do processo de atendimento, percebem todos os fatores relacionados ao seu serviço e são clientes internos.

A amostra foi composta por duas agências (*BETA* e *ALFA*) e as entrevistas focaram todos os empregados, representados pelos Gerentes, Caixas Executivos e Escriturários, atuantes nas duas agências pesquisadas, no ano 2000.

A agência *BETA* é composta de 66 empregados, dos quais 53% são do sexo masculino e 47% do sexo feminino. 21% estão na faixa etária entre 30 e 35 anos; 46% entre 36 e 40 anos; e 33%, acima dos 40 anos de idade. 50% estão na Instituição a menos de 15 anos; 48% entre 16 e 25 anos; e 2% a mais de 25 anos (ver Quadro 2, página 116). Responderam a pesquisa, em média, 83% do grupo, considerando exames clínicos, questionários e entrevistas.

A agência *ALFA* é composta de 36 empregados, dos quais 56% são do sexo masculino e 44% do sexo feminino. 31% estão na faixa etária entre 30 e 35 anos; 33% entre 36 e 40 anos; e 36%, acima dos 40 anos de idade. 58% estão na Instituição a menos de 15 anos; 42% entre 16 e 25 anos; e nenhum empregado tem acima de 25 anos (ver Quadro 3, página 117). Responderam a pesquisa, em média, 90% do grupo, considerando exames clínicos, questionários e entrevistas.

### 3.5 Instrumentos de Pesquisa e Aplicação

O objetivo principal do trabalho é a compreensão do caso em sua totalidade, ou seja, os aspectos que afetam a ação humana no trabalho, o que exige uma descrição e análise intensiva de suas características, por meio da coleta de dados em amplitude e profundidade.

O processo de coleta e análise de dados é dinâmico. A análise se intensifica quanto mais dados se apresentarem através dos instrumentos de coleta.

Para Merriam (1998), a compreensão dos dados envolve a consolidação, indução e interpretação do que as pessoas disseram e o que o pesquisador viu e leu. É um processo que faz o significado. Segundo a autora, envolve a mudança entre pedaços concretos de dados e conceitos abstratos, entre raciocínio indutivo e dedutivo, entre descrição e interpretação.

#### 3.5.1 Coleta de Dados

Para Merriam (1998), “a preocupação de toda pesquisa é produzir conhecimento válido e confiável, de maneira ética”.

A condução da pesquisa buscou tais questões, fazendo com que a coleta de dados observasse a atenção aos códigos de ética, à proteção das pessoas, privacidade, à fidelidade dos dados e ao consentimento de apresentação.

Utilizou-se dos seguintes instrumentos de coleta de dados: observação e pesquisa documental.

### a) Observação

A observação constitui elemento fundamental para a pesquisa. Sua vantagem é que os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer intermediação. Nessa situação, a subjetividade do processo de investigação tende a ser reduzida.

Conforme Lakatos e Marconi (1991: 191) “a observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam, seu comportamento”.

Foi utilizado o tipo de observação não estruturada. Lakatos e Marconi (1991) indicam que o tipo consiste em recolher e registrar fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas.

Quanto à participação, durante o período observado, utilizou-se ora o tipo não participante, ora participante, haja vista o fato que, em determinados momentos, a observação era feita sem integração à população pesquisada e os fatos eram observados de maneira espontânea. Em outros casos, houve a incorporação ao grupo, permitindo ao pesquisador o rápido acesso a dados sobre situações habituais e comportamentos do grupo.

As observações ocorreram desde 1997, com maior ênfase nos anos de 1999 e 2000, sempre individualmente e no ambiente real, pelo autor, onde se registrou os dados à medida que foram ocorrendo, espontaneamente, sem preparação inicial.

## b) Pesquisa Documental

Segundo Gil (1999), as fontes documentais podem proporcionar dados ricos. Em muitos casos só se torna possível a investigação a partir de documentos.

A análise documental possibilita o conhecimento do passado, a investigação dos processos de mudança e a obtenção dos dados ao menor custo e sem constrangimento dos sujeitos.

Para o presente estudo, além da pesquisa de estatutos, manuais, circulares e periódicos publicados pelo Banco, utilizou-se como ferramenta principal, questionários, entrevistas e escalas sociais realizadas por psicólogos do Setor de Saúde e Bem Estar da Instituição.

## ?? Questionário

Para Gil (1999), o questionário é composto de um número elevado de questões apresentadas por escrito.

Para a pesquisa, como forma de atingir a população proposta, os questionários foram auto-aplicados, com questões do tipo fechadas (ver Anexos 1 e 3). O preenchimento foi feito pelos pesquisados e no sistema manual. Para facilitar a tabulação (ver Anexo 2), todos os dados foram transferidos para o sistema informatizado pela equipe da Gerência de Saúde e Bem Estar.

## ?? Entrevista

A entrevista é adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas procedentes (Selltiz et al, apud Gil, 1999).

A entrevista é importante como forma de ajudar no diagnóstico e mesmo no tratamento do problema. A entrevista objetivou diferenciar ou perceber as diferenças entre o discurso manifesto e o latente, a verificação de fatos, opiniões e sentimentos.

O tipo escolhido foi o semi-estruturado, partindo de questionamentos básicos, apoiados em aspectos de interesse da pesquisa, mas deu liberdade de desenvolvimento de cada situação apresentada da forma mais adequada, oferecendo amplo campo interrogativo. Assim, pôde-se explorar mais amplamente as questões (ver Anexo 4).

A equipe de entrevista foi composta de psicólogos ligados à Gerência de Saúde e Bem Estar e pelo autor do trabalho.

Os entrevistados expuseram suas experiências de forma espontânea, respeitada a linha de pensamento de cada um.

As entrevistas desenvolvidas pelos psicólogos não são apresentadas individualmente por solicitação da Instituição, embora façam parte da análise e interpretação dos dados.

## ?? Escalas Sociais

Segundo Gil (1999: 139), escalas sociais “são instrumentos construídos com o objetivo de medir a intensidade das opiniões e atitudes da maneira mais objetiva possível”.

Para o autor, consistem, basicamente, em solicitar ao indivíduo pesquisado que assinale, dentro de uma série graduada de itens, aqueles que melhor correspondem à sua percepção acerca do fato pesquisado.

A escala utilizada na pesquisa foi auto-aplicável (ver Anexos 1 e 2).

### 3.5.2 Análise e Interpretação dos Dados

Segundo Gil (1999), a análise e interpretação aparecem sempre estreitamente relacionadas.

A análise tem por objetivo organizar e sumarizar os dados para que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto. A interpretação objetiva a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito ligando os dados a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

Seguiu-se o modelo proposto por Gil (1999:168), que considera os passos observados para pesquisas sociais, conforme segue:

??“Estabelecimento de categorias;

??Codificação;

??Tabulação;



??Análise estatística dos dados;

??Avaliação das generalizações obtidas com os dados;

??Inferência de relações causais;

??Interpretação dos dados.”

Para que os resultados tenham valor científico, lembra Triviños (1987), devem reunir certas condições: coerência, consistência, originalidade e a objetivação.

Algumas normas devem ser atendidas:

??A análise documental deve ser criteriosa;

??Os questionários devem ser cuidadosamente tratados;

??Os resultados dos questionários devem alimentar o desenvolvimento da entrevista da observação;

??A entrevista e a observação farão a verificação da coerência entre os discursos latente e manifesto;

??Todo o material classificado sob o escopo da teoria e da experiência do pesquisador servirá de apoio para a elaboração de um esquema de interpretação e de perspectivas dos fenômenos estudados.

Além da análise qualitativa, contou-se com o apoio de técnicas quantitativas sem a sofisticação do emprego.

Para a elaboração da análise, utilizaram-se os dados obtidos no PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais / Mapa de Riscos, PCMSO –

Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, tanto no questionário de Pesquisa de Saúde quanto na Entrevista individual. Para possibilitar o cruzamento e análise, todos os dados foram transcritos e tabulados no Mapa Global (ver Anexos 6 a 10 e 18 a 22) pela equipe da Gerência de Saúde e Bem Estar.

Os índices percentuais citados no relatório foram obtidos somando-se as opções “Concordo parcialmente” com “Concordo” e “Discordo parcialmente” com “Discordo” (Pesquisa de saúde) e considerados significativos os valores maiores ou iguais a 30%.

Os dados foram analisados e interpretados por meio de dois grupos de fatores, Cultura e Clima Organizacional e Qualidade de Vida e Saúde, conforme segue:

a) Cultura e Clima Organizacional

Neste item foram analisados:

1. Aspectos gerais, como a visão sistêmica da empresa:

?? Percepção da empresa como um todo;

?? Sensação de responsabilidade e importância que o empregado relata, de pertencer à empresa;

?? Confronto entre a visão histórica e a atual;

?? Grau de identificação do empregado com a empresa;

?? Conhecimento e clareza dos objetivos da empresa, das metas da unidade e dos papéis individuais.

2. Aspectos relacionados a organização e estrutura:

??Grau de clareza dos objetivos, funções e papéis, bem como a adequação da estrutura formal e informal;

3. Aspectos relacionados à política de recursos humanos, grupos e motivação:

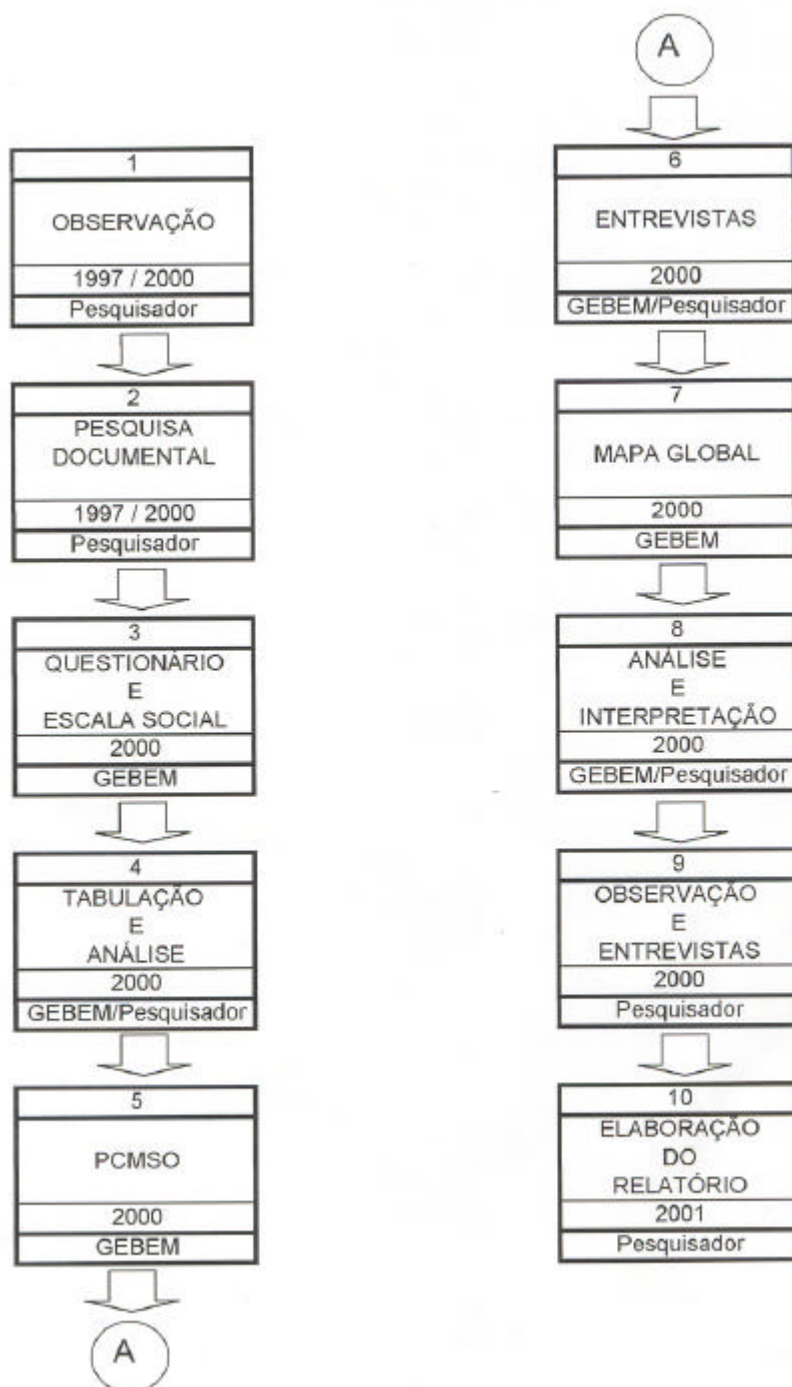
??Estuda os estilos de liderança, controle do comportamento funcional (pressão por desempenho, resultados, etc.), condutas valorizadas e inibidas, trabalho em equipe, remuneração e benefícios, estabilidade no emprego, qualidade dos relacionamentos.

b) Qualidade de Vida e Saúde

??Neste item foram analisados aspectos referentes ao ambiente físico, disponibilidade e qualidade dos equipamentos, as doenças ocupacionais, índices de absenteísmo, queixas de saúde mais freqüentes, aspectos físicos relacionados às patologias, visão do empregado quanto à assistência à saúde prestada pela Instituição e qualidade de vida no trabalho.

### 3.6 Organização da Pesquisa

Será apresentado abaixo o diagrama demonstrativo da organização da pesquisa. Considerou-se as fases, as ações, o período de realização e os agentes envolvidos na pesquisa.



### 3.7 Limitações da Pesquisa

Algumas limitações de natureza teóricas e metodológicas podem ser consideradas como fatores restritivos nesta pesquisa.

O primeiro fator limitante refere-se ao método adotado. O método de estudo de caso pode reduzir os resultados obtidos aos limites da Instituição pesquisada, embora os procedimentos metodológicos utilizados possam ser transferidos para a análise de situações semelhantes.

Outro fator refere-se aos dados coletados. Como tratam, em parte, de percepções e interpretações dos entrevistados, podem distorcer os fatos sob investigação, uma vez que a pesquisa foi realizada em uma fase de expressivas mudanças na Instituição.

Mesmo com o rigor observado para manter a objetividade na aplicação da análise de dados, não se pode assegurar a isenção de manifestações oriundas da percepção do pesquisador. Justifica-se essa situação pelo fato da abordagem qualitativa permitir a maior aproximação da realidade investigada e a sistematização da prática de pesquisa por meio de reflexões constantes.

## 4 A INSTITUIÇÃO

Com 140 anos de existência, a Caixa Econômica Federal está presente em todo o território nacional. É composta de sua Matriz, cujas unidades estão localizadas em Brasília, 75 Escritórios de Negócios (Superintendências Regionais), 1913 Agências e canais alternativos de atendimento.

Instituição financeira, sob a forma de empresa pública de direito privado, atua como instrumento do Governo Federal na execução da política de desenvolvimento do Brasil, tendo como missão:

“Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza e atuando, prioritariamente no fomento ao desenvolvimento, nos segmentos de habitação, saneamento, infra-estrutura e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social”.

Seus valores são:

- ??Direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes;
- ??Busca permanente da excelência na qualidade dos serviços;
- ??Equilíbrio econômico-financeiro em todos os negócios;
- ??Conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade;

??Respeito e valorização do ser humano

#### **4.1 Ciclo Estratégico de Qualidade**

A última década do século passado pode ser vista como a década da retomada da Instituição. Diante de inúmeros planos de governo, reestruturação do mercado financeiro e diferentes modelos de gestão, a Instituição perdeu grande parte de sua credibilidade, chegando, ao final da década de 80, daquele século, a conclusão de que deveria modernizar-se, sob pena de não mais participar do processo.

A manutenção e perpetuação das empresas em um mercado extremamente competitivo como o atual, passa pelo constante processo de revisão e redirecionamento de suas estratégias empresariais, buscando antecipar-se à concorrência no atendimento às necessidades dos clientes.

Considerando tais desafios, a Instituição adotou posicionamentos estratégicos que tiveram como objetivo maior, levá-la ao cumprimento de sua missão. Em 1992, deu-se início ao Ciclo de Qualidade, que pode ser melhor visualizado no Quadro 1.

Quadro 1 – Ciclo de Qualidade CAIXA

Ano	Ferramentas gerenciais	Enfoque	Aspectos fundamentais
1992	Gestão Mercadológica "A Instituição em primeiro lugar"	Sociedade	Resgate da imagem da Instituição. Repensar os processos gerenciais. Redirecionamento da organização.
1993	Gestão para a Qualidade Total Programa Qualidade: Missão/Valores	Cliente	Satisfação dos clientes. Melhoria contínua. Gerência participativa. Respeito e valorização do ser humano.
1994	Gestão Operacional Gerenciamento da Rotina Diária – GRD Projeto Investir	Processo	Revisão de processos. Gerenciamento da Qualidade. Slogan do 5S: "Aprimorando a gente" Reengenharia interna
1995	Processo de Decisão Programa de Racionalização e Competitividade - PRC	Estratégico	Centralização da formulação de políticas e diretrizes estratégicas. Descentralização das ações operacionais. Integração dos sistemas negociais. Melhoria da qualidade e eficácia. Privilégio para as atividades negociais.
1996	Gestão da Prática Programa 5S (Laboratórios) Metodologias de Apoio	Operacional	Metodologia adequada do 5S para a Instituição. Sintonia contínua com o ambiente interno e externo.
1997	Gestão de Mudanças Implantação do Programa 5S P500 – Projeto de padronização da Rede	Humanista	Processo de mudanças integradas. Comportamental Atitudes Ambiental
1998	Gestão Estratégica Implantação do Programa 5S, ISO 9000/ISO 14000, Círculo de Aperfeiçoamento de Serviços, Prêmio Nacional de Qualidade, Prêmio Qualidade do Governo Federal	Capacitação para a Excelência	Desenvolvimento das capacitações empresariais. Busca da organização do futuro
1999	Modelo Operacional do Ponto de Venda – MOPV  Gestão por Resultados  Rede de Processos	Procedimentos	Padronizar os procedimentos das atividades de atendimento. Tempestividade no atendimento. Diferenciação de atendimento Disponibilidade de produtos e serviços Padronização da rede Foco no resultado, canalizando as ações em cada um de seus processos.
2000	Projeto Segmentação Canais Alternativos Rede de Processos	Sociedade Governo	Racionalização de recursos Novo modelo econômico Política de RH Banco eletrônico

Fontes: Caixa: Plano de Ação 1998 e Caixa 2000: Olhos abertos para o futuro



Em 1992, buscou-se como prioridade, por meio de campanha publicitária, o resgate da imagem da Instituição junto à sociedade.

O ano de 1993 foi o marco do Programa de Qualidade que, com o estudo da filosofia e métodos da Qualidade Total, buscou-se a satisfação dos clientes.

No ano de 1994, a atenção foi dada à revisão dos processos enfatizando as rotinas diárias. Neste período, um número expressivo de agências passou pelo Projeto Investir, que tinha por finalidade um estudo profundo e adequação das rotinas internas. O Projeto Investir alterou significativamente a estrutura das agências, tanto física quanto funcionalmente, chegando a uma reestruturação em todos os níveis hierárquicos.

Dentro da nova política mundial de globalização e visando a sua modernização, a Instituição implantou, em 1995, no seu âmbito interno, uma profunda reforma administrativa, por meio do PRC – Programa de Racionalização e Competitividade, com o intuito de tornar-se uma empresa mais ágil nas decisões e melhor na qualidade da prestação de serviços, além de buscar valorizar os seus recursos humanos por meio da promoção por méritos. Foram criados os atuais 75 Escritórios de Negócios (Superintendências Regionais), que coordenam um grupo de agências, dando ao sistema maior agilidade, proximidade e contato com os clientes, melhor capacidade de supervisão e coordenação das unidades operacionais.

Em 1996, buscou-se a continuidade do PRC dando atenção a operacionalização do programa. No ano ocorreu um processo seletivo interno para provimento das funções gerenciais das agências, com 6936 classificados.

O enfoque de 1997 foi o humanista, pois se considerava que a estrutura estava pronta, necessitando adequar as pessoas à nova filosofia. Neste ano, foi lançada a nova marca, que traduziu, de forma simples e dinâmica, os conceitos de modernidade adotados pela Instituição e o Programa “Crescer com a Caixa”, que buscou o desenvolvimento dos empregados por meio de diversos módulos de treinamento e desenvolvimento. Utilizou-se, inclusive, o sistema de Times de Aprendizagem. Para alcançar maior competitividade, a Instituição adotou um novo modelo de atendimento qualificado e integrado, em espaço físico único e em condições ambientais ideais, chamado “Projeto Modernização de Rede - Projeto 500”, que objetivou prover as agências de uma estrutura moderna, com uma nova concepção de agência, em que todos os produtos e serviços fossem oferecidos em um mesmo espaço físico, padronizado, com atendimento integrado, pessoal habilitado e capacitado, ambiente devidamente adequado, com poltronas de espera, sistema de senhas para gerenciar o atendimento, tecnologia avançada e móveis ergonomicamente projetados para oferecer maior conforto ao cliente e ao empregado. Os novos canais de atendimento alternativos como as Centrais de *Telemarketing*, *Home Banking*, *Office Banking* e *Internet* contribuíram para a melhoria do atendimento. Como medida de reorganização administrativa e operacional e redução dos custos, foi oferecida a possibilidade de desligamento voluntário e feito o programa de migração incentivada para atender desequilíbrios regionais

Em 1998, buscou-se a efetiva capacitação empresarial, já vislumbrando uma Instituição moderna, adequada ao novo contexto. A capacitação para a excelência daria condições de participação nos processos de ISO, PNQ e PQGF. Foi

aprovado o novo Plano de Cargos e Salários, incentivando o desempenho na ascensão funcional.

Mas, em termos de agência, ainda existia uma diferença muito acentuada no atendimento e mesmo na padronização operacional, motivo pelo qual, 1999 foi marcado pela implantação do Modelo Operacional de Ponto de Venda - MOPV (agência), cujo objetivo principal era padronizar os procedimentos das atividades de atendimento de clientes e do Projeto 500 – P500, que mudou todo conceito físico e operacional das agências, tornando-as mais modernas e respeitando os conceitos ergonômicos de trabalho. Com a implantação do MOPV e P500 buscava-se a redução mensal do custo operacional do processo bancário, a eliminação de horas extras despendidas com caixas-executivos, a eliminação de custo com reformatação de produtos pelos Escritórios de Negócios e Agências, maior satisfação do cliente pela qualidade do atendimento e menor tempo de espera, maior possibilidade de atendimento às exigências legais nos municípios, consolidação da imagem institucional, condições mais favoráveis para o gerenciamento e controle da Empresa, com maior visibilidade da ação operacional pelo plano estratégico e possibilidade de ampliação das oportunidades de negócios em decorrência da realocação da força de trabalho. Foi criado um novo canal de comunicação para clientes e usuários, com o objetivo de promover a interatividade cliente-empresa e fornecer aos gestores da Instituição subsídio para a tomada de decisão. Implantou-se o processo “Banco de Sucessão”, cujo objetivo era o provimento de cargo gerencial de Superintendente de Negócios.

O segundo estágio de trabalho, em 1999, foi a chamada Rede de Processos que representou um aprimoramento do modelo de gestão adotado no

PRC, buscando conferir à Instituição a possibilidade de atingir elevados níveis de competitividade nos vários mercados em que atua. Com a implantação da Rede de Processos, a Instituição teve como eliminar a superposição ou indefinição de responsabilidades, estabelecendo claramente a relação entre cliente e fornecedores, facilitando, assim, o acompanhamento, a avaliação e o controle dos processos. As relações de trabalho poderiam então se tornar horizontalizadas e focadas cada vez mais na satisfação dos clientes.

Diversos cursos foram realizados, merecendo destaque: Segurança na Informação; Nova plataforma tecnológica de Agência; Lavagem de Dinheiro, Programa de Gestão Integrada de Rede; Automação do Penhor; Vendas de Produtos de Fidelização; Análise de Crédito; Desenvolvimento Sustentado; e Melhoria do Atendimento.

O ano de 1999 representou um significativo avanço na revisão da estratégia empresarial, que definiu um modelo de segmentação, possibilitando um maior proveito da infra-estrutura operacional e logística das agências.

Ao ano 2000 ficou reservado o desafio de encontrar um modelo de sucesso que possibilitasse à Instituição mostrar sua relevância para a Sociedade e para o Governo. Buscou-se criar uma cultura de serviço ao cliente. Por meio da segmentação de clientes e fidelização seria possível elevar o resultado operacional, assumindo a liderança nos mercados de atuação da Instituição. Para o atingimento do objetivo, foram feitos investimentos em recursos tecnológicos e no banco digital, buscando eliminar a necessidade da presença física do cliente nas agências. Da agenda para o ano ficou claro o estabelecimento de um novo modelo econômico, visualizando e quantificando sua futura estratégia, o redesenho do Crédito

Imobiliário, o estabelecimento de uma política de RH, com novas métricas e incentivos, a seleção de iniciativas eletrônicas, reduzindo os custos e aumentando o nível de alcance dos serviços. Foi deflagrado o concurso externo para seleção de Técnicos Bancários e Técnico Bancário Superior (*Trainee*) e consolidada a Universidade Corporativa – ambiente de aprendizagem organizacional que objetiva, além de transmitir e compartilhar conhecimentos, criar uma consciência crítica para avaliação dos processos e dos ambientes, estimulando o pensamento estratégico, antes do operacional. Visando a excelência do atendimento e a satisfação dos clientes, a Instituição adotou um novo modelo conceitual e ambiental para suas agências. As mudanças se traduziram na oferta de novos canais alternativos de atendimento, nos serviços integrados e automatizados ao trabalhador e nas novas instalações das agências. Neste ano, houve novo incentivo à demissão voluntária.

Qualidade Total, Racionalização e Competitividade, Gestão por Resultados, Rede de Processo são algumas das terminologias que representaram as principais mudanças ocorridas no modelo de gestão durante o período estudado. Tais mudanças foram consequência direta do fenômeno da globalização. Maiores níveis de competitividade incentivaram os setores de serviços a dar um salto de qualidade. O mercado bancário, por sua vez, sentiu esse fenômeno ainda mais forte. A chegada dos bancos estrangeiros somou-se à estabilidade monetária conquistada com o Plano Real, causando grande desconforto com a perda do *float* em algumas operações comerciais. Mesmo assim, o balanço foi positivo: o foco das instituições financeiras voltou-se para a eficiência e eficácia de seus processos produtivos, gerando produtos e serviços com conformação mais próxima das reais necessidades de seus clientes.

O diferencial que a Instituição quer ter para conquistar uma maior fatia do competitivo mercado empresarial está relatado na matéria publicada no Jornal da Caixa, de julho de 2000, pág. 3, com o título: “Qualidade no atendimento é prioridade para a Caixa”.

“Melhorar a qualidade do atendimento nas agências, nos canais alternativos e ter um portfólio de produtos e serviços cada vez mais adequado às necessidades dos clientes. São diversas estratégias e medidas práticas que buscam melhorar os serviços, agilizar o atendimento e tornar o cliente fiel à Empresa”.

Segmentação, Serviço de Atendimento ao Cliente – SAC, Sistema Interno de Informações – SISAC e oferta de canais alternativos são alguns dos itens elencados pela matéria.

Em agosto de 2000, foi publicada no Jornal da Caixa, página 3, uma pesquisa que avaliou a qualidade do atendimento.

Mais de 11,4 mil entrevistas (uma média de 30 a 40 por agência), sendo que quase sete mil delas foram feitas pessoalmente, em 375 agências de todo o Brasil. Na amostra pesquisada, 55% dos entrevistados eram homens e 43% eram pessoas entre 36 e 55 anos. Esse universo permitiu avaliar a opinião dos clientes quanto ao atendimento prestado nas agências.

No final da pesquisa, os entrevistados elegeram dez atributos. Em primeiro lugar, com 13,64%, ficou a agilidade e rapidez no atendimento, seguida pela cortesia/educação dos empregados ao receber o cliente, com 11,36%. Ainda foram eleitos o atendimento sem discriminação/preconceito, a orientação na utilização do caixa eletrônico, a sinalização/placas/setas dentro da agência, o conhecimento sobre produtos e serviços, o oferecimento de produtos de forma

adequada, a facilidade para abrir contas/empréstimos, ter uma pessoa para direcionar os clientes, e ter empregados disponíveis para resolver problemas.

Nove dos dez atributos avaliados pelos clientes pesquisados estão diretamente ligados à atuação dos empregados. Se a satisfação do cliente está diretamente ligada à satisfação do empregado que, se insatisfeito, não atenderá satisfatoriamente, então há uma necessidade de que os empregados sejam profundamente observados.

## **4.2 Políticas de Recursos Humanos (RH)**

Desde o início do Ciclo Estratégico da Qualidade, adotou-se como política a valorização do Ser Humano, como mostram os Princípios da Qualidade:

1. Satisfação do Cliente
2. Melhoria Contínua
  - ??Constância de propósitos
  - ??Gerência de processos
3. Gerência Participativa
  - ??Trabalho em equipe
  - ??Disseminação das informações
  - ??Decisões compartilhadas
4. Respeito e Valorização do Ser Humano
  - ??Desenvolvimento do Ser Humano
  - ??Reconhecimento do Mérito

Periódicos, jornais, folhetos explicativos, *e-mail*, *Intranet*, *Internet*, Universidade Corporativa, manuais, encartes, reuniões, seminários, treinamentos, TV: inúmeros meios de comunicação utilizados para que as informações chegassem a todo quadro funcional de forma que nenhum empregado pudesse justificar seu baixo desempenho por falta de informação.

Em termos de políticas de RH, os anos mais expressivos no período estudado foram 1996 e 2000.

Em 1996, o PRC exigiu uma reciclagem geral de conceitos por parte de todo quadro funcional. Paralelamente à estrutura, todas as funções de confiança foram modificadas, devendo todos os candidatos ou ocupantes das funções existentes passar por processo seletivo interno para sua manutenção ou ascensão às novas funções. O processo, além de possibilitar a participação imparcial de todos candidatos à nova estrutura, buscou homogeneizar o novo pensamento, a nova filosofia da Instituição.

Vista como fator essencial para o sucesso de qualquer empresa, a política de RH foi uma das prioridades para o ano 2000. O presidente da Caixa Econômica Federal enfatizou, no seminário “Olhos abertos para o futuro”, realizado em 2000, a importância de se buscar ferramentas modernas que viabilizem o acesso ao conhecimento, de forma universalizada e a baixo custo. Isso inclui o uso de técnicas de auto-aprendizagem e treinamento a distância, por meio das quais a empresa pretende aumentar a capacitação intelectual dos seus empregados e investir em uma nova geração de dirigentes. Estabeleceu-se a implantação do modelo de Gestão por Competências, levantando o perfil de competências gerenciais da Instituição, a revisão do processo de recrutamento, seleção e provimento; definição



de sistemática de avaliação de performance para todos os empregados; estruturação da gestão de T & D no modelo de Universidade Corporativa; revisão da política de remuneração, encarreiramento e sucessão, revisão da política de benefícios e implantar o Programa de Gestão do Clima Organizacional.

O presidente da Instituição afirmou: “O foco do mercado já não consiste somente no cliente fiel, mas na empresa fiel”.(Jornal da Caixa. Nov/99 – página 4).

O que o presidente quis dizer é que as empresas devem sair da passividade, ou seja, em lugar de esperar uma atitude de fidelidade do cliente, devem capacitar-se para atender plenamente suas necessidades.

## 5 ESTUDO DE CASO

Vinculado à Matriz, está o Escritório de Negócios (Superintendência Regional) de Joinville, ao qual estão subordinadas 16 agências e seis postos de atendimento bancário (vinculados às agências), localizados no Estado de Santa Catarina. No município, está localizada a sede do Escritório de Negócios, cinco agências e três postos de atendimento bancário.

O comando do Escritório de Negócios caracterizou-se por gestões diferenciadas. O primeiro Superintendente (1995-1997) adotou uma postura liberal, dando total autonomia às chefias. O segundo Superintendente (1997-1999) adotou uma postura democrática, embora com uma certa supervisão sobre a atuação das chefias. O terceiro Superintendente (1999-2001) adota uma postura centralizadora, autoritária e controladora.

Dentre as cinco agências situadas no município, duas delas têm uma diferença acentuada, que chama a atenção das diversas gestões do Escritório de Negócios, fruto de observações internas e pesquisas externas. Tal constatação foi corroborada por pesquisa feita pela Superintendência Regional de outra Instituição Bancária atuante no município, em 1999, a qual solicitou a não apresentação dos documentos comprobatórios. Tal pesquisa constatou que dentre as 44 agências bancárias atuantes no município, a Instituição pesquisada possuía a agência considerada a de melhor atendimento bancário e a própria Instituição possuía outra

agência que oferecia um dos piores atendimentos bancários do município. As demais agências localizaram-se na média das agências pesquisadas, não sendo objeto deste trabalho.

Pesquisar a especificidade de cada uma, fazendo as respectivas distinções, por meio da metodologia proposta poderá resultar em respostas quanto a um tema bastante discutido e pouco conclusivo que é a Excelência no Atendimento Bancário.

### **5.1 Descrição da Agência *BETA***

A *BETA* foi a primeira agência da Instituição inaugurada no município de Joinville. Já foi considerada a maior e mais importante no Estado de Santa Catarina. Desde o início do Ciclo Estratégico de Qualidade mostrou-se atuante. Em 1994, passou pelo Projeto Investir, o qual modificou toda sua estrutura, alterando processos e, inclusive, disponibilizando funções de confiança. Houve um enxugamento em sua estrutura. Com o Programa de Racionalização e Competitividade - PRC, em 1995, acabaram todas as funções de confiança nos níveis hierárquicos de Supervisão, permanecendo apenas a Gerência Geral e Gerências. O primeiro Superintendente Regional a assumir o Escritório de Negócios, em 1995, foi o então Gerente Geral da agência. Neste período, a inadimplência da agência atingiu índices consideráveis que só foram revertidos, em parte, nos últimos períodos. Tal inadimplência afetou diretamente o resultado da agência nos períodos que se sucederam. Desde 1995 a agência mudou cinco Gerências Gerais e, aproximadamente, dez Gerências.

Quadro 2 - Perfil da Agência *BETA*

AGÊNCIA <i>BETA</i>		
NÚMERO DE EMPREGADOS		
MASCULINO	35	53%
FEMININO	31	47%
FAIXA ETÁRIA DOS EMPREGADOS		
30 A 35 ANOS	14	21%
36 A 40 ANOS	30	46%
ACIMA DE 40 ANOS	22	33%
TEMPO DE INSTITUIÇÃO BANCÁRIA		
ATÉ 15 ANOS	33	50%
DE 16 A 25 ANOS	32	48%
ACIMA DE 25 ANOS	01	2%
NÚMERO DE EMPREGADOS COM FUNÇÃO DE CONFIANÇA		
GERENTES	08	
CAIXAS EXECUTIVOS	16	
OUTRAS	09	
ESTAGIÁRIOS E MENORES	17	
PRESTADORES DE SERVIÇOS	24	

Fonte: Pesquisa de Saúde / Caixa - Gerência de Saúde e Bem Estar

## 5.2 Descrição da Agência *ALFA*

A agência *ALFA* é resultado da fusão de uma agência e uma Central de Atendimento ao Trabalhador (extinta em 1995, por ser considerada uma estrutura discriminatória). A agência não passou pelo Projeto *investir*, em 1994, mas passou por um processo muito semelhante em 1995, com a fusão. Transformar uma agência bancária e uma Central de Atendimento ao Trabalhador em uma única agência implicou na união de processos de trabalho distintos, culturas e públicos diferentes, enxugamento nas funções de confiança e integração das equipes. Um verdadeiro

processo de reengenharia. Desde então a agência mudou três Gerências Gerais e, aproximadamente, dez Gerências.

Quadro 3 - Perfil da Agência ALFA

AGÊNCIA ALFA		
NÚMERO DE EMPREGADOS		
MASCULINO	20	56%
FEMININO	16	44%
FAIXA ETÁRIA DOS EMPREGADOS		
30 A 35 ANOS	11	31%
36 A 40 ANOS	12	33%
ACIMA DE 40 ANOS	13	36%
TEMPO DE INSTITUIÇÃO BANCÁRIA		
ATÉ 15 ANOS	21	58%
DE 16 A 25 ANOS	15	42%
ACIMA DE 25 ANOS	0	0
NÚMERO DE EMPREGADOS COM FUNÇÃO DE CONFIANÇA		
GERENTES	5	
CAIXAS EXECUTIVOS	9	
OUTRAS	2	
ESTAGIÁRIOS E MENORES	13	
PRESTADORES DE SERVIÇOS	10	

Fonte: Pesquisa de Saúde / Caixa - Gerência de Saúde e Bem Estar

### 5.3 Análise e Interpretação dos dados pesquisados

Respondendo as perguntas de pesquisa propostas no item 3.2, os dados foram analisados e interpretados, conforme segue.

Pode-se observar uma considerável diferença entre o discurso latente, representado pela pesquisa documental (questionários e escalas) e o manifesto,

representado pelas entrevistas e observações, conforme citado nos Fundamentos Metodológicos, principalmente na agência *BETA*.

A análise comparativa visa a conexão dos discursos e sentimentos latentes e manifestos, por meio da análise documental, entrevistas e observações.

Como a entrevista permitiu a livre expressão, por parte dos entrevistados, os sentimentos foram expostos positivamente, possibilitando a verificação de importantes aspectos da pesquisa.

No período do levantamento dos dados por parte da equipe da Gerência de Saúde e Bem Estar, as mudanças na Instituição e no âmbito do Escritório de Negócios estavam ocorrendo rapidamente.

Entre as agências do município houve uma permuta de empregados. A intenção do Escritório de Negócios era a troca de experiências entre as agências (oxigenar, na linguagem bancária). A mudança causou desconforto e revolta entre os empregados. Nesta permuta a agência *ALFA* recebeu vários empregados da agência *BETA*.

Paralelamente, os novos processos e normatizações do “Modelo Operacional das agências”, da “Rede de Processos” e do “Projeto Segmentação” estavam ocorrendo. Tais processos e normatizações, com a intenção de aumentar a satisfação dos clientes, padronizaram as rotinas, atividades e forma de atendimento. Teoricamente, todos empregados deveriam saber o que, onde e como fazer, independente da cultura, clima, ambiente, estrutura, características e perfis locais.

Ainda, na mesma fase, dentro dos novos processos, houve a implantação da terceirização dos serviços de retaguarda e contratação de empregados temporários para os serviços de atendimento geral, na linha de frente das agências.

Tais fatores influenciaram, seguramente, os resultados da pesquisa, embora as diferenças entre as duas agências sejam perceptíveis.

### 5.3.1 Agência *BETA*

A amostra de empregados pesquisados perfaz, em média, 83% do grupo, considerando exames clínicos, questionários e entrevistas.

Da análise documental, constatou-se como relevante que a maioria dos empregados têm a Instituição como sua única atividade profissional (88%), sendo assim, é seu meio de vida (ver Anexo 8). Um percentual significativo considera seu trabalho interessante e um meio de auto realização (ver Anexos 9 e 15). Mais do que a metade dos respondentes discordam da afirmativa que considera o seu trabalho uma fonte de prestígio e *status* (ver Anexos 9 e 15). Cabe, aqui, ressaltar que trabalhar na Instituição foi, no passado, motivo de prestígio. 88% consideram sua atividade como um meio de servir a sociedade (ver Anexos 9 e 15).

Mais da metade dos empregados pesquisados consideraram estar satisfeitos com a Instituição e que ela oferece oportunidade de crescimento profissional, embora concordem que as mudanças que vêm ocorrendo têm causado estresse (ver Anexos 9 e 16).

A maior parte dos empregados sente-se valorizada em relação ao trabalho que executam, consideram que as atividades estão bem distribuídas, as ordens são claras e suficientes e o grupo trabalha em cooperação e confiança. Sente-se com conhecimento técnico necessário ao desempenho de suas atividades (ver Anexos 8 e 13). Sentem-se satisfeitos com as chefias e consideram que elas se

preocupam com o ambiente e o bem estar do grupo, embora alguns acreditem que a competição entre eles dificulta o andamento das atividades. Consideram o relacionamento com os colegas muito bom (ver Anexos 8 e 14).

Na entrevista houve relatos de que a empresa é impessoal, está mudando, “- indo no embalo da globalização”, segundo declarações, ao mesmo tempo em que houve o reconhecimento de que as mudanças ocorrem em âmbito mundial. Ficou registrada a existência de um confronto entre a visão histórica da Instituição e a sua conduta atual, assim como a dificuldade que o empregado está tendo para perceber a empresa como um todo e a falta de conhecimento e clareza dos objetivos da mesma, foram freqüentes afirmações como: “- Não é fácil às pessoas acompanharem as exigências do crescimento”.

Os empregados, de um modo geral demonstraram a dificuldade de entendimento quanto à clareza dos objetivos, funções e papéis que desempenham e a dificuldade de adequação às exigências atuais. Houve quase unanimidade quanto à insatisfação para as questões relativas à necessidade do empregado atuar como vendedor de produtos da empresa.

Ficou registrada a dificuldade de utilização do principal canal de informação - o *e-mail* - por diversos motivos, sendo as principais reclamações a "falta de tempo" para acessá-lo; a falta de terminais disponíveis e o excesso de informações que circulam diariamente. Constatou-se que um grande número de empregados não utiliza o *e-mail* de forma rotineira.

Foi relatada na entrevista a existência de pressão por resultados; a sobrecarga de atividades; a falta de empregados na agência; atritos entre o corpo gerencial; problemas de convívio entre colegas e a falta de coesão da equipe. Houve



um grande número de manifestação quanto à insatisfação em relação ao salário; à falta de investimento no treinamento do empregado e à insegurança quanto à permanência no emprego. Segundo relato as pausas para prevenção de Lesão por Esforço Repetitivo - LER não são cumpridas adequadamente.

Os empregados mostraram dificuldades para assimilar as mudanças que estão ocorrendo na empresa, tanto em relação aos objetivos da mesma, quanto às inovações tecnológicas e de política de recursos humanos adotadas.

Não existe registro de Doença Ocupacional devidamente documentado por emissão de CAT - Comunicação de Acidente de Trabalho.

O questionário de Pesquisa de Saúde (ver Anexos 1 e 2) foi aplicado a uma amostra de 83% dos empregados da agência. A análise dos dados indica que 07 (sete) das 24 (vinte e quatro) questões feitas atingiram um índice de manifestação maior que 30 %, sendo elas: cansaço visual (49,02%), perturbação do sono (31,37%), manifestação de cansaço geral (58,82%), dores na coluna (31,37%), dor/formigamento/dormência das mãos/dedos e/ou punhos (37,25%), dor nos ombros e/ou pescoço (98,08%), irritabilidade e nervosismo (86,27%); todas elas podendo se relacionar com o desenvolvimento de doenças ocupacionais (ver Anexos 7 e 11).

O exame médico realizado no Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO destaca como patologias diagnosticadas o *stress* (09 casos), depressão (02 casos), lombalgia / dor cervical / coluna / membros (08 casos), cefaléia (02 casos), além de 02 casos de suspeita de LER (ver Anexo 6).

A agência funciona dentro das especificações determinadas no Projeto 500, desde abril de 1998. O cruzamento de dados obtidos por meio do PPRA -

Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (exame técnico - objetivo) e do Mapa de Risco (opinião dos empregados - exame subjetivo), apresenta na escala adotada definida como: D para Desprezível - L para Leve - M para Médio - F para Forte, as seguintes intensidades para os agentes avaliados: M para Temperatura, justificado devido à grande variação térmica dentro do mesmo ambiente, principalmente no Cofre, Caixas e Habitação; M para Umidade, devido à infiltração no cofre e antecâmara; M para Ventilação em função da necessidade de exaustão no Penhor e Área de suporte (ver Anexo 5). Em Riscos Ergonômicos, com intensidade M na mesma escala, ficou registrada a necessidade de treinamento dos empregados para o uso adequado do mobiliário (ver Anexo 5).

Houve uma concordância (Concordo Parcialmente e Concordo) de 92% para a pergunta: “A Instituição se preocupa com a saúde dos empregados”, 96% para: “A área de Saúde atende bem as minhas expectativas” e de 100% para: “O PAMS é um bom plano de saúde” (ver Anexos 9 e 16).

Na entrevista individual com os empregados, houve quase que unanimidade quanto à satisfação com o atendimento prestado pelos profissionais credenciados.

O exame médico periódico de saúde - PCMSO, foi classificado pela maioria dos entrevistados (26 empregados do total de 49 entrevistas) como rápido e superficial (consultas entre 15 e 20 minutos). Foi relatado também que houve melhora em comparação ao antigo modelo - PPS. Ficou registrado o desconhecimento do empregado quanto aos objetivos do Programa.

As condições do ambiente físico da Agência têm pouca influência nos índices obtidos nas queixas de saúde do questionário de Pesquisa aplicado. O

exame médico periódico - PCMSO, não constatou na análise e nem no exame clínico, os índices apresentados na Pesquisa, nem em relação a patologias diagnosticadas nem a sinais e sintomas relatados ao médico e registrados na FIS - Ficha de Inspeção de Saúde.

Cansaço visual, perturbação do sono, manifestações de cansaço geral, dores na coluna, dores e formigamentos nos membros superiores são indicativos claros de que a saúde e a qualidade de vida no trabalho não estão satisfatórias. Chama atenção os altos índices de dores nos ombros e pescoço, irritabilidade e nervosismo, chegando a quase totalidade da amostra avaliada.

Quanto à observação, vários itens foram considerados, conforme segue:

- ?? O ambiente físico, apesar de estar dentro das especificações do “Projeto 500”, é inadequado devido aos vários ambientes que compõe a agência e o espaço interno;
- ?? Existe distância no relacionamento entre as chefias e, conseqüentemente, entre chefias e empregados;
- ?? O excesso de rotinas e tarefas repetitivas criam obstáculos a novos desafios;
- ?? A comunicação interna é dificultada pelo ambiente inadequado, pelo relacionamento e pelo tempo;
- ?? A cultura da agência, durante muito tempo, foi de correr riscos, o que a levou a um alto índice de inadimplência, prejudicando sensivelmente seu resultado. Devido a esse fato e as intervenções ocorridas, a agência tornou-se apreensiva diante das mudanças, rígida na gestão e acomodada. Pelo medo de errar, não aceita idéias novas;

- ?? A estrutura organizacional mostrou-se rígida, burocrática e autoritária, com normas internas pouco flexíveis, alta centralização e padronização de comportamentos;
- ?? Percebeu-se restrições à tomada de decisões e à prática de idéias novas.
- ?? Mudanças político-administrativas constantes, ocasionando alterações no trabalho e redirecionamento de objetivos e metas. As ingerências políticas desestimularam a produção criativa;
- ?? Nas relações interpessoais percebe-se ausência de diálogo, poucas atividades de grupo, não aceitação de idéias novas por parte dos colegas e conflitos.
- ?? Quanto ao volume de serviços ficou registrado o excesso de atividade e pressão do tempo.

Durante muito tempo a agência *BETA* foi considerada a maior e melhor agência do Estado. Devido ao perfil de uma de suas gerências, tornou-se uma das agências com o maior índice de inadimplência do Estado. O sistema de avaliação das agências, que considerava o fator inadimplência, não permitiu, durante muito tempo, que o resultado fosse positivo, apesar de todos os esforços dos empregados na produção. As interferências político-administrativas foram muitas, uma vez que o primeiro Superintendente Regional era seu Gerente Geral e responsável por grande parte da inadimplência.

O ambiente físico, devido aos vários ambientes internos, não permite o contato dos empregados e o fluxo ideal das informações. Tal situação agrava o relacionamento entre as chefias e empregados, que acabam por estabelecer seus grupos informais.

Os empregados estão tão envolvidos com a rotina que resistem a novos desafios ou mudanças apresentadas.

As últimas gestões caracterizaram-se pela rigidez, centralização, e pouca flexibilidade nos processos, conseqüência dos resultados apresentados pela agência.

As relações interpessoais são prejudicadas pela ausência de diálogo e poucas atividades de grupo.

### 5.3.2 Agência ALFA

A amostra de empregados pesquisados perfaz, em média, 90% do grupo, considerando exames clínicos, questionários e entrevistas.

Os índices obtidos na análise documental, quanto à satisfação com o trabalho e com a Instituição, sugerem a existência de um elevado grau de comprometimento dos empregados com seu trabalho e com as atividades que executam, sendo que a maioria considera o seu trabalho um meio de auto-realização, interessante e um meio de servir a sociedade (ver Anexos 21 e 28).

Quando confrontado o valor obtido na questão - As mudanças que vêm ocorrendo na empresa me causam estresse - 79% (ver Anexos 21 e 29), com os dados obtidos na entrevista, onde 17 empregados citam as mudanças como fatores de insegurança, em relação ao futuro da Instituição como empresa pública, e sua insatisfação quanto à atual política de recursos humanos, verificou-se que as transformações pelas quais a empresa está passando, é percebida pela maioria dos empregados, somente como geradoras de angústia e ansiedade.

Na análise documental e na entrevista ficou evidenciada, embora em menos de 50% dos pesquisados, a existência do sentimento de desvalorização e de sobrecarga de trabalho (ver Anexos 21 e 28), o prejuízo causado pelo trabalho na vida pessoal, e na saúde, pelo excesso de energia desprendido (ver Anexos 20 e 25).

Ficou registrada, também, a existência de pressão por desempenho e resultados, e reclamações quanto a salário e horário de funcionamento da Agência (ver Anexos 18 e 21).

Dos pontos fortes da agência, sobressaem: aspectos físicos agradáveis, localização, organização e gerência imediata, ou seja, diretamente ligada ao empregado.

A capacitação do grupo, relacionamento e bom ambiente de trabalho, foram citados isolados ou conjuntamente por 25 empregados.

Já com relação aos pontos fracos sobressaíram-se: temperatura e ventilação (ver Anexo 17), seguida pela falta de pessoal, cobrança excessiva pela gerência geral e horário de atendimento (ver Anexos 18 e 26).

Como sugestões para melhorar o ambiente de trabalho e a saúde da equipe foram citadas pelos empregados: A melhoria da ventilação e iluminação da Agência e a contratação de mais empregados.

Analisando-se os documentos, constata-se a existência de um relacionamento interpessoal adequado entre empregados e chefias. Evidencia-se também índice máximo de bom relacionamento com a clientela da Agência e alto índice de satisfação com as chefias (ver Anexos 20 e 27).

Ficou registrada a preocupação das chefias com o bem-estar do grupo e ambiente do trabalho (ver Anexos 20 e 27).

Os empregados acreditam ter oportunidade de crescimento dentro da Instituição, encontram-se motivados em relação ao trabalho que executam (ver Anexos 21, 28 e 29), sendo que na entrevista relataram ser a atividade que executam e/ou o gosto pelo trabalho o fator motivador primordial, e a dificuldade de se conseguir realizar atividades do trabalho (não citam as atividades), como principal fator desmotivador.

Existe divergência de opinião quanto à segurança no emprego - seguros (38%) e inseguros (32%); e a maioria dos empregados relata não exercer outra atividade remunerada (ver Anexos 19, 21 e 29).

Existem 05 (cinco) CAT's – Comunicação de Acidente de Trabalho – emitidas, sendo 03 (três) por motivo de assalto, 01 (uma) por dor nos membros superiores, 01 (uma) por queda na Agência (ver Anexo 22).

O exame clínico realizado no PCMSO apresentou os seguintes resultados: 19 (dezenove) empregados hígidos e 02 (dois) encaminhados a especialista (ortopedista), devido a suspeita de LER (ver Anexo 22).

No Mapa Global (ver Anexos 19 e 20), as 26 afirmações, foram assinaladas positivamente, tendo sido registrados índices superiores a 30 % de manifestação ligada a jornada de trabalho excessiva, falta de empregados, horas extras freqüentes e/ou controle rígido de produtividade: Cansaço visual: 62,86%, perturbação do sono: 34,29 % sinto-me freqüentemente ansioso: 62,86%, dor de estômago / azia / queimação freqüente: 41,18%, dificuldade de memorização: 45,71%, manifestação de cansaço geral: 62,86%, irritabilidade / nervosismo: 45 71%

(ver Anexos 19 e 24); estes dados podem estar relacionados aos fatores geradores dos casos de estresse (03 empregados) diagnosticados, por meio de exame clínico realizado pelo médico do PCMSO (ver Anexo 22).

Outras manifestações apresentam sintomatologia sugestiva de desenvolvimento de LER: dores na coluna: 40,0%, dor /formigamento/dormência nos dedos/mãos e/ou punhos: 34,29%, dor nos ombros e/ou pescoço: 57,14% (ver Anexos 19 e 24); dados que foram reforçados pelo exame clínico no PCMSO, que resultou no encaminhamento de 02 empregados para especialista (ortopedista) com suspeita de doença ocupacional e 05 relatos de queixas de saúde que podem estar relacionadas a doenças do trabalho (ver Anexo 22).

Houve registro, pelo médico, de 12 empregados com queixas de saúde para patologias não relacionadas ao trabalho (ver Anexo 22).

A Agência está adequada aos padrões ergonômicos definidos no Projeto 500 da Instituição, apresentando um ambiente visual agradável e organizado.

O PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, descreve o Ruído - oriundo da casa de máquinas do ar condicionado e das autenticadoras - e a Iluminação – com níveis de iluminação que variam de 265 a 960 Lux - como estando fora das Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho; aspectos reiterados quando avaliados pelos empregados no MAPA DE RISCOS, acrescidos de queixas relacionadas à Ventilação, em virtude da ausência de janelas na Agência (ver Anexo 17).

Na entrevista realizada (29 entrevistados), quando questionados sobre qual é o ponto fraco da agência, foi constatado que o ar condicionado está mal distribuído e irregular.



No questionário de Pesquisa de Saúde, a maioria concordou quando afirmado que a Instituição se preocupa com a saúde dos empregados, que atende as expectativas dos empregados e possui um bom Plano de Saúde (ver Anexo 21).

O PCMSO foi avaliado como insatisfatório pela maioria dos empregados.

A agência *ALFA* foi reinaugurada em agosto de 1999, em novas instalações. Apesar da adequação ao novo conceito de atendimento integrado dos segmentos de negócios da Instituição, por meio de padronização visual e ambiental, percebe-se a necessidade de correção, no que se refere a ar condicionado, iluminação e ruído, devido às insatisfações apresentadas pelos empregados.

A CAT emitida – Setembro/99 - devido a LER, refere-se a patologia desenvolvida em período anterior às novas instalações; o mesmo ocorrendo para as CAT's emitidas em 1998, referentes a assalto a mão armada, ocorrido também nas instalações antigas da Agência.

Pela análise dos dados conclui-se que a política de recursos humanos, no que se refere à prestação de serviços de assistência à saúde, tem um alto índice de aceitação e aprovação entre os empregados da Agência.

Quanto ao PCMSO, ficou latente a necessidade de adequação e/ou reconstrução do programa junto aos envolvidos no processo.

Quanto à observação, vários itens foram considerados, conforme segue:

- ?? Embora com alguns ajustes a serem considerados, o ambiente físico é agradável, sendo toda agência em um único ambiente;
- ?? Embora o tempo seja exíguo, a comunicação ocorre com maior fluidez, entre os empregados e com as chefias;

- ?? A estrutura hierárquica é mais aberta, menos burocrática. Existe uma clara descentralização de poder;
- ?? Percebe-se certa liberdade e autonomia sobre o próprio trabalho;
- ?? Os empregados são valorizados pelas iniciativas e têm maior poder de decisão em sua área de atuação. Participam nos processos de decisão e na solução de problemas;
- ?? Existe uma postura de receptividade, abertura e aceitação por parte das chefias;
- ?? O relacionamento interpessoal é favorável e estimulante a trabalhos em equipe, reuniões, diálogo e confiança entre os empregados;
- ?? O trabalho é reconhecido.

O ambiente físico facilita o contato e o fluxo das informações. A estrutura organizacional é mais aberta e menos burocrática. É dada mais liberdade e autonomia aos empregados, e as iniciativas são valorizadas. Os empregados participam do processo de decisão.

O relacionamento interpessoal é favorável e a equipe se mantém unida, inclusive, fora da agência, em eventos sociais.

Cabe ressaltar que a pesquisa elaborada pela equipe da Gerência de Saúde e Bem Estar da Instituição foi feita no ano 2000, e alguns dados levantados não responderam positivamente aos fatores que levariam a agência *ALFA* a ser reconhecida como a de melhor atendimento no ano de 1999, na pesquisa elaborada pela Instituição Bancária concorrente. Tal fato indicou à necessidade de novo levantamento de dados junto a agência *ALFA*.

Do levantamento, constatou-se que o período em que a agência *ALFA* foi considerada a de melhor atendimento do município, coincide com o período de coordenação de um grupo de gerentes que conseguiram um alto grau de satisfação, em pesquisas internas realizadas entre os empregados da agência, com um trabalho que reformulou os procedimentos para agilizar o atendimento, diminuindo o tempo de espera na fila, o tempo de atendimento no guichê, sem perda de qualidade e satisfação do cliente. O trabalho, segundo os empregados, iniciou com a conscientização da equipe e um acordo de cooperação que precedeu um estudo minucioso da atividade dos caixas e atendentes, incluindo tempo de atendimento, número de autenticações, horário de trabalho, pausas, procedimentos e normativos. Todo estudo foi tabulado e discutido. Foram criados novos procedimentos que respeitavam a dinâmica do grupo, as características individuais e, logicamente, os normativos da Instituição. O controle era diário e efetivo. “- O resultado foi surpreendente”, segundo declarações. O compromisso entre os empregados (espírito de equipe) aumentou sensivelmente, o tempo de espera dos clientes não ultrapassava 10 minutos e os empregados raramente excediam mais do que 15 minutos seu horário normal de trabalho, exceto em dias de pico. O índice de satisfação dos clientes teve seu grau máximo no período. O mesmo para os empregados.

Importante salientar que um gerente de atendimento, a principal liderança do movimento, trabalhou anteriormente na agência *BETA*, onde não conseguiu implementar o método de trabalho proposto. Posteriormente, o Escritório de Negócios multiplicou o método por meio da ferramenta “Times de Aprendizagem” para todas as suas agências, não surtindo os efeitos esperados na agência *BETA*,

mesmo com o destacamento temporário do Gerente de atendimento da agência *ALFA* àquela agência.

Aprofundando o que ocorreu na agência *ALFA*, pode-se constatar que dentro do formal existe o informal, com grande influência sobre o desempenho.

Por analogia, pode-se considerar que dentro de uma cultura podem aparecer subculturas, com certo grau de diferenciação e com maneiras próprias de agir, pensar e sentir. São realidades que podem enriquecer o contexto cultural de uma organização pela introdução de valores e pontos de vista diferentes.

O que a agência *ALFA* fez, diante do contexto que se apresentava e dos resultados exigidos, foi buscar uma identidade própria, sem ferir a estrutura formal da Instituição. Aquilo que para a Instituição poderia ser considerado como uma estrutura informal ou mesmo uma subcultura, para o grupo era o formal e a nova cultura.

Diante das constantes mudanças, que estavam levando os empregados a níveis consideráveis de stress, o quadro de gerentes, com o apoio dos empregados, aceitaram o desafio de mudar.

Basicamente, o processo consistiu em prover condições de trabalho adequadas ao biorritmo, às necessidades dos empregados, assegurando o seu bem estar físico e psíquico.

Com os novos programas e tecnologias foi alterado o sentido de estar e pertencer dos grupos. O que a agência *ALFA* fez foi observar tal fato e definir um modelo próprio de grupo.

Na criação do novo modelo foram utilizados alguns conceitos já elencados, mas que devem ser destacados para a efetiva compreensão.

Inicialmente foi estudada a dinâmica do grupo, como forma de entender muitas de suas ações e reações.

Experiências e idéias foram trocadas dentro do grupo, preparando para novos desafios e para a solução de questões.

O grupo foi analisado pela sua estrutura, composição e ambiente. Foram observadas as pessoas, posições, as relações, o espaço físico e psicossocial.

Houve uma efetiva ruptura no ambiente burocrático, sem flexibilidade e sem integração.

Quando se busca definir um bom lugar para se trabalhar, coloca-se como fatores o orgulho, a liberdade, a confiança, a justiça, a amizade, em outras palavras, um clima organizacional favorável. Segundo os gerentes, foi o que se buscou no período.

A idéia central foi dar ao grupo uma verdadeira qualidade de vida no trabalho, referindo-se a satisfação das necessidades e afetando atitudes e comportamentos, criatividade, inovação, aceitação das mudanças e adaptação ao ambiente. Essencialmente, criou-se a necessidade da mudança, uma visão clara de que a qualidade de vida iria melhorar, uma aliança forte e comprometida que incluía a gerência, abertura às idéias e a comunicação e, acima de tudo, transparência dos verdadeiros resultados de desempenho, possibilitando a valorização das vitórias desde o início.

O que a agência *ALFA* conseguiu com o seu modelo foi sair da fase individualista e de identificação para a fase de integração, respeitando-se o relacionamento bivalente, composto pela personalidade individual e grupal.

#### 5.4 Aspectos comparativos

Analisando-se as duas agências, tem-se que o perfil de ambas é homogêneo em termos de sexo, idade média e tempo de atividade na Instituição (ver Quadros 2 e 3, páginas 116 e 117, respectivamente).

Quanto aos recursos tecnológicos e materiais, a disponibilidade é uniforme entre as agências.

Os salários e benefícios, também podem ser considerados uniformes, embora “desestimulantes”, conforme afirmado.

O treinamento é outro fator uniforme. Os gerentes participam de treinamento, reuniões e seminários freqüentemente, o que não acontece com os empregados em geral, embora na agência *ALFA*, eles tenham mais acesso as informações, por parte das chefias, do que na agência *BETA*.

A maioria dos empregados tem a Instituição como única atividade, considerando-a como um meio de auto-realização e de servir a sociedade. Tal situação pode contribuir com o processo de mudança desde que Instituição perceba os empregados como seu primeiro mercado, ficando, assim, fácil convencê-los das mudanças necessárias.

A dificuldade de assimilar a mudança, tanto em relação aos objetivos, quanto às inovações tecnológicas e políticas de RH, é considerável na agência *BETA*. O objetivo da mudança que é trazer satisfação e harmonia ao ambiente de trabalho tanto como fatores de realização e progresso pessoais, não se apresenta.

Existe insegurança quanto ao desenvolvimento e permanência no emprego. Fato inédito na Instituição foi a normatização da demissão sem justa causa. Tal situação desestabilizou todo quadro de empregados.

O aperfeiçoamento contínuo é desejável, pois torna os empregados eficientes, embora seja possível que a eficiência organizacional possa ocasionar sua demissão.

A Missão da Instituição parece clara, embora alguns empregados da agência *BETA* considerem que a própria Instituição a tem descaracterizado. Afirmam haver confronto entre a visão histórica e a conduta atual da Instituição.

Torna-se importante salientar que a realidade de uma organização não está em seu organograma e sim nas ações, atitudes e comportamentos.

Se a essência está na cultura organizacional, com seus costumes, valores, crenças, padrões, e a cultura é retratada na missão e objetivos, nas estratégias e estilos de gestão, nos processos de comunicação, enfim, na história da Instituição, então existe um choque cultural entre a missão e o modelo que se apresenta na atualidade, para o atendimento das agências.

Nesse sentido, a dificuldade dos empregados da agência *BETA*, de perceberem a Instituição como um todo é aceitável, se agregar ao choque cultural, os problemas de comunicação, ambientais e inter-relacionais enfrentados pela agência.

Os problemas de comunicação também se fazem presente. Todas as informações estão disponíveis no principal canal de informação, só que os empregados alegam não ter tempo para acessá-lo. Durante o horário de atendimento devem dar atenção ao cliente, fora do horário de atendimento devem cumprir as

etapas burocráticas. Assim, a informação, base de qualquer atividade interna, fica preterida.

Na agência *ALFA* o problema de comunicação é atenuado, em parte, pela dinâmica interna e ralação entre o grupo.

A agência *BETA* indica que a Instituição é impessoal, considera que as mudanças estão ocorrendo de forma “frenética” e “indefinida”, e que existe dificuldade de percepção da “nova Instituição” como um todo, no conhecimento e clareza dos objetivos, papéis e funções a desempenhar.

Essas constatações não são manifestas, de forma expressiva, na agência *ALFA*.

Afirmção do tipo “- a empresa é impessoal”, é preocupante. Tal afirmção é contrária a valorização do potencial humano, onde a produtividade e a qualidade são vistas como uma perspectiva centrada no indivíduo. Empresas mecanicistas coíbem a criatividade, trazendo desestímulo do conhecimento humano.

Embora em menores proporções, os empregados da agência *ALFA* também consideram que as mudanças têm causado estresse e insegurança em relação ao futuro. Demonstam insatisfação quanto a atual política de Recursos Humanos.

Percebe-se que na agência *ALFA*, o relacionamento interpessoal, com as chefias e com os clientes é melhor, inclusive no que diz respeito à preocupação das chefias com o bem estar do grupo e ambiente de trabalho. O que não ocorre na agência *BETA*.

Outro fato constatado é que os empregados da agência *ALFA* são mais motivados para as atividades que executam. Em contra partida os empregados da



agência *BETA* expressam a falta de conhecimento e clareza dos objetivos funções e papéis a serem desempenhados.

A exigência excessiva e a pressão por desempenho e resultado são consideradas por ambas agências. Esse fato parece se fixar no modelo atual de gestão do Escritório de Negócios ao qual estão subordinadas as agências. O atual modelo reflete o autoritarismo, o controle e a centralização. A produtividade é concebida em termos quantitativos do fazer e não do ser. Parece que as pessoas não importam e isso constitui fator de stress.

O fato confirma que o modelo burocrático ainda predomina, que a tônica ainda é o controle sobre as pessoas.

As transformações pelas quais a Instituição está passando é percebida pela maioria, somente como geradora de angústia e ansiedade (comprovado pelos índices de saúde).

Cansaço visual, perturbações do sono, cansaço geral, irritabilidade, nervosismo, estresse, depressão, podem ser fatores relacionados a doenças ocupacionais.

Mesmo na Instituição, com ambiente adequado e tecnologia de ponta, pode ser constatado tais sintomas.

Em instituições bem equipadas tecnologicamente há uma tendência dos empregados sentirem-se diminuídos. Tal situação pode ocasionar tais sintomas.

Conforme demonstrado no embasamento teórico, a cultura organizacional tem três dimensões: a ideológica, a material e a psicossocial. A mudança em uma causa conseqüência em outra. Qualquer desequilíbrio gera desmotivação.

A cultura serve para reduzir a ansiedade. A ansiedade ocorre em situações de incerteza ou sobrecarga de informações. Sente-se ansiedade quando não se possui elemento definidor das situações de trabalho e de relacionamento com os outros.

A partir de referências culturais claras, os empregados têm mais facilidade para discernir entre o certo e o errado, o importante e o trivial, o essencial e o acessório, baixando, assim, os níveis de ansiedade.

Neste ponto cabe lembrar da colocação de Hal Rosebluth (*apud* Peters, 1997) – “O cliente em segundo lugar” e de Albrecht (1998) – “Cuide de seus empregados que eles cuidarão de seus clientes”.

Por meio da pesquisa do clima organizacional, agregando análises sobre a cultura e saúde, pode-se medir a “temperatura” do grupo, os motivos que o levam a agir positiva ou negativamente.

O clima é a expressão ou manifestação da própria cultura e também mede a consciência entre a cultura prevalecente e os valores individuais dos empregados.

Um empregado motivado para o trabalho apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho.

Quanto à motivação, embora se admita a importância dos estudos já realizados, ainda há muito a se considerar. Mayo (*apud* Hersey & Blanchard, 1986) identificou que não são os fatores ambientais, nem o dinheiro os motivos para o trabalho, mas os fatores psicossociais relacionados ao meio ambiente humano. Sabe-se que não se podem simplificar padrões de comportamento às relações sociais.

Maslow (apud Maximiano, 2000) coloca mais clara a adaptação do empregado à organização indicando que as necessidades determinam o comportamento até que são satisfeitos. Herzberg (apud Oliveira, 1999) complementa que as experiências agradáveis são associadas ao conteúdo do trabalho e as desagradáveis com o contexto do trabalho. Para Herzberg, as condições ambientais não são suficientes para induzir um estado de motivação para o trabalho.

McGregor e Argyris (apud Hersey & Blanchard, 1986), com suas teorias X/Y e padrões de comportamento A/B, respectivamente, contribuem significativamente, embora se admita a possibilidade de variações.

Segundo a teoria da intencionalidade e das expectativas, a motivação se desenvolve somente depois de se ter objetivos a concretizar. Assim, o objetivo é o que dá impulso para a concretização de algo.

Estudando as agências, chega-se a conclusão que se deve considerar o conjunto de fatores. Têm importância as determinantes estruturais e atitudinais, os motivos internos e externos, os relacionamentos e objetivos.

Fica claro que o que ocorre na agência *BETA* é um conjunto de fatores, estruturais, atitudinais, causados por motivos internos e externos.

Os problemas ambientais, que dividem o grupo, dificultam a comunicação e as atividades diárias. Somando-se a uma gestão com características centralizadoras, a uma história de resultados negativos, apesar do esforço para reverter-se as ingerências político-administrativas, a uma falta de clareza dos objetivos, além de um relacionamento interpessoal inadequado, têm-se, por consequência, a baixa motivação para o trabalho.

Cabe o questionamento: será que as mudanças quanto ao ambiente, que ocorreram nos últimos anos e ainda estão ocorrendo, quanto ao *layout*, móveis ergonomicamente corretos, ventilação, luzes, processos, entre outros, foram suficientes?

Todo grupo constrói normas que, se não revistas, podem não acompanhar as mudanças.

O que parece é que a agência *BETA* adotou, diante dos fatos ocorridos nos últimos períodos, uma postura de passividade, autômata, de conformismo e não aceitação diante das constantes mudanças da Instituição. A agência *BETA* pode ter perdido sua identidade enquanto grupo.

Por outro lado a agência *ALFA*, mesmo diante dos modelos impostos pela Instituição, nos anos 2000 e 2001, o que fez com que seu desempenho, em termos de atendimento, caísse, mostrou ser possível a excelência no atendimento bancário.

Interessante o fato de que a agência *ALFA* tornou-se líder, não pelos Programas Institucionais e sim por um processo interno de mudança, de adequação das características locais às políticas institucionais e às necessidades e expectativas do cliente. A cultura interna se sobrepôs à cultura organizacional.

Importante salientar alguns aspectos institucionais que podem explicar melhor os fatos.

Percebe-se na Instituição a falta de uma base social definida. A extensão e a natureza da clientela não é claramente definida, e com isso se improvisam programas de ação com bases não sólidas.

É fato a ausência de comprometimento de muitos dirigentes com a missão da Instituição, ficando difícil para os empregados lidar com seus objetivos e metas.

A centralização das decisões e a concentração do poder são fatores relevantes.

A descontinuidade administrativa constitui um fator antidesenvolvimento. Como fato pode-se demonstrar os inúmeros programas desenvolvidos durante o ciclo de qualidade, sendo que poucos foram efetivos. *Layouts* chegaram a ser alterados duas vezes em um ano, representando, inclusive, custos elevados.

Percebe-se nitidamente a orientação do desempenho pelo princípio da eficiência, onde a Instituição preocupa-se em observar, por exemplo, normas de redução de despesas, em vez de pautar-se na eficácia, na obtenção dos resultados almejados e na efetividade que se manifesta na preocupação com a satisfação das expectativas e necessidades dos clientes. Prova está na exagerada manualização de procedimentos que transformou meios em fins (Modelo Operacional do Ponto de Venda, Rede de Processos, Segmentação de clientes, etc...).

Outro agente da eficiência é o treinamento, do modo que vem sendo realizado, mais como uma tecnologia a serviço da eficiência do que como contribuição no desenvolvimento do fator humano. Treina-se por treinar, para cumprir normativos ou transmitir conhecimentos que não serão aplicados por falta de respaldo institucional.

O conformismo com as determinações formais fez com que o empregado deixasse de pensar. Perdeu seu amor próprio durante o horário de expediente.

A estratificação institucional, com a segmentação, divisão de responsabilidades e especialização funcional privilegia a diferenciação, em detrimento de fatores de integração.

Por fim, a reduzida presença de atitudes ou mecanismos de autocrítica faz com que as atividades sejam realizadas ritualisticamente e impedem o desenvolvimento institucional.

Assim, o valor da excelência do atendimento da agência *ALFA*, no município, no ano de 1999, esteve pautado não nos programas institucionais e sim na mudança estabelecida pelo próprio grupo.

Mesmo com uma nova estrutura imposta pela Instituição, que alterou significativamente a agência, em sua estrutura, pessoal e corpo gerencial, ainda percebe-se os traços que marcaram a antiga equipe.

Da análise dos documentos, entrevistas e observações, pode-se responder as perguntas de pesquisa considerando que a diferença de desempenho no atendimento está em um conjunto de fatores ligados à ação humana na organização, como a visão sistêmica da Instituição, por parte dos empregados, dos fatores relacionados à organização e estrutura, das políticas de recursos humanos, grupos e da motivação para o trabalho, além da qualidade de vida e perfil de saúde das agências.

Da análise e interpretação dos dados pode-se identificar:

1. Deve-se conhecer as atitudes dos empregados: o que eles pensam dos objetivos da empresa, da comunicação, do gerenciamento, da influência. É fundamental que o empregado saiba o que se espera dele, ao mesmo tempo em que se observam quais são suas expectativas diante do trabalho. A falta de conhecimento dos objetivos,

papéis e funções são causadores da falta de motivação para a excelência no atendimento.

Esses fatores são percebidos na agência *BETA*, que não obteve sucesso no atendimento.

2. Para que se possa mudar uma organização é necessário alterar, antes de tudo, atitudes, comportamentos, e a forma de participação dos indivíduos. Mudar a programação coletiva.

O que a agência *ALFA* buscou, ao contrário da Instituição, em seus inúmeros programas, foi mudar a programação coletiva.

3. Para que os empregados dêem o máximo de si é preciso que saibam o que é exigido e esperado deles. É preciso ajudá-los para que encontrem significado e realização naquilo que fazem.

Todos precisam uma visão de trabalho na qual valha a pena acreditar, que seja um desafio, que forneça energia emocional e gere compromisso. Foi o que a agência *ALFA* fez em 1999.

4. O estilo de gestão participativa e o modelo de atendimento que partiu do grupo levaram a agência *ALFA* à liderança, não só no atendimento das expectativas dos clientes, como também na qualidade de vida dos

empregados no trabalho, a ponto de ter sido considerada a melhor agência da região para se trabalhar.

5. O sujeito é o centro do processo de trabalho. Portanto deve-se dar condições à autonomia, à liberdade, à independência, à criatividade inovadora, à auto-avaliação, à maximização das potencialidades, às relações interpessoais e ao autodesenvolvimento.

Dessa maneira foram tratados os empregados da agência *ALFA*. Criou-se, assim, uma agência responsiva às necessidades dos clientes e dos empregados.

6. Se problemas são resultados de sistemas, procedimentos, regras, regulamentos que não funcionam ou não fazem sentido, o fato da agência *BETA* não ter reagido diante dos problemas que se apresentavam, devido à sua característica passiva, levou-a ao baixo desempenho.
7. Embora as agências tenham sido reinauguradas dentro de padrões modernos em termos ambientais, ergonômicos e tecnológicos, a agência *BETA* mostrou-se prejudicada pela sua estrutura, o que demonstra que, mesmo em menor intensidade e de forma indireta, o ambiente prejudica as relações e, conseqüentemente, o atendimento.



8. A organização do trabalho e o ambiente podem levar a patologias ou doenças ocupacionais, e trazer conseqüências na qualidade de vida no trabalho.

Neste sentido, se observada a pesquisa realizada em 2000, ambas as agências demonstram fatores que indicam a possibilidade de doenças ocupacionais. Mas, se considerar-se o ano de 1999, por meio da observação e constatação dos empregados, os indicadores da agência *ALFA* não são representativos.

9. É difícil imaginar produtividade alta ou excelência no atendimento sem que se tenha boas relações humanas.

Define-se um grupo vencedor como aquele que consensua na realização conjunta, compreende e aceita as metas e tarefas, tem clara a alocação de responsabilidades e papéis, comunicação aberta, apoio e encorajamento, espaço à individualidade e habilidades de cada um.

Diz-se que um grupo que gera sinergia diante do esforço coordenado, que os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior que a soma individual, pode ser chamado de equipe.

O que a Agência *ALFA* fez foi transformar um grupo de empregados em uma Equipe.

O verdadeiro comprometimento é uma função da qualidade dos relacionamentos.

## 6 CONCLUSÃO

Esse trabalho buscou, por meio de um Estudo Comparativo de Caso entre duas agências da Caixa Econômica Federal, do município de Joinville, Estado de Santa Catarina, verificar se os fatores condicionantes da atuação dos empregados são as razões da diferença acentuada no atendimento, mediante um ponto de vista ainda pouco explorado: o do cliente interno ou empregado.

Buscou-se, especificamente, descrever as agências *ALFA* e *BETA* e os fatores condicionantes da ação humana na atividade bancária, como forma de relacionar a excelência do atendimento à satisfação do empregado. Quanto à satisfação do empregado, consideram-se as relações dos agentes ligados à organização do trabalho, à qualidade de vida, a queixas de saúde, à organização do trabalho e aos relacionamentos interpessoais.

Concluiu-se ser praticamente impossível obter a satisfação do cliente quando dissociada da satisfação do empregado. Quem faz e garante a qualidade são as pessoas, muito mais do que os sistemas, as ferramentas e os métodos de trabalho.

Mayo, McGregor, Maslow, Herzberg são alguns nomes que demonstram não ser recente tal descoberta. A dimensão comportamental vem sendo salientada por cientistas e aceita por administradores há algumas décadas, embora fosse uma visão mais acadêmica do que pragmática.

Porém deve-se admitir que a satisfação é resultado de um conjunto de fatores, conforme demonstrados no item 4.2 deste trabalho, a saber: percepção da Instituição; sensação de responsabilidade, de importância e de pertencer; confronto entre visão histórica e a atual; identificação com a Instituição; conhecimento e clareza dos objetivos, metas e papéis; liderança; comportamentos, condutas; trabalho em equipe; remuneração e benefícios; estabilidade; segurança no ambiente físico; relacionamento interpessoal; perfil de saúde, entre outros.

As relações e influências descritas nos objetivos foram identificadas como condicionantes da ação humana na atividade bancária, constatando-se, assim, a influência da satisfação do empregado na satisfação do cliente.

Salienta-se que, ainda hoje, boa parte das premissas que sustentam a gestão das organizações pertence ao velho paradigma, de visão mecanicista. Ainda existem organizações impessoais, mecânicas, que funcionam com hierarquias rígidas, onde as pessoas não passam de “recursos humanos”. Nesse contexto, o próprio clima organizacional tem pouco ou nenhum valor, a não ser como forma de manipulação humana.

Descrições de cargos, processos de trabalho, estudos de tempos e movimentos e manuais que estabelecem como devem se relacionar funções e atividades são ferramentas essenciais da administração. O sistema está em primeiro lugar.

Apesar de todos os seus programas e projetos, pode-se considerar que a Caixa Econômica Federal encontra-se, ainda, atrelada a essas características.

Práticas desse tipo desumanizam o trabalho, alienam as pessoas e criam uma relação difícil entre os empregados e os objetivos da Instituição. A organização

do trabalho, ao invés de obter cooperação e gerar sinergia, passa a limitar e restringir os esforços dos empregados.

Não surpreende o fato de se conviver com ambientes de crise, de alienação e desinteresse, de não comprometimento e até revolta, o que contraria os desafios da competitividade globalizada, ligados aos valores e atitudes das pessoas que trabalham e à qualidade de vida dos ambientes em que elas atuam.

Há muita teoria a respeito de organizações participativas, com administração de conflitos, liderança compartilhada e distribuição de resultados. Mas hoje, a conjuntura de desemprego e mudanças estruturais nas organizações parecem vir complicar, ainda mais, essas iniciativas de gestões mais democráticas, não bastassem os obstáculos tradicionais, como a cultura conservadora, educação deficiente, má comunicação e dificuldade na conciliação de interesses.

A insegurança gerada por toda essa era de reestruturação e ajustes, nas organizações e no mercado, parece levar mais a uma exacerbação do individualismo do que da sinergia de equipe. A competição parece ser mais aguçada do que a cooperação. O medo e a insegurança parecem acionar mecanismos de defesa individualistas, e até mesmo alcançar maiores níveis de stress e até depressão.

As pessoas não são recursos colocados à disposição da organização. São talentos que diferenciam positivamente a organização em seu mercado. Os talentos da organização são uma vantagem competitiva. A agência *ALFA* conseguiu demonstrar isso, em 1999, pois soube lidar, no seu grupo, com as novas tendências de comportamento social e organizacional, que destacam grandes mudanças de comportamento.

Tais mudanças de comportamento dizem respeito a necessidade de maior participação, a rejeição ao estilo autocrático, ao aumento da necessidade de auto-estima, as expectativas de melhoria da qualidade de vida, e também ao declínio da lealdade e da confiança em relação às instituições.

Chegou o momento das pessoas serem reconhecidas como sujeitos e não como objetos. Tudo condicionado à existência de um clima organizacional, que diz respeito, essencialmente, à percepção sobre a qualidade de vida no ambiente de trabalho. É justamente por isso que se torna impossível assegurar a satisfação do cliente externo, quando dissociada da satisfação do empregado.

Os empregados sentem-se comprometidos, mais motivados, mais integrados, com uma Instituição que incentiva a sua contribuição pessoal. Dessa forma, desenvolvem lealdade e preocupação com a Instituição; os problemas passam a ser deles, tornando-se contribuintes pessoais da maior produtividade e qualidade e, conseqüentemente, da excelência no atendimento.

Enquanto as instituições não perceberem esse fato, os resultados positivos poderão ser possíveis, mas por iniciativas individualizadas de suas unidades.

## **6.1 Sugestões para trabalhos futuros**

Este trabalho permitiu o aprofundamento em um assunto ainda pouco explorado, principalmente no setor bancário, a saber: o ser humano, mais especificamente o empregado, como centro das atenções no estudo sobre a excelência no atendimento. Deu-se, pois, uma mudança sensível no enfoque. “O

empregado em primeiro lugar” não coloca em questão o *slogan* da qualidade que ressalta: “o cliente em primeiro lugar”, e sim, demonstra não ser possível tornar os clientes satisfeitos com empregados insatisfeitos e desmotivados. O Ser Humano é e sempre será o centro das relações.

Esse contexto, suscita algumas interrogações que, sem dúvida alguma, são motivos para trabalhos de pesquisa. Dentre os quais, pode-se identificar:

- Qual será o direcionamento estratégico mais adequado para Instituições bancárias públicas, na atualidade?
- Como as Instituições bancárias deverão gerenciar a diversidade cultural, que cresce a cada dia em seus ambientes?
- Como lidar, de forma científica, com as conseqüências culturais das fusões das Instituições bancárias?

Acredita-se que as respostas a tais interrogações ampliarão significativamente a visão sobre o tema “O Ser Humano como Base para a Excelência do Atendimento em Instituições Bancárias”.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. **Programando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1998.

ALBRECHT, Karl. **Vencendo na revolução do cliente**. In SEMINÁRIO INTERNACIONAL. São Paulo: HSM, 1995.

ALVES, J. A. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. Cadernos de pesquisa. São Paulo. v. 77, 1991. p.53-61.

BARÇANTE, Luiz Cesar; CASTRO, Guilherme C. **Ouvindo a voz do cliente interno**. 3 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

BERRY, Leonard L. **Serviços de satisfação máxima**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 1997.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e competitividade**. 2 ed. Porto Alegre: Comunicação Integrada, ABRP – RS/SC, 1995.

BUENO, Francisco da Silveira. **Grande dicionário etimológico-prosódico da língua portuguesa**. São Paulo: Lisa, 1988.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Caixa 2000: olhos abertos para o futuro. Brasília, 2000.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Caixa adota novo posicionamento estratégico, **Jornal da Caixa**. Brasília: nov. / 1999, p.4.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Os dez atributos para o bom atendimento, **Jornal da Caixa**, Brasília, p.3., ago. / 2000.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Plano de ação 1998. Brasília: GEADE/GEPLA, 1998.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Qualidade no atendimento é prioridade na Caixa, **Jornal da Caixa**, Brasília, p.3., jul. / 2000.

CAMPOS, Celso. **Marketing de serviços**. Joinville: Fundação Getúlio Vargas, 1998. Escola de Pós-Graduação de Economia. Curso de Pós-Graduação em Gestão Empresarial. (apostila)

CASTILHO, Áurea. **Construindo equipes para alto desempenho: fundamentação e técnicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. Sucesso empresarial. Disponível em <http://www.informal.com.br/artigos/art029.htm>. Acesso em: 24 fev. 2001.

COSTA, Jane I. P. **Atendimento como pressuposto do marketing de relacionamento**. Florianópolis, 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Setor de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

COVEY, Stephen. Colocando os princípios em primeiro lugar. In: GIBSON, Rowan. **Repensando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1998. p. 19-28.

CRAINER, Stuart. **Os revolucionários da administração: um guia indispensável dos pensadores e suas idéias que criaram e revolucionaram a administração e o mundo dos negócios**. São Paulo: Negócios Editora, 1999.

DENTON, Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1990.

DRUCKER, Peter F. **Administração para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

DUFFY, Daintry. Uma idéia capital. **HSH Management**. São Paulo, n.22, p.72-78, set./out.2000.

FERNANDES, Francisco. **Dicionário de sinônimos e antônimos da língua portuguesa**. Porto Alegre: Globo, 1968.

FOGUEL, Sérgio. **Desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1986.

FRANCO, S. **Criando o próprio futuro: o mercado de trabalho na era da competitividade total**. 2 ed. São Paulo: Ática, 1997.

FUNDAÇÃO PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE. Critérios de Excelência. Disponível em <http://www.fpnq.org.br/criterios-estrut.htm> e <http://www.fpnq.org.br/glossario.htm>. Acesso em: 02 fev. 2001.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.



GIL, Antônio C. **Projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOTTARDO, João A . **A criação e gestão do conhecimento nos sistemas e processos de trabalho**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Setor de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

HARRINGTON, H.J. **O processo do aperfeiçoamento: como as empresas americanas, líderes de mercado, aperfeiçoam controle de qualidade**. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

HARRINGTON, James H. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HATCH, Mary Jo. The cultural dynamics of organizing and change, in N. M. Ashkanasy et al. (Eds.), **Handbook of organizacional culture & climate**. California: Sage, 2000.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HESKETT, James L. Lições sobre o setor de serviços. In: ALENCAR, Dalton Conde (trad). **Atuação espetacular: a arte da excelência em serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 3-21.

HOROVITZ, Jacques. **Qualidade de serviço: a batalha pela conquista do cliente**. São Paulo: Nobel, 1993.

JURAN, J.M. Qualidade no século XXI. **HSM Management**. n.3, p.36-104, jul./ago. 1997.

JURAN, Joseph M.; GRZYNA, Frank M. **Controle da qualidade-handbook – qualidade em diferentes sistemas de produção**. v. VIII São Paulo: Makron Books, 1993.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, M.A . **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, M.A . **Metodologia do trabalho científico**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LEVERING, Robert. **Um excelente lugar para se trabalhar: o que torna alguns empregadores tão bons (e outros tão ruins)**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

LEWIN, Kurt. **Problemas de dinâmica de grupo**. São Paulo: Cultrix, 1948.

LEWIN, Kurt. **Problemas de dinâmica de grupo**. São Paulo: Cultrix, 1964.

LOVELOCH, Christopher. **Product plus: produto+serviço=vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1995.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MATOS, Ciomara L. **Avaliação e análise do desempenho dos processos de serviço numa agência bancária sob ótica de seus clientes e empregados da linha de frente**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Setor de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MAXIMIANO, Antonio C.A . **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEDEIROS FILHO, Benedito C. **Revolução na cultura organizacional**. São Paulo: STS, 1992.

MERRIAN, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MIRSHAWKA, Victor. **Criando valor para o cliente: a vez do Brasil**. São Paulo: Makron Books, 1993.

MOLLER, Claus. **Employeeeship: como maximizar o desempenho pessoal e organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1996.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 5. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

MOSCOVICI, Felá. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 2 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

MOSCOVICI, Felá. **Renascença organizacional**. 7 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

MOTTA, Paulo R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

NASCIMENTO, Kedna M. et al. **Gestão de Pessoas**. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro Caixa Econômica Federal, 1997.

NORMANN, Richard. **Administração de serviços: estratégia e liderança nas empresas de serviços**. São Paulo: Atlas, 1993.

O'DELL, C.; GRAYSON Jr., C.J. **Ah... se soubéssemos antes o que sabemos agora – as melhores práticas gerenciais ao alcance de todos**. São Paulo: Futura, 2000.

OLIVEIRA, Silvio L. de. **Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Pioneira, 1999.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

PATTON, M. **Qualitative evaluation methods**. Beverly Hills: Sage Publ., 1986.

PEDROSO, Denise. Organizational behavior in higher education: facing some challenges in terms of effectiveness measurement, in **Revista Univille**, v.6, n.1 (jul. 2001). Joinville: Univille, 2001.

PETERS, Tom. **A busca do uau!** São Paulo: Harbra, 1997.

PILARES, Nanci Capel. **Atendimento ao cliente: o recurso esquecido**. São Paulo: Nobel, 1989.

QUINN, J.B. **Intelligent enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry**. Nova York: The Free Press, 1992.

QUINN, James Brian. **Empresas muito mais inteligentes**. São Paulo: Makron Books, 1996.

REIS, Luis F.S.D. **Gestão da excelência na atividade bancária**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

RODRIGUEZ, Martius V.; FERRANTE, Agustin J. **A tecnologia de informação e mudança organizacional**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

SANTOS, Neusa M.B.F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. São Paulo: Stiliano, 1999.

SANTOS, Neusa M.B.F. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. São Paulo: Stiliano, 2000.

SCHNEIDER, Benjamin; BOWEN, David E.; EHRHART, Mark G.; HOLCOMBE, Karen M. The climate for service, in N. M. Ashkanasy et al. (Eds.), **Handbook of organizational culture & climate**. California: Sage, 2000.

SCHUTZ, Will. **Profunda simplicidade**. 2 ed. São Paulo: Agora, 1989.

SCOTT, Dru. **Satisfação do cliente: a outra parte do seu trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de estudo nas relações sociais**. São Paulo: EPV – EDUSP, 1987.

SENGE, Peter. Pelo buraco da agulha. In: GIBSON, Rowan. **Repensando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1998. p. 95-114.

SHARP, A . **A empresa na era do ser**. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.

TAMAYO, Álvaro. Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. **Revista RAE**, São Paulo, v.35, n.2, p.37-47, abr./jun. 2000.

TEIXEIRA FILHO, J. Repensando a gestão. Disponível em <http://www.informat.com.br/artigos/art010.htm>. 2000. Acesso em: 24 fev. 2001.

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento - O grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TERRA, José C.C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

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

TURNIANSKY, Bobbie; HARE, Paul. **Individuals and groups in organizations**. California: SAGE, 1998.

VIELMO, Fátima R. **Integração e socialização do grupo**. In: SEMINÁRIO SOBRE O DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO. Florianópolis, 2000.

WALKER, Denis. **O cliente em primeiro lugar: o atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas**. São Paulo: Makron Books, 1991.

WALL, Stephen J.; WALL, Shannon Rye. **Os novos estrategistas: criando líderes em todos os níveis da organização**. São Paulo: Futura, 1996.

WELLINGTON, Patrícia. **Estratégias Kaizen para atendimento ao cliente: como criar um poderoso programa de atendimento ao cliente e fazê-lo funcionar**. São Paulo: Educador, 1998.

XAVIER, Ernani P. **Comportamento organizacional: psicologia aplicada a administração**. Porto Alegre: Bureau, 1973.

## 8 BIBLIOGRAFIA

ADIZES, Ichak. **Gerenciando as mudanças: o poder da confiança e do respeito mútuos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

ANVER, Versi. **The african development bank: stoking the engines of growth. African Business**. London, i.192, p.24-26, oct. 1994.

ARANTES, Nélío. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ATENDIMENTO em bancos é discutido em comissão. Disponível em <http://www.almg.gov.br/Not/BancoDeNoticias/SCT218127.htm>. Acesso em: 07 fev. 2001.

BABIN, Barry J.; BOLES, James S. Employee behavior in a service environment: a model and test of potential differences between men and women. **Jornal of Marketing**. New York, v.62, i.2, p.77-91, apr. 1988.

BARROS, Claudius D. C. **Excelência em serviços: uma questão de sobrevivência no mercado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

BASTOS, N.T.de. Avaliação de desempenho de bancos brasileiros baseada em criação de valor econômico. **Revista RAE**. São Paulo, v.34, n. 3, p. 68-73, jul./set. 1999.

BAUER, Ruben. **Gestão da mudança: caus e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

BERNARDES, Simone. **A satisfação e motivação no trabalho e a relação com o atendimento prestado: um estudo de caso**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Setor de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

BHOTE, Keki R. **O cliente na linha de frente**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Disponível em <http://www.informal.com.br/artigos/RH04.html>. Acesso em: 24 fev. 2001.

- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Estatuto da Caixa.
- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Gestão das metas: princípios e parâmetros. Brasília: GEARE, 1998.
- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Gestão por resultados. Brasília: GEADE/GEAGE, 1999.
- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Jornal da Caixa, 1999 – 2000.
- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Manual de segmentação. Brasília, 2000.
- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Metas: desafio do empreendedor. 2.ed. Brasília, 1998.
- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Metas: desafio do empreendedor. Brasília: GEARE, 1997.
- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Modelo Operacional do Ponto de Venda. Brasília: GEARE/GEPAD, 1999.
- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Plano de ação 1997: ações empresariais prioritárias. Brasília: GEADE, 1997.
- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Plano de Gestão ano 2000. Joinville, 2000.
- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Programa crescer com a Caixa. Brasília, 1997.
- CALIGIURI, Paula M.; DAY, David V. **Effects of self-monitoring on technical, contextual, and assignment - specific performance.** Group & Organization Management. Thousand Oaks, v.25,i.2, p.154-174, jun.2000.
- CARVALHO, S. Elementar, meu caro cliente. **Revista Exame.** São Paulo, v.26, n.23, p.96-100, nov.1994.
- CHAUVEL, Marie Agnes. **A satisfação do consumidor no pensamento de marketing: revisão de literatura.** Disponível em <http://www.informal.com.br/artigos/MKT12.html>. Acesso em: 24 fev. 2001.
- COLLIER, David A. **The service/quality solution: using service management to competência: Preparando a organização para a era das empresas de gain competitive advantage.** Milwaukee: ASQC, 1994.
- COSTA, C. As duas faces da automação dos bancos. **RH em Síntese.** São Paulo, v.2, n.9, p.6-7, mar./abr. 1996.
- COSTA, Fernando N. **Acesso bancário.** Disponível em <http://www.fenag.org.br/leitura/messages/59.html>. Acesso em: 30 jan. 2001.

CRESCEM a terceirização e a reestruturação produtiva no setor bancário. B. DIEESE, São Paulo, v.13, n.161, p.41-44, ago. 1994.

CZARNECKI, Hank et al. Melhoria contínua, quando mais se precisa. **Banas Qualidade**. p.15-21, jan. 2001.

DAGNINO, B.V. O que caracteriza uma empresa excelente? (ou como se tornar uma?). **Revista Banco Hoje**. p. 36-37, fev. 1998.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1990.

DIMITRIUS, J. Ellan; MAZZARELA, Mark. **Decifrar pessoas: como entender e prever o comportamento humano**. São Paulo: Alegro, 2000.

DINIS DE SÁ, Maria A.; LEMOINE, Claude. **Em matéria de comprometimento na empresa, são os valores individuais que contam**. Disponível em <http://www.informal.com.br/artigos/RH23.html>. Acesso em: 24 fev. 2001.

EBOLI, M.P. Modernidade na gestão de bancos. **Revista RAE**. São Paulo, v.32, n. 3, p. 40-51, jul./set. 1997.

EDWINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro: produtos e serviços**. 8 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

FUCS, J. Os bancos sambam com o real. **Revista Exame**. São Paulo, v.26, n.24, p.78-82, nov. 1994.

FUCS, J. Veja só quem cuida do seu dinheiro. **Revista Exame**. São Paulo, v.29, n.12, p. 80-83, jun. 1996.

GIANESI, Irineu G.N.; CORRÊA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

HAAK, Marianne Kellner. **Programas de qualidade e a motivação para o trabalho: um estudo exploratório no setor de serviços**. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMMER, Michael. Além do fim da administração. In: GIBSON, Rowan. **Repensando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1998. p.71-79.

HERZBERG, Frederick. Novamente: como se faz para motivar empregados? **Biblioteca Harvard de Administração e Economia**, v.1, n.13, p.3-13, 1975.

HESKETT, James L.; SASSER, W.E.; HART, Cristopher W.L. **Serviços revolucionários: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços**. São Paulo: Pioneira, 1994.

HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997.

JEFFREY, Jaclyn R. Capacitar a linha de frente. **HSM Management**. São Paulo, n.4, p. 70-76, set./out. 1997.

KLAUS, Kenton J. Employees as shareholders: the increasing use of global share plans to compensate employees. **Journal of Compensation and Benefits**. Boston, v.15, i.3, p.21-25, nov./dec. 1999.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAWLER, Edward. **Como competir na era do capital humano**. Disponível em <http://www.informal.com.br/artigos/a26102000.html>. Acesso em 24 fev. 2001.

LERNER, Walter. **Organização participativa: mais uma poderosa tecnologia na busca da competitividade**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LEWIS, Gregory B. Race, Sex, and performance ratings in the federal service. **Public Administration Review**. Washington, v.57, i.6, p.479-489, nov./dec. 1997.

LICHT, Rene Henrique. **Satisfação, responsabilidade e sentido no trabalho: um estudo preliminar de associação**. 1990. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

LIPPMAN, Helen. Variety is the spice of a great workforce. **Business and Health**. Montvale, v.18, i.5, p.24-29, may. 2000.

MACHADO, Luiz A . da Silva. **O clima organizacional de uma empresa bancária e seu processo participativo para re-construção desse clima**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Setor de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MARTINS, Mônica. Unidos pela qualidade. **BANAS Qualidade**. p. 40-50, jan. 2001.

MENDONÇA, G. Os bancos apostam seu futuro na qualidade. **Controle da Qualidade**, São Paulo, v. 8, n.70, p. 36-42, mar. 1998.

MINTZBERG, H.; QUINN, J B. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MÜLLER, Loraine B.; VIEIRA, Marcelo M.F. **Rotinas organizacionais defensivas: um estudo sobre as formas de manifestação durante um processo de mudança organizacional**. Disponível em <http://www.informal.com.br/artigos/RH19.html>. Acesso em: 24 fev. 2001.

NAZAR, Rute. **Banco de talentos: a estratégia empresarial para gestão de pessoas**. Disponível em <http://www.informal.com.br/artigos/a25101999002.html>. Acesso em: 24 fev. 2001.

NISEMBAUM, Hugo. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

O PROJETO de “qualidade em atendimento” do sistema bancário. B. DIEESE, São Paulo, v. 12, n. 153, p. 45-48, dez. 1993.

ODENWALD, Sylvia B.; MATHENY, Willian G. **Impacto global: tendências mundiais em treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Futura, 1996.

OLIVEIRA, Djalma P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 13 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PACHECO, P.J. **Bancos oficiais e transparência. Rumos do Desenvolvimento**. Rio de Janeiro, v.17, n.98, p. 22-27, nov./dez. 1992.

PARASURAMAN, A .; ZEITHALM, Valerie A .; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**. Fall, p.41-50, 1985.

PEREIRA, Maria J.L.B.; FONSECA, João G.M. **Faces da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PORTER, Michael. Criando as vantagens de amanhã. In: GIBSON, Rowan. **Repensando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1998. p. 31-41.

PRAHALAD, CK. Estratégias de crescimento. In: GIBSON, Rowan. **Repensando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1998. p. 43-53.

PURI, Subhash. **Gestão da estabilidade: a arte de manter, motivar e criar desafios para colaboradores**. Rio de Janeiro: Qualitymark,2000.

QUALIDADE no setor financeiro brasileiro. **Controle da Qualidade**, São Paulo. V.6, n.47, p. 18-24, abr. 1996.

REICHHELD, Frederick F. **A estratégia da lealdade: a força invisível que mantém clientes e empregados e sustenta crescimento, lucros e valor**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

REIS, L.F.S.D. A importância da gestão da qualidade na atividade bancária. **Parceria em Qualidade**. Rio de Janeiro, v.6, n.30, p. 34-35, 1998.

RIBEIRO, Leny Belon (trad.). **O livro das idéias: O moderno sistema japonês de melhorias e o envolvimento total dos empregados**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

RUMMLER, Geary A .; BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas: ferramentas para a melhoria da qualidade e da competitividade**. São Paulo: Makron Books, 1992.

SENGE, Peter M A. **Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 12 ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SIMÕES, Maria. Próximo milênio. **T&D Desenvolvendo Pessoas**. São Paulo, p.32-38, nov. 2000.

SOUZA, Cézar. **Talentos e competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

STEWART, Thomas A . **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl E. O valor do intangível. **HSM Management**. São Paulo, n. 22, p.66-69, set./out. 2000.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Conflitos e motivação: sobre o significado do trabalho nas organizações atuais**. Disponível em <http://www.informal.com.br/artigos/art003.htm>. Acesso em: 24 fev. 2001.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Cultura organizacional e liderança: uma visão dinâmica**. Disponível em <http://www.informal.com.br/artigos/art004.htm>. Acesso em: 24 fev. 2001.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **O tempo e as pessoas nas organizações**. Disponível em <http://www.informal.com.br/artigos/art001.htm>. Acesso em: 24 fev. 2001.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **O valor estratégico da gestão de talentos**. Disponível em <http://www.informal.com.br/artigos/art021.htm>. Acesso em: 24 fev. 2001.

TEIXEIRA, Edson A.; MINK, Carlos. **Competências múltiplas gerenciais**. São Paulo: Makron Books, 2000.

TIAMIYU, M.A . Information technology in Nigerian federal agencies: problems, impact and strategies. **Journal of Information Science**. Amsterdam, v.26, i.4, p. 227-237, 2000.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

TRANJAN, Roberto Adami. **Perspectivas das pessoas e das organizações no novo milênio**. Gestão Plus, n.16, p. 22-25, set./out. 2000.

VELHO, Altemir S. **O aperfeiçoamento contínuo da qualidade do serviço**. 1995. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Setor de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

VIEIRA, Shirley P. **Influência dos aspectos psicológicos e comportamentais dos trabalhadores na qualidade em serviços – uma metodologia para avaliação e aprimoramento do relacionamento humano no trabalho**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Setor de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

WAH, Louisa. Gestão do conhecimento, um novo caminho. Muito além do modismo. **HSM Management**. São Paulo, n.22, p. 51-64, set./out. 2000.

WEISS, Donald. **Motivação & resultados: como obter o melhor de sua equipe**. São Paulo: Nobel, 1991.

WOOD, Thomaz; FILHO, Vicente P. **Remuneração por habilidades e por conhecimento intensivo**. São Paulo: Atlas, 1999.

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

PESQUISA DE SAÚDE E CLIMA

(SISTEMA MANUAL)

**CAIXA**CAIXA  
ECONÔMICA  
FEDERAL

GIBEM/FL - GI DE SAÚDE E BEM-ESTAR

**PESQUISA DE SAÚDE**

1 - UNIDADE:	<input type="text"/>	2 - SETOR/ESTACÃO:	<input type="text"/>
3 - CARGO/FUNÇÃO:	<input type="text"/>	4 - TEMPO DE CAIXA:	<input type="text"/>
5 - IDADE:	<input type="text"/>	6 - SEXO:	<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F
8 - TURNO:	<input type="checkbox"/> NOTURNO <input type="checkbox"/> DIURNO	7 - TEMPO DE FUNÇÃO:	<input type="text"/>
		9 - CARGA HORÁRIA MÉDIA DIÁRIA:	<input type="text"/>
		9.1 - VOCÊ FUMA?	<input type="checkbox"/>

NAS QUESTÕES ABAIXO, ASSINALE NO QUADRO CORRESPONDENTE.

## I - DOENÇAS E/OU ACIDENTES DO TRABALHO:

10	TENHO DIAGNÓSTICO MÉDICO RELACIONADO AO TRABALHO NA CAIXA (LER/DORT)	<input type="checkbox"/>
11	JÁ SOFRI ALGUM ACIDENTE DE TRABALHO NA CAIXA	<input type="checkbox"/>
12	FAÇO PAUSAS QUANDO TRABALHO COM TERMINAL/COMPUTADOR	<input type="checkbox"/>

## II - QUEIXAS DE SAÚDE:

13	CANSAÇO VISUAL	<input type="checkbox"/>
14	ZUMBIDO NOS OUVIDOS	<input type="checkbox"/>
15	DIFICULDADE PARA OUVIR	<input type="checkbox"/>
16	OBSTRUÇÃO NASAL/CORIZA CRÔNICA	<input type="checkbox"/>
17	PERTURBAÇÃO DO SONO	<input type="checkbox"/>
18	AFTAS FREQUENTES	<input type="checkbox"/>
19	INFECÇÕES DE GARGANTA FREQUENTES	<input type="checkbox"/>
20	RESFRIADOS FREQUENTES	<input type="checkbox"/>
21	TOSSE PERSISTENTE	<input type="checkbox"/>
22	VARIZES DE MÊMBROS INFERIORES	<input type="checkbox"/>
23	SINTO-ME FREQUENTEMENTE ANSIOSO	<input type="checkbox"/>
24	DOR DE ESTÔMAGO/AZIA/QUEIMAÇÃO	<input type="checkbox"/>
25	DIFICULDADE DE MEMORIZAÇÃO	<input type="checkbox"/>
26	USO REGULAR DE MEDICAMENTO CONTROLADO	<input type="checkbox"/>
27	MANIFESTAÇÃO DE CANSAÇO GERAL	<input type="checkbox"/>
28	DORES DE CABEÇA FREQUENTES	<input type="checkbox"/>
29	PRESSÃO ALTA	<input type="checkbox"/>
30	DORES NA COLUNA	<input type="checkbox"/>
31	DOR/FORMIGAMENTO/DORMÊNCIA NOS DEDOS, MÃOS E/OU PUNHOS	<input type="checkbox"/>
32	DOR NOS ANTEBRAÇOS E/OU COTOVELOS	<input type="checkbox"/>
33	DOR NOS OMBROS E/OU PESCOÇO	<input type="checkbox"/>
34	FRAQUEZA MUSCULAR	<input type="checkbox"/>
35	DIFICULDADE AO PENTEAR-SE, VESTIR-SE, ABRIR PORTAS	<input type="checkbox"/>
36	DOR OU DESCONFORTO ARTICULAR NO TRABALHO	<input type="checkbox"/>
37	DOR OU DESCONFORTO ARTICULAR EM REPOUSO	<input type="checkbox"/>
38	IRRITABILIDADE/NERVOSISMO	<input type="checkbox"/>

## III - ATIVIDADES FORA DA CAIXA:

39	PRÁTICO REGULARMENTE ATIVIDADE FÍSICA OU ESPORTIVA	<input type="checkbox"/>
40	TENHO OUTRA ATIVIDADE PROFISSIONAL	<input type="checkbox"/>

Vide Verso

**CAIXA**CAIXA  
ECONÔMICA  
FEDERAL

GIBEM/FL - GI DE SAÚDE E BEM-ESTAR

ESCOLHA UMA DAS ALTERNATIVAS E ASSINALE O QUADRO CORRESPONDENTE:

1 - DISCORDO 2- DISCORDO PARCIALMENTE 3 -CONCORDO PARCIALMENTE 4- CONCORDO

## IV - QUALIDADE DE VIDA:

41	TRABALHO TANTO QUE MINHA VIDA PESSOAL ESTÁ PREJUDICADA	1	2	3	4
42	MINHA VIDA PESSOAL OCUPA MEU TEMPO NO TRABALHO	1	2	3	4
43	O EXCESSO DE ENERGIA QUE COLOCO NO TRABALHO ESTÁ PREJUDICANDO MINHA SAÚDE	1	2	3	4
44	EU TENHO TEMPO PARA FAZER O QUE EU GOSTO	1	2	3	4
45	COSTUMO FREQUENTAR CINEMAS, CLUBES, REUNIÕES SOCIAIS OU OUTRO LAZER	1	2	3	4
46	MANTENHO CONTATOS SOCIAIS COM COLEGAS DA CAIXA FORA DO AMBIENTE DE TRABALHO	1	2	3	4
47	MINHA VIDA FINANCEIRA ESTÁ EQUILIBRADA	1	2	3	4
48	TENHO DISPOSIÇÃO PARA BUSCAR MEU DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL	1	2	3	4

## V - ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO:

49	AS CONDIÇÕES AMBIENTAIS DA UNIDADE PREJUDICAM MINHA SAÚDE	1	2	3	4
50	O SISTEMA (COMPUTADOR) VIVE FORA DO AR ATRAPALHANDO MEU RITMO DE TRABALHO	1	2	3	4
51	TENHO O CONHECIMENTO TÉCNICO NECESSÁRIO PARA AS ATIVIDADES QUE EXECUTO	1	2	3	4
52	SINTO-ME SOBRECARRREGADO COM MINHAS ATIVIDADES	1	2	3	4
53	AS TAREFAS DA MINHA UNIDADE ESTÃO BEM DISTRIBUÍDAS	1	2	3	4
54	AS INFORMAÇÕES QUE RECEBO SÃO CLARAS E SUFICIENTES	1	2	3	4
55	OS AFASTAMENTOS DE COLEGAS DA UNIDADE CAUSAM TRANSTORNO	1	2	3	4
56	HÁ COLEGAS QUE SE APROVEITAM DA LICENÇA MÉDICA	1	2	3	4
57	SINTO-ME PROTEGIDO E SEGURO COM RELAÇÃO À ASSALTOS NA MINHA UNIDADE	1	2	3	4
58	O USO DE ALCOOL/DROGAS POR COLEGAS DESTA UNIDADE INTERFERE NAS ATIVIDADES	1	2	3	4

## VI - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL:

59	RELACIONO-ME BEM COM OS CLIENTES	1	2	3	4
60	ESTOU SATISFEITO COM MINHA CHEFIA	1	2	3	4
61	MINHA CHEFIA SE PREOCUPA COM O BEM-ESTAR DO GRUPO E O BOM AMBIENTE DE TRABALHO	1	2	3	4
62	A COMPETIÇÃO ENTRE AS CHEFIAS DIFICULTA O ANDAMENTO DAS ATIVIDADES	1	2	3	4
63	RELACIONO-ME BEM COM AS CHEFIAS	1	2	3	4
64	NA MINHA UNIDADE SOMOS UMA EQUIPE; TRABALHAMOS EM COOPERAÇÃO E CONFIANÇA	1	2	3	4
65	RELACIONO-ME BEM COM OS MEUS COLEGAS	1	2	3	4
66	SEI ME RELACIONAR COM COLEGAS QUE TÊM LIMITAÇÕES NO TRABALHO POR MOTIVO DE SAÚDE	1	2	3	4

## VII - SATISFAÇÃO NO TRABALHO:

67	SINTO-ME VALORIZADO EM RELAÇÃO AO MEU TRABALHO	1	2	3	4
68	CONSIDERO MEU TRABALHO UM MEIO DE AUTO-REALIZAÇÃO	1	2	3	4
69	CONSIDERO MEU TRABALHO INTERESSANTE	1	2	3	4
70	CONSIDERO MEU TRABALHO UMA FONTE DE PRESTÍGIO/STATUS	1	2	3	4
71	CONSIDERO MEU TRABALHO UM MEIO DE SERVIR À SOCIEDADE	1	2	3	4
72	MEU TRABALHO É EXCLUSIVAMENTE UM MEIO DE SOBREVIVÊNCIA	1	2	3	4
73	SINTO-ME MOTIVADO EM RELAÇÃO AO MEU TRABALHO	1	2	3	4

## IV - SATISFAÇÃO COM A EMPRESA:

74	ESTOU SATISFEITO COM A CAIXA	1	2	3	4
75	MEU SALÁRIO COBRE MINHAS DESPESAS MENSAS	1	2	3	4
76	SINTO-ME SEGURO QUANTO À PERMANÊNCIA NO EMPREGO	1	2	3	4
77	TENHO OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL NA CAIXA	1	2	3	4
78	A CAIXA SE PREOCUPA COM A SAÚDE DOS EMPREGADOS	1	2	3	4
79	A ÁREA DE SAÚDE DA CAIXA ATENDE BEM MINHAS SOLICITAÇÕES	1	2	3	4
80	O PAMS É UM BOM PLANO DE SAÚDE	1	2	3	4
81	AS MUDANÇAS QUE VEM OCORRENDO NA EMPRESA ME CAUSAM ESTRESSE	1	2	3	4
82	O EN DA O APOIO NECESSÁRIO A MINHA UNIDADE	1	2	3	4

## **ANEXO 2**

PESQUISA DE SAÚDE E CLIMA

(SISTEMA INFORMATIZADO)



AGÊNCIA

MATRÍCULA

## PESQUISA DE SAÚDE

## I - DOENÇAS E/OU ACIDENTES DO TRABALHO:

10	TENHO DIAGNÓSTICO MÉDICO RELACIONADO AO TRABALHO NA CAIXA (LER/DORT)	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não
11	JÁ SOFRI ALGUM ACIDENTE DE TRABALHO NA CAIXA	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não
12	FAÇO PAUSAS QUANDO TRABALHO COM TERMINAL/COMPUTADOR	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não

## II - QUEIXAS DE SAÚDE:

13	CANSAÇO VISUAL	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não
14	ZUMBIDO NOS OUVIDOS	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não
15	DIFICULDADE PARA OLMIR	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não
16	OBSTRUÇÃO NASAL/CRIZA CRÔNICA	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não
17	PERTURBAÇÃO DO SONO	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não
18	AFTAS FREQUENTES	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não
19	INFECÇÕES DE GARGANTA FREQUENTES	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não
20	RESFRIADOS FREQUENTES	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não
21	TOSSE PERSISTENTE	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não
22	VARIZES DE MEMBROS INFERIORES	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não
23	ELEVACÃO DE COLESTEROL	<input type="radio"/> Sim	<input checked="" type="radio"/> Não
24	DOR DE ESTÔMAGO/AZIA/QUEIMACÃO	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não
25	FUMANTE	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não
26	USO IRREGULAR DE MEDICAMENTO CONTROLADO	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não
27	MANIFESTAÇÃO DE CANSAÇO GERAL	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não
28	DORES DE CABEÇA FREQUENTES	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não
29	PRESSÃO ALTA	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não
30	DORES NA COLUMNA	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não
31	DOR/FORMIGAMENTO/DORMÊNCIA NOS DEDOS, MÃOS E/OU PUNHOS	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não
32	DOR NOS ANTEBRAÇOS E/OU COTOVELO	<input type="radio"/> Sim	<input checked="" type="radio"/> Não
33	DOR NOS OMBROS E/OU PESCOÇO	<input type="radio"/> Sim	<input checked="" type="radio"/> Não
34	FRACQUEZA MUSCULAR	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não
35	DIFICULDADE AO PENTEAR-SE VESTIR-SE ABRIR PORTAS	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não
36	DOR OU DESCONFORTO ARTICULAR NO TRABALHO	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não
37	DOR OU DESCONFORTO ARTICULAR EM REPOUSO	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não
38	IRRITABILIDADE/NERVOSISMO	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não

## III - ATIVIDADES FORA DA CAIXA:

39	PRÁTICO REGULARMENTE ATIVIDADE FÍSICA OU ESPORTIVA	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não
40	TENHO OUTRA ATIVIDADE PROFISSIONAL	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não

ESCOLHA UMA DAS ALTERNATIVAS E ASSINALE O QUADRO CORRESPONDENTE:  
 1 - DISCORDO 2 - DISCORDO PARCIALMENTE 3 - CONCORDO PARCIALMENTE 4 - CONCORDO

**IV - QUALIDADE DE VIDA:**

41	TRABALHO TANTO QUE MINHA VIDA PESSOAL ESTÁ PREJUDICADA	IV
42	MINHA VIDA PESSOAL OCUPA MUITO TEMPO NO TRABALHO	
43	O EXCESSO DE ENERGIA QUE COLOCO NO TRABALHO ESTÁ PREJUDICANDO MINHA SAÚDE	
44	EU TENHO TEMPO PARA FAZER O QUE EU GOSTO	
45	FREQUENTO CINEMAS, CLUBES etc	
46	MANTENHO CONTATOS SOCIAIS COM COLEGAS DA CAIXA FORA DO AMBIENTE DE TRABALHO	
47	MINHA VIDA FINANCEIRA ESTÁ EQUILIBRADA	
48	TENHO DISPOSIÇÃO PARA BUSCAR MEU DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL	

**V - ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO:**

49	AS CONDIÇÕES AMBIENTAIS DA UNIDADE PREJUDICAM MINHA SAÚDE	V
50	O SISTEMA (COMPUTADOR) VIVE FORA DO AR ATRAPALHANDO MEU RITMO DE TRABALHO	
51	TENHO O CONHECIMENTO TÉCNICO NECESSÁRIO PARA AS ATIVIDADES QUE EXECUTO	
52	SINTO-ME SOBRECARREGADO COM MINHAS ATIVIDADES	
53	AS TAREFAS DA MINHA UNIDADE ESTÃO BEM DISTRIBUÍDAS	
54	AS INFORMAÇÕES QUE RECEBO SÃO CLARAS E SUFICIENTES	
55	TOGA VEZ QUE UM COLEGA SAÚDE LICENÇA GERA UM TRANSTORNO NA UNIDADE	
56	HA COLÉGAS QUE SE APROVEITAM DA LICENÇA MÉDICA	
57	SINTO-ME PROTEGIDO E SEGURO COM RELAÇÃO A ASSALTOS NA MINHA UNIDADE	
58	O USO DE ALCOOLDRÓGAS POR COLÉGAS DESTA UNIDADE INTERFERE NAS ATIVIDADES	

**VI - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL:**

59	RELACIONO-ME BEM COM OS CLIENTES	VI
60	ESTOU SATISFITO COM MINHA CHEFIA	
61	MINHA CHEFIA SE PREOCUPA COM O BEM-ESTAR DO GRUPO E O BOM AMBIENTE DE TRABALHO	
62	A COMPETIÇÃO ENTRE AS CHEFIAS DIFICULTA O ANDAMENTO DAS ATIVIDADES	
63	RELACIONO-ME BEM COM AS CHEFIAS	
64	NA MINHA UNIDADE SOMOS UMA EQUIPE TRABALHAMOS EM COOPERAÇÃO E CONFIANÇA	
65	RELACIONO-ME BEM COM OS MEUS COLÉGAS	
66	SEI ME RELACIONAR COM COLÉGAS QUE TEM LIMITAÇÕES NO TRABALHO POR MOTIVO DE SAÚDE	

**VII - SATISFAÇÃO NO TRABALHO:**

67	SINTO-ME VALORIZADO EM RELAÇÃO AO TRABALHO QUE EXECUTO	VII
68	CONSIDERO MEU TRABALHO UM MEIO DE AUTO-REALIZAÇÃO	
69	CONSIDERO MEU TRABALHO INTERESSANTE	
70	CONSIDERO MEU TRABALHO UMA FONTE DE PRESTÍGIO/STATUS	
71	CONSIDERO MEU TRABALHO UM MEIO DE SERVIR A SOCIEDADE	
72	CONSIDERO MEU TRABALHO UM MEIO DE SOBREVIVÊNCIA	
73	CONSIDERO MEU TRABALHO UMA OCUPAÇÃO	

**VIII - SATISFAÇÃO COM A EMPRESA:**

74	ESTOU SATISFITO COM A CAIXA	VII
75	MEU SALÁRIO COBRE MINHAS DESPESAS MENSUAIS	
76	SINTO-ME SEGURO QUANTO A PERMANÊNCIA NO EMPREGO	
77	TENHO OPOR-TUNIDADE DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL NA CAIXA	
78	A CAIXA SE PREOCUPA COM A SAÚDE DOS EMPREGADOS	
79	A ÁREA DE SAÚDE DA CAIXA ATENDE BEM MINHAS SOLICITAÇÕES	
80	O PAMPS E UM BOM PLANO DE SAÚDE	
81	AS MUDANÇAS QUE VEM OCORRENDO NA EMPRESA ME CAUSAM ESTRESSE	
82	O EN DA O APOIO NECESSÁRIO A MINHA UNIDADE	

SEUS DADOS ESTÃO GRAVADOS!

## **ANEXO 3**

MAPA DE RISCOS

**CAIXA ECONÔMICA FEDERAL  
SAÚDE E BEM ESTAR / SESMT/SC  
MAPA DE RISCOS**

Unidade	LEP	ANDAR	Principais Setores da Unidade:	COMENTÁRIOS
RISCOS				
ruído				
temperatura				
umidade				
ventilação				
iluminação				
vibração				
poeiras				
fumaça de cigarros				
vapores				
gases				
produtos químicos				
agentes alérgicos				
bactérias, fungos, vírus				
insetos				
limpeza caixa d'água				
limpeza copa e banheiros				
limpeza geral				
instalações sanitárias				
detetização/desratização				
esforço físico				
manuseio de peso				
cadeiras				
mesa de escriturário				
mesa para digitação				
guichês				
balcões				
arquivos de aço				
gavetas				

Mapa de Risco - formulário

Legenda: 0 = desprezível 1 = leve 4 = médio 9 = forte

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL  
SAÚDE E BEM ESTAR / SESMT/SC  
MAPA DE RISCOS

Unidade	LEP	ANDAR	Principais Setores da Unidade:	COMENTÁRIOS
RISCOS	PESO			
reflexo de luz na mesa				
postura corporal				
máquinas/equipam. ruidosos				
máquinas/equipam. c/ risco				
máquinas/equipam. defeituosos				
máquinas/equipam. inadequados				
reflexo de luz em máquina/equip.				
trabalho monótono				
trabalho exaustivo				
horas extras frequentes				
ritmo de trabalho excessivo				
acuidade visual prolongada				
controle rígido da produtividade				
stress psíquico				
stress físico				
tensão no trabalho				
movimentos repetitivos				
respeito às pausas				
poluição visual				
ambiente dos clientes				
ambiente dos empregados				
ambiente do almoxarifado				
ambiente do arquivo				
lay-out (distribuição do mobiliário)				
assalto				
quedas em escadas				
piso escorregadio/irregular				
instalações elétricas				

**CAIXA ECONÔMICA FEDERAL  
SAÚDE E BEM ESTAR / SESMT/SC  
MAPA DE RISCOS**

Unidade	LEP	ANDAR	Principais Setores da Unidade:	COMENTÁRIOS
RISCOS	PESO			
armazenagem de materiais				
instalação de gás				
equip. contra incêndio disponível				
fácil acesso aos equip. incêndio				
existe sinalização equip. incêndio				
visibilidade equip. incêndio				
manutenção periódica equip. incêndio				
domínio do uso de equip. incêndio				
existe plano de abandono do prédio				
conhecimentos sobre primeiros socorros				
existe brigada de incêndio da unidade				
brig. de incêndio preparada para atuar				
qualidade prestação serviço de limpeza				
qualidade prestação serviço de copa				
qualidade prestação serviço de vigilância				
qualidade prestação serviço dos menores				

Resumo Final					
Riscos	Peso	Quantidade	Pontuação	Total	Intervalo
Desprezíveis	0	0	0	0	0
Leves	1	0	0	0	1 a 72
Médios	4	0	0	0	73 a 288
Fortes	9	0	0	0	289 a 648

Local e data

Responsável p/Proenclimento

Responsável p/Unidade

## **ANEXO 4**

ENTREVISTA

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL
-------------------------

## PESQUISA DE SAÚDE, CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Questões balizadoras:

1. Como vê a Instituição e como se sente como empregado?
2. Acha que há confronto entre a missão e valores, com a atual forma de atuação da Instituição?
3. Os objetivos e as metas Institucionais e da agência estão claros?
4. Seu papel dentro da Instituição está bem definido ou claro?
5. Como vê a administração da agência?
6. Como é sua relação com as chefias e colegas?
7. Acha o relacionamento interpessoal saudável?
8. Está seguro enquanto empregado da Instituição?
9. Está satisfeito com o salário e benefícios?
10. Sente-se bem no ambiente da agência?
11. Alguma queixa de saúde?
12. As mudanças preocupam?
13. Alguma observação?



## **ANEXO 5**

AGÊNCIA BETA

MAPA GLOBAL

AGENTES IDENTIFICADOS

Físicos, Químicos e Biológicos

Riscos Ergonômicos

MAPA GLOBAL  
AG. BETA

AGENTES IDENTIFICADOS	FONTES DE CONSULTA							CONSIDERAÇÕES
	PR	MR	PC	PS	CZ			
<b>I - Físicos</b>								
RUIDO		L						SEM REGISTRO NO PPRR
TEMPERATURA	M	M						NA VARIAÇÃO NA RESPOSTA TÉRMICA DO MEIO AMBIENTE, PRINCIPALMENTE DURANTE O CASO E HIBERNADO
UMIDADE	M							MULTIPLICAÇÃO (MAIORIA DO CASO) E ATRE-CAMARIA
VENTILAÇÃO	M	M						NECESSIDADE DE EVACUAÇÃO NO FENÔMENO, MEDIDA DE SUPORTE
ILUMINAÇÃO	L	D						ALGUNS FOCOS DE LUMINOSIDADE INADEQUADA, FALTA DE TUBULARES DO TÊNICO
<b>II - Químicos</b>								
FUMAÇA DE CIGARROS	PR	MR	PC	PS	CZ			
VAPORES		D			DD			SEM REGISTRO NO PPRR
GASES		M			M			NO SETOR DE PÓRCELO
PRODUTOS QUÍMICOS	M	M			M			NA SETOR DE PÓRCELO
<b>III - Biológicos</b>								
MICROORGANISMOS	PR	MR	PC	PS	CZ			MANEJO DE PRODUTOS TÓXICOS E CORROSIVOS NO PÓRCELO
DEBILITAZÃO / DESRATIZAZÃO	M				M			REGIÃO DE FERRÃO EM CADA PARTE: REGIÃO
AGENTES ALÉRGICOS		L			L			
INSTALAÇÃO SANITÁRIA	M				M			CONDIÇÕES DE AR SEM CONFORTO DE APLICAÇÃO
LIMPEZA DA CAIXA D'ÁGUA								SEM REGISTRO NO PPRR, COM MANEJO DE RESÍDUO
LIMPEZA COPA / BANHEIROS		L			L			SEM REGISTRO NO PPRR
LIMPEZA GERAL		L			L			SEM REGISTRO NO PPRR
<b>IV - Riscos Ergonômicos</b>								
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	PR	MR	PC	PS	CZ			
CADEIRAS	F	D			M			EQUIPAMENTOS PROTEGIDOS DE RUIDO, ENXARRAMAÇÃO DO PÓRCELO 300
MESA DE ESCRITURÁRIO	F	D			M			FALTA TREINAMENTO PARA AS PESSOAS QUE UTILIZAM APLICATIVOS DE MODELAGEM
MESA DE DIGITAÇÃO	F	D			M			FALTA TREINAMENTO PARA AS PESSOAS QUE UTILIZAM APLICATIVOS DE MODELAGEM
QUICHÊS	F	D			M			FALTA TREINAMENTO PARA AS PESSOAS QUE UTILIZAM APLICATIVOS DE MODELAGEM
BALCÕES		D			D			
ARQUIVOS		D			D			
REFLEXOS EM MONITORES	F	D			M			
ESPAÇO FÍSICO / LAY-OUT		D			D			
POLUIÇÃO VISUAL		D			D			

Leg.: PR - Vistorias do PPRR; MR - Mapas de Risco; OS - Quest. Saúde; PC - Rel. do PCMSO; PS - Pesq. de Saúde; CZ - resultado do cruzamento dos dados.  
1 - Discordo / 2 - Discordo parcialmente / 3 - Concordo parcialmente / 4 - Concordo

## **ANEXO 6**

AGÊNCIA BETA

MAPA GLOBAL

AGENTES IDENTIFICADOS

Riscos de Acidentes

Riscos de Incêndio

Organização do Trabalho

Sinais, Sintomas e Doenças relatadas no PCMSO



**ANEXO 7**

AGÊNCIA BETA

MAPA GLOBAL

AGENTES IDENTIFICADOS

Doenças e/ou Acidentes de Trabalho

Queixas de Saúde

MAPA GLOBAL  
AG. BETA

DOENÇAS E/OU ACIDENTES DO TRABALHO	SIM	NÃO	FORAM APLICADOS 96 QUESTIONÁRIOS DE PESQUISA (87% DA AMOSTRA)
TERHO DIAGNÓSTICO MÉDICO RELACIONADO AO TRAB. NA CAIXA (LER E DORT)	11,76%	88,24%	
JÁ SOFRI ACIDENTE DE TRABALHO NA CAIXA	11,76%	88,24%	
FAÇO PAUSAS QUANDO TRABALHO COM TERMINAL/COMPUTADOR	37,50%	62,50%	
<b>QUEIXAS DE SAÚDE</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	
CANSAÇO VISUAL	49,02%	50,98%	
ZUMBIDO NOS OUVIDOS	7,84%	92,16%	
DIFICULDADE PARA OLHAR	1,92%	98,08%	
OBST.NASAUÇORZA CRÔNICA	9,05%	90,20%	
PERTURBAÇÃO DO SONO	31,37%	68,63%	
AFTAS FREQUENTES	13,73%	86,27%	
INFEÇ.GARGANTA FREQUENTES	9,40%	90,20%	
RESFRIADOS FREQUENTES	15,89%	84,31%	
TOSSE PERSISTENTE	3,92%	96,08%	
VARIZES DOS MEMBROS INF	29,41%	70,59%	
DOR DE ESTÔMAGO/AZIA FREQ	21,37%	78,43%	
FUMANTE	7,84%	92,16%	
USO REGULAR MEDIC. CONTROL. ADOZ	16,00%	82,00%	
MANIFESTAÇÃO DE CANSAÇO GERAL	56,82%	41,18%	
DORES DE CABEÇA FREQUENTES	29,41%	70,59%	
PRESSÃO ALTA	9,80%	90,20%	
DORES NA COLLUNA	31,37%	68,63%	
DORIFORM./DORMÊNCIA MÃOS OU PUNHOS	37,25%	62,75%	
DOR NOS ANTEBRAÇOS E/OU COTOVELO	5,17%	94,23%	
DOR NOS OMBROS E/OU PESCOÇO	18,00%	82%	
DIFICULDADE PENTEAR O CABELO, VESTIR-SE	5,68%	94,12%	
DOR/DESCONFORTO ARTICULAR NO TRABALHO	2,09%	98,00%	
DOR/DESCONFORTO ARTICULAR REPOUSO	17,05%	82,35%	
IRRITABILIDADE/NERVOSISMO	48,27%	13,73%	

Leg.: PR - Vistorias do PPR; MR - Mapas de Risco; OS - Quest.Saúde; PC - Rel. do PCMSO; PS - Pesq. de Saúde; CZ - resultado do cruzamento dos dados.  
1 - Discordo / 2 - Discordo parcialmente / 3 - Concorde parcialmente / 4 - Concorde

## **ANEXO 8**

AGÊNCIA BETA

MAPA GLOBAL

AGENTES IDENTIFICADOS

Atividades fora da Caixa

Qualidade de Vida

Organização do Trabalho

Relacionamento Interpessoal

MAPA GLOBAL  
AG. BETA

ATIVIDADES FORA DA CAIXA	SIM	NÃO
PRÁTICO REGULARMENTE ATIVIDADE FÍSICA OU ESPORTIVA	45,11%	54,89%
TENHO OUTRA ATIVIDADE PROFISSIONAL	11,71%	88,29%
<b>QUALIDADE DE VIDA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
TRABALHO TANTO QUE MINHA VIDA PESSOAL ESTÁ PREJUDICADA	20%	2%
MINHA VIDA PESSOAL INTERFERE NO MEU DESEMPENHO PROFISSIONAL	92%	8%
O EXCESSO DE ENERGIA QUE COLOCO NO TRABALHO ESTÁ PREJUDICANDO MINHA SAÚDE	30%	3%
EU TENHO TEMPO PARA FAZER O QUE GOSTO	10%	22%
COSTUMO FREQUENTAR CINEMAS, REUNIÕES SOCIAIS OU OUTRO LAZER	12%	10%
MANTENHO CONTATOS SOCIAIS COM COLEGAS DA CAIXA FORA DO AMBIENTE DE TRABALHO	26%	31%
MINHA VIDA FINANCEIRA ESTÁ EQUILIBRADA	18%	18%
TENHO DISPOSIÇÃO PARA BUSCAR MEU DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL	6%	12%
<b>ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
AS CONDIÇÕES AMBIENTAIS DA UNIDADE PREJUDICAM MINHA SAÚDE	43%	27%
O SISTEMA (COMPUTADOR) VIVE FORA DO ATRAPALHANDO MEU RITMO DE TRABALHO	33%	25%
TENHO O CONHECIMENTO TÉCNICO NECESSÁRIO PARA AS ATIVIDADES QUE EXECUTO	6%	8%
SINTO-ME SOBRECARREGADO COM MINHAS ATIVIDADES	18%	24%
AS TAREFAS NA MINHA UNIDADE ESTÃO BEM DISTRIBUÍDAS	10%	28%
AS INFORMAÇÕES QUE RECEBO SÃO CLARAS E SUFICIENTES	10%	14%
TODA VEZ QUE UM COLEGA ENTRA EM LICENÇA GERA UM TRANSTORNO NA UNIDADE	30%	20%
HÁ COLEGAS QUE SE APROVEITAM DA LICENÇA MÉDICA	74%	12%
SINTO-ME PROTEGIDO E SEGURO COM RELAÇÃO À ASSALTOS NA MINHA UNIDADE	10%	27%
O USO DE ALCOLORGOS POR COLEGAS DESTA UNIDADE INTERFERE NAS ATIVIDADES	83%	6%
<b>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
RELACIONO-ME BEM COM OS CLIENTES	0%	2%
ESTOU SATISFEITO COM A MINHA CHEFIA	0%	8%
MINHA CHEFIA SE PREOCUPA COM O AMBIENTE E BEM-ESTAR DO GRUPO	8%	12%
A COMPETIÇÃO ENTRE AS CHEFIAS DIFICULTA O ANDAMENTO DAS ATIVIDADES	34%	24%
RELACIONO-ME BEM COM AS CHEFIAS	0%	0%
NA MINHA UNIDADE SOMOS UMA EQUIPE TRABALHAMOS EM COOPERAÇÃO E CONFIANÇA	4%	16%
RELACIONO-ME BEM COM OS COLEGAS	0%	4%
SE ME RELACIONAR COM OS COLEGAS QUE TÊM LIMITAÇÕES NO TRABALHO POR MOTIVOS DE SAÚDE	0%	0%
	<b>3</b>	<b>4</b>
	27%	4%
	35%	6%
	29%	50%
	40%	18%
	51%	16%
	49%	27%
	41%	20%
	10%	4%
	53%	10%
	5%	4%
	<b>3</b>	<b>4</b>
	10%	88%
	30%	53%
	35%	49%
	34%	8%
	25%	75%
	66%	30%
	12%	84%
	24%	76%

Leg.: PR - Vistorias do PPR, MR - Mapas de Risco, QS - Quest. Saúde, PC - Rpt. do PCMSO, PS - Pesq. de Saúde, CZ - resultado do cruzamento dos dados.  
1 - Discordo / 2 - Discordo parcialmente / 3 - Concordo parcialmente / 4 - Concordo



## **ANEXO 9**

AGÊNCIA BETA

MAPA GLOBAL

AGENTES IDENTIFICADOS

Satisfação com o Trabalho

Satisfação com a Instituição

Carga Horária Média Diária na Agência

MAPA GLOBAL  
AG. BETA

SATSIFACÃO COM O TRABALHO	OS DECRETOS PARA NÍVELS DE ENTENDIMENTO ESCOLTO			
	1	2	3	4
SINTO-ME VALORIZADO EM RELAÇÃO AO TRABALHO QUE EXECUTO	6%	8%	36%	48%
CONSIDERO O MEU TRAB. UM MEIO DE AUTO-REALIZAÇÃO	6%	10%	40%	44%
CONSIDERO O MEU TRABALHO INTERESSANTE	2%	16%	40%	42%
CONSIDERO O MEU TRAB. UMA FONTE DE PRESTIGIO/STATUS	33%	33%	24%	10%
CONSIDERO O MEU TRAB. UM MEIO DE SERVIR A SOCIEDADE	6%	6%	37%	51%
CONSIDERO O MEU TRABALHO UM MEIO DE SOBREVIVÊNCIA	6%	9%	46%	38%
CONSIDERO O MEU TRABALHO UMA OCUPAÇÃO	25%	10%	31%	22%
<b>SATSIFACÃO COM A EMPRESA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
ESTOU SATISFEITO COM A CAIXA	2%	22%	67%	10%
MEU SALÁRIO COBRE MINHAS DESPESAS MENSAS	29%	18%	37%	16%
SINTO-ME SEGURO QUANTO À PERMANÊNCIA NO EMPREGO	20%	22%	45%	14%
TENHO OPORTUNIDADE DE CRESC. PROFISSIONAL NA CEF	4%	20%	47%	29%
A CAIXA SE PREOCUPA COM A SAÚDE DOS EMPREGADOS	4%	4%	36%	53%
A ÁREA DE SAÚDE DA CAIXA ATENDE BEM MINHAS SOLICITAÇÕES	2%	2%	36%	57%
O PANIS É UM BOM PLANO DE SAÚDE	0%	0%	35%	65%
AS MUDANÇAS QUE VEM OCORRENDO NA EMPRESA ME CAUSAM ESTRESSE	10%	20%	51%	20%
O EN DA O APOIO NECESSÁRIO À MINHA UNIDADE	6%	20%	54%	20%
<b>CARGA HORÁRIA MÉDIA DIÁRIA NA UNIDADE</b>	<b>HORAS</b>			
ATENDIMENTO AO TRABALHADOR	7,00			
CAEX	7,00			
GERÊNCIA	9,00			
HABITAÇÃO	6,55			
PEMHOR	8,00			
SUPORTE	6,30			
<b>CARGA HORÁRIA MÉDIA DIÁRIA NA UNIDADE</b>	<b>7,24</b>			
	A. JORNADA DE TRABALHO DE 8 HORAS			
	B. JORNADA DE TRABALHO DE 9 HORAS			
	C. JORNADA DE TRABALHO DE 10 HORAS			
	D. JORNADA DE TRABALHO DE 11 HORAS			

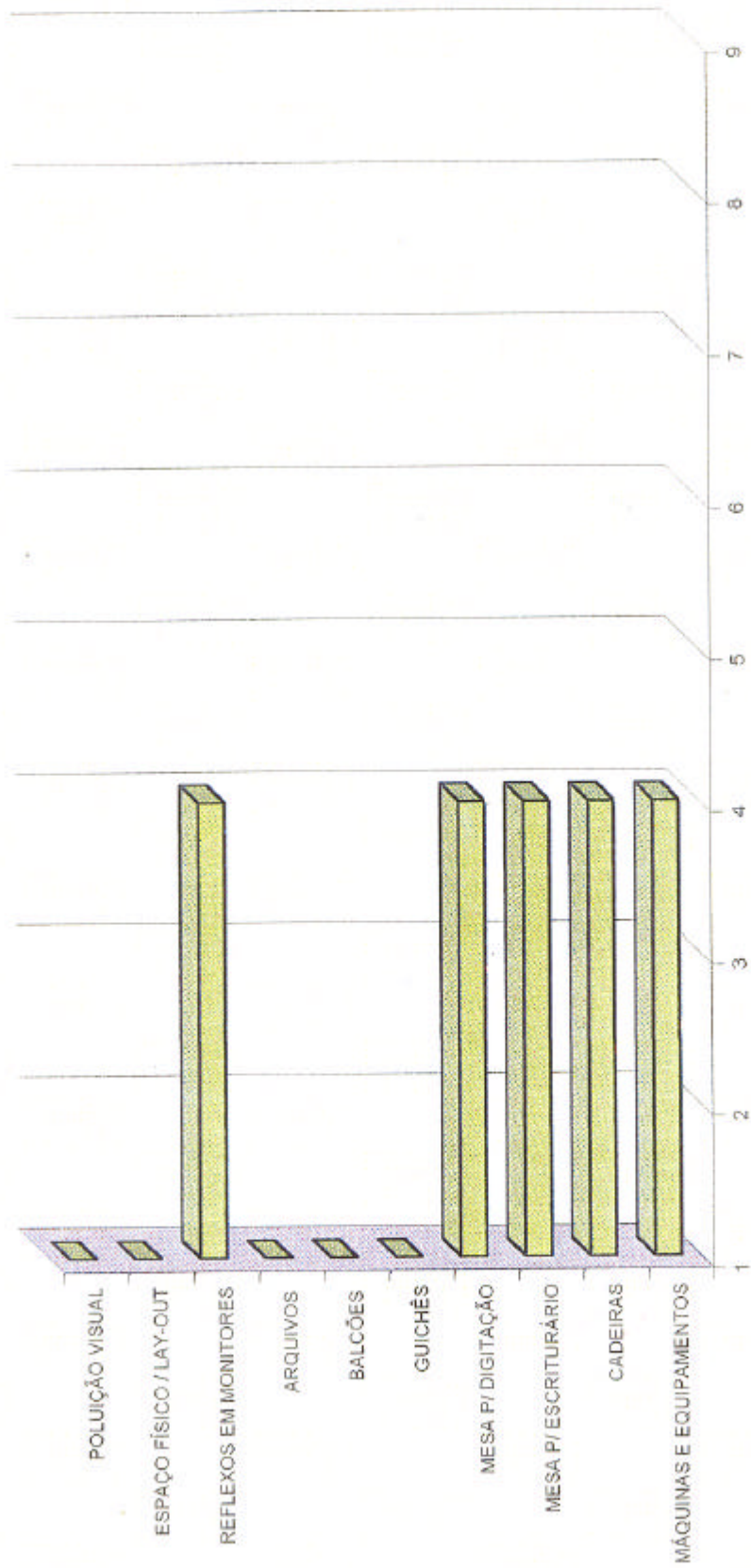
**ANEXO 10**

AGÊNCIA BETA

GRÁFICO I

Agentes Ergonômicos

MAPA GLOBAL  
AGÊNCIA BETA  
GRÁFICO 1  
AGENTES ERGONOMÍCOS - PPRA / MAPA DE RISCO



**LEGENDA:**  
0 - DESPREZÍVEL 1 - LEVE 4 - MÉDIO 9 - FORTE

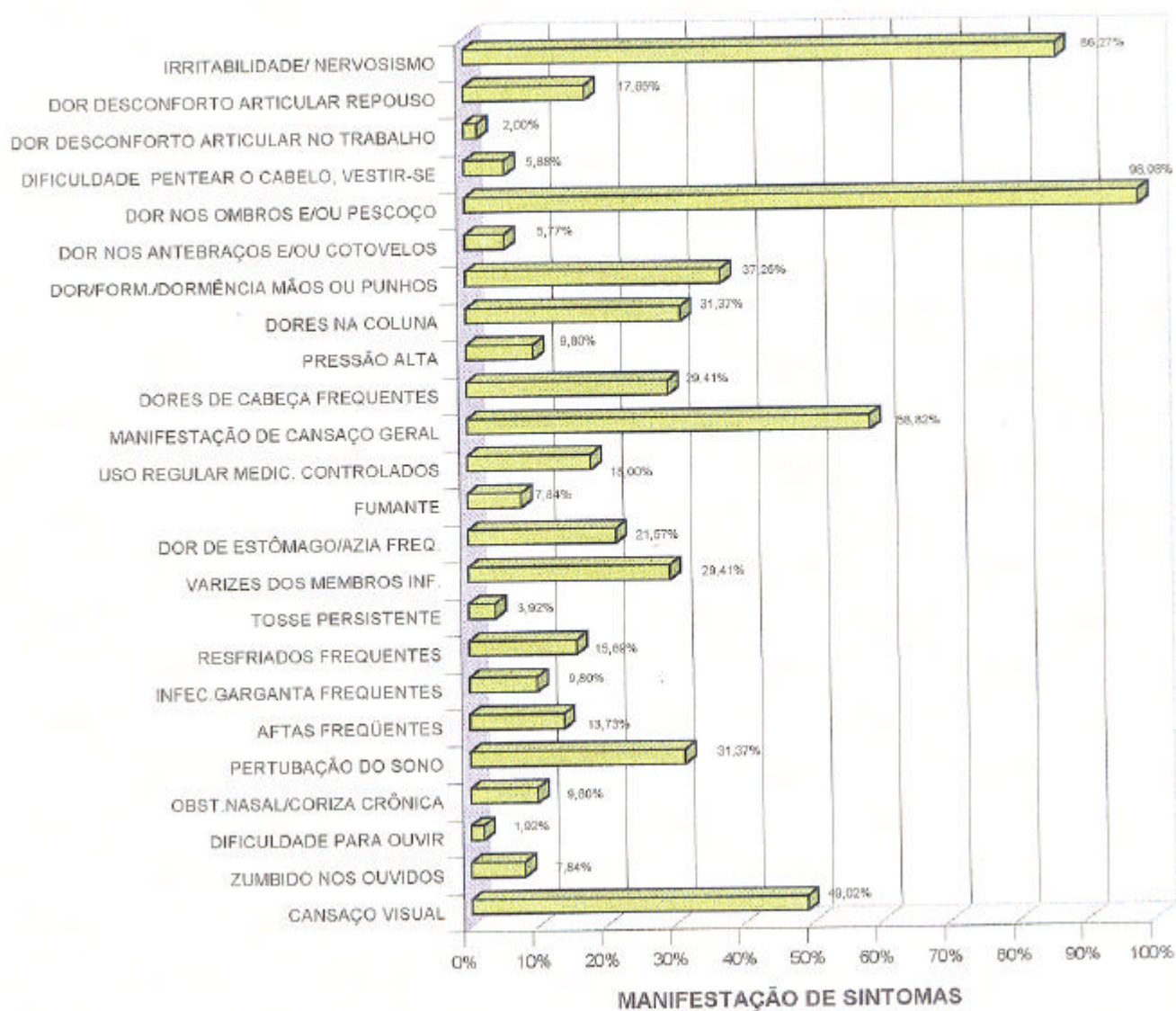
**ANEXO 11**

AGÊNCIA BETA

GRÁFICO II

Queixas de Saúde

MAPA GLOBAL  
AGÊNCIA BETA  
GRÁFICO II  
QUEIXAS DE SAÚDE



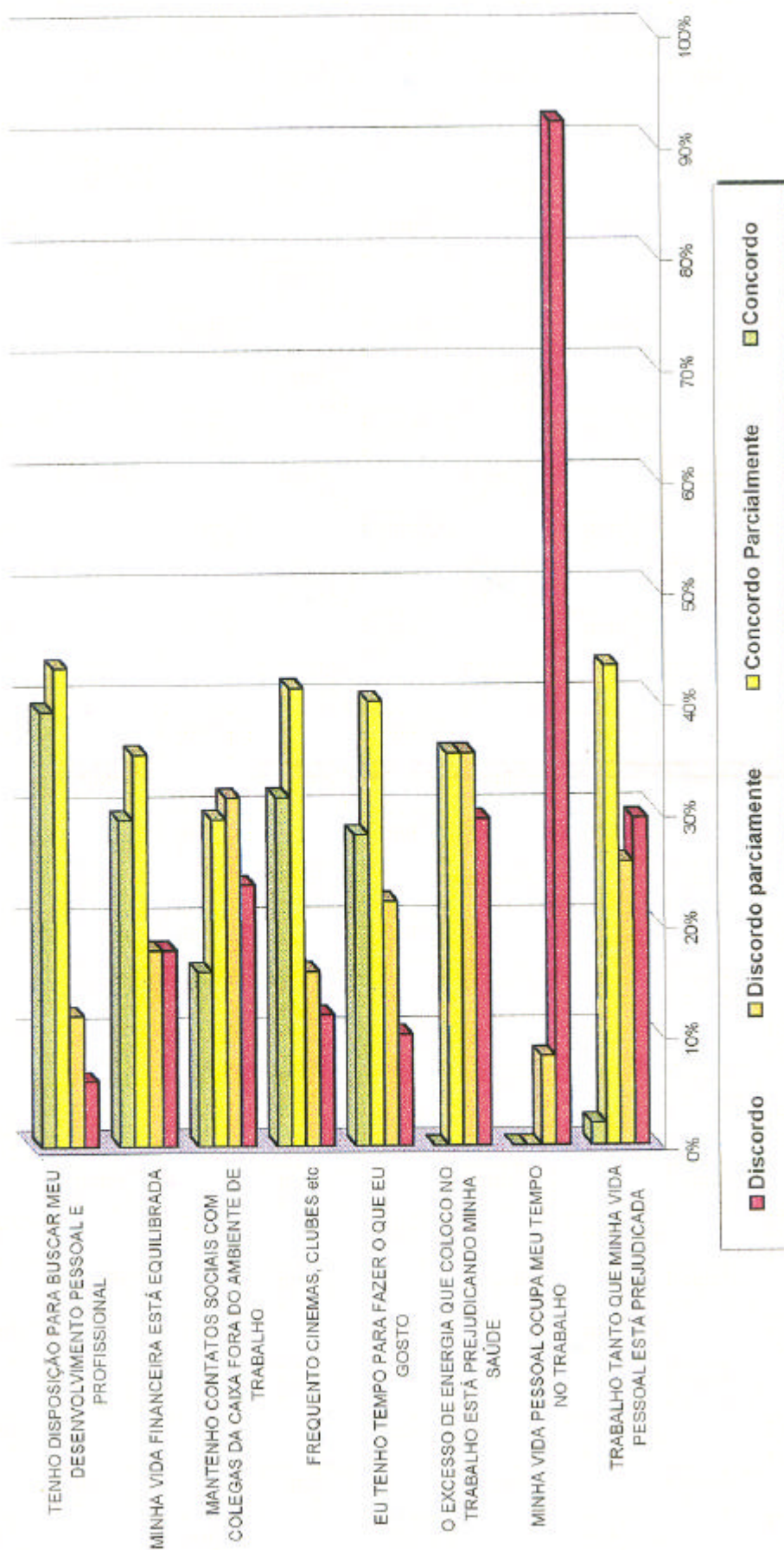
**ANEXO 12**

AGÊNCIA BETA

GRÁFICO III

Qualidade de Vida

MAPA GLOBAL  
AGÊNCIA BETA  
GRÁFICO III  
QUALIDADE DE VIDA





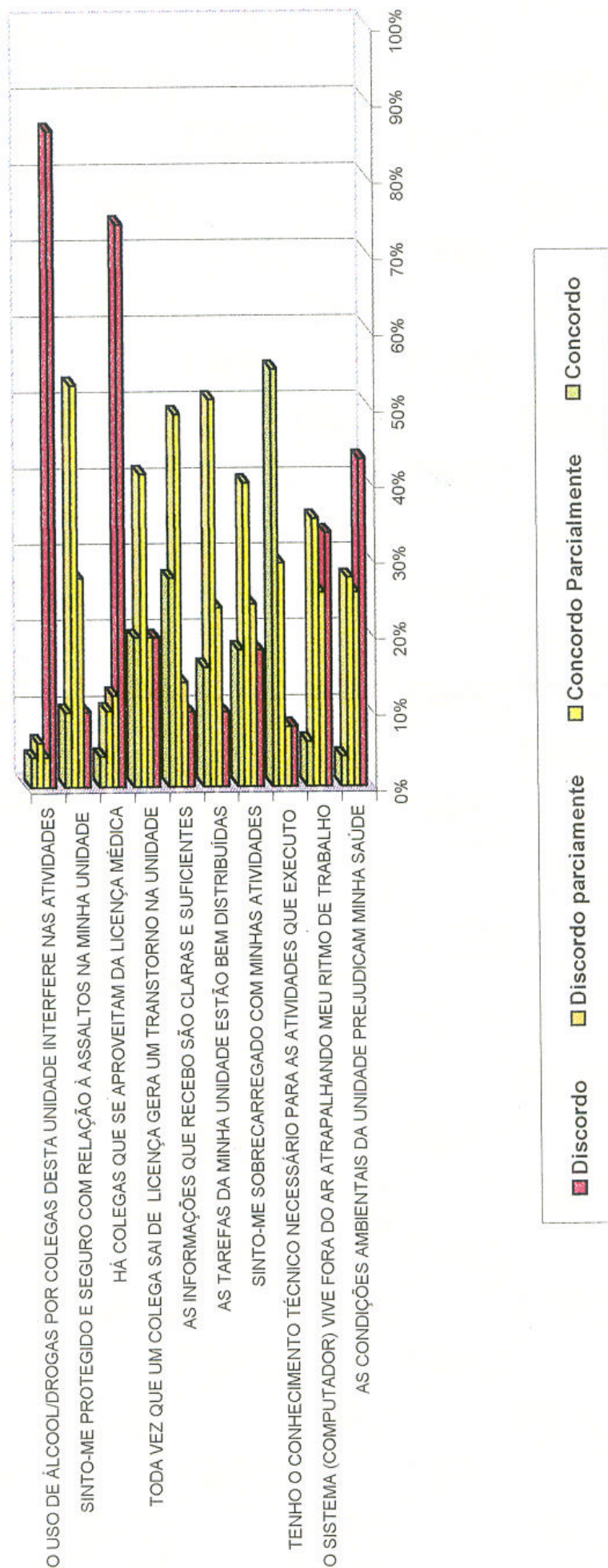
**ANEXO 13**

AGÊNCIA BETA

GRÁFICO IV

Organização do Trabalho

MAPA GLOBAL  
 AGÊNCIA BETA  
 GRÁFICO IV  
 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO - PESQUISA DE SAÚDE



■ Discordo   
 ■ Discordo parcialmente   
 ■ Concordo

**ANEXO 14**

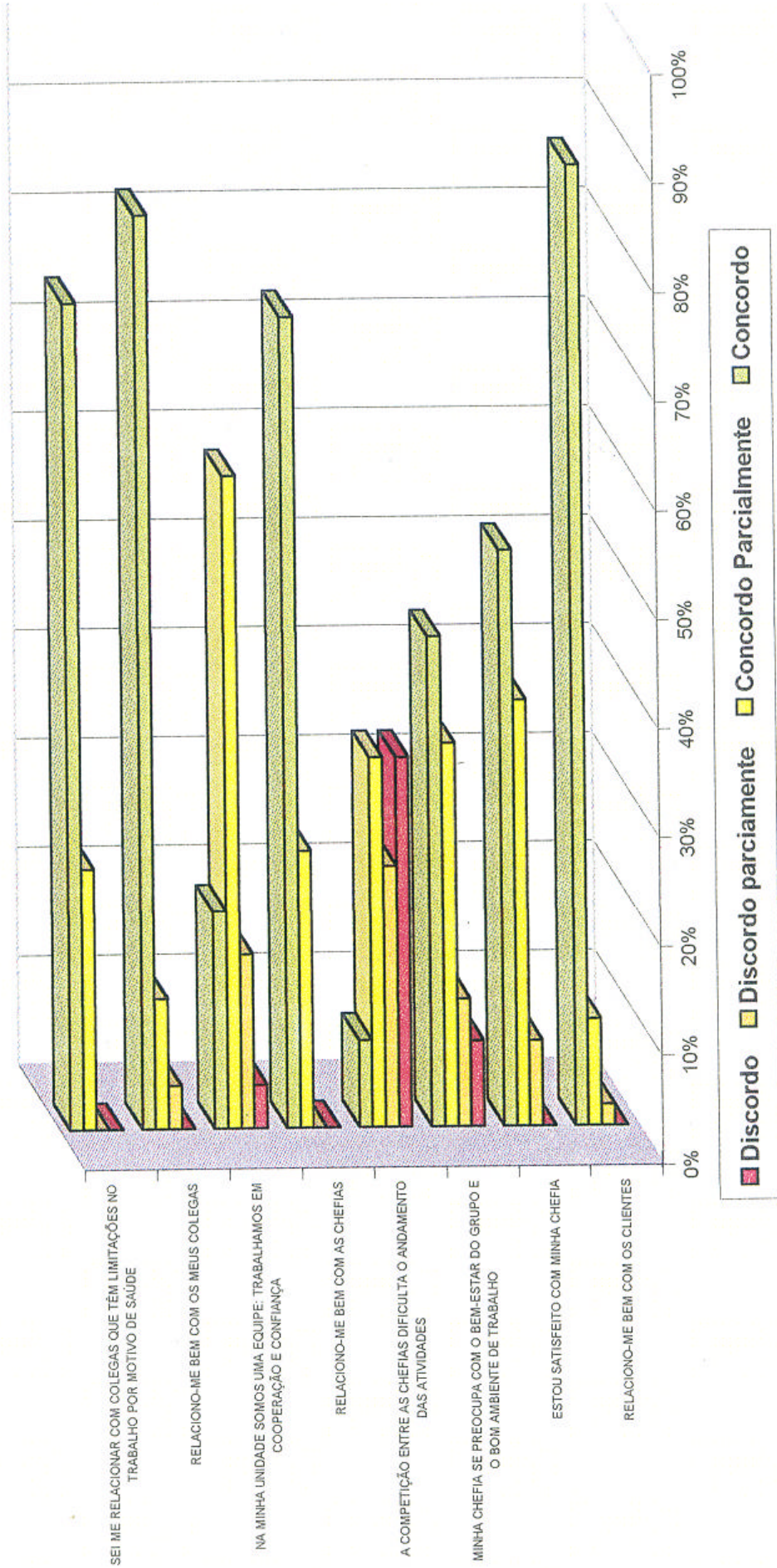
AGÊNCIA BETA

GRÁFICO V

Relacionamento Interpessoal

MAPA GLOBAL  
AGÊNCIA BETA  
GRÁFICO V

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL



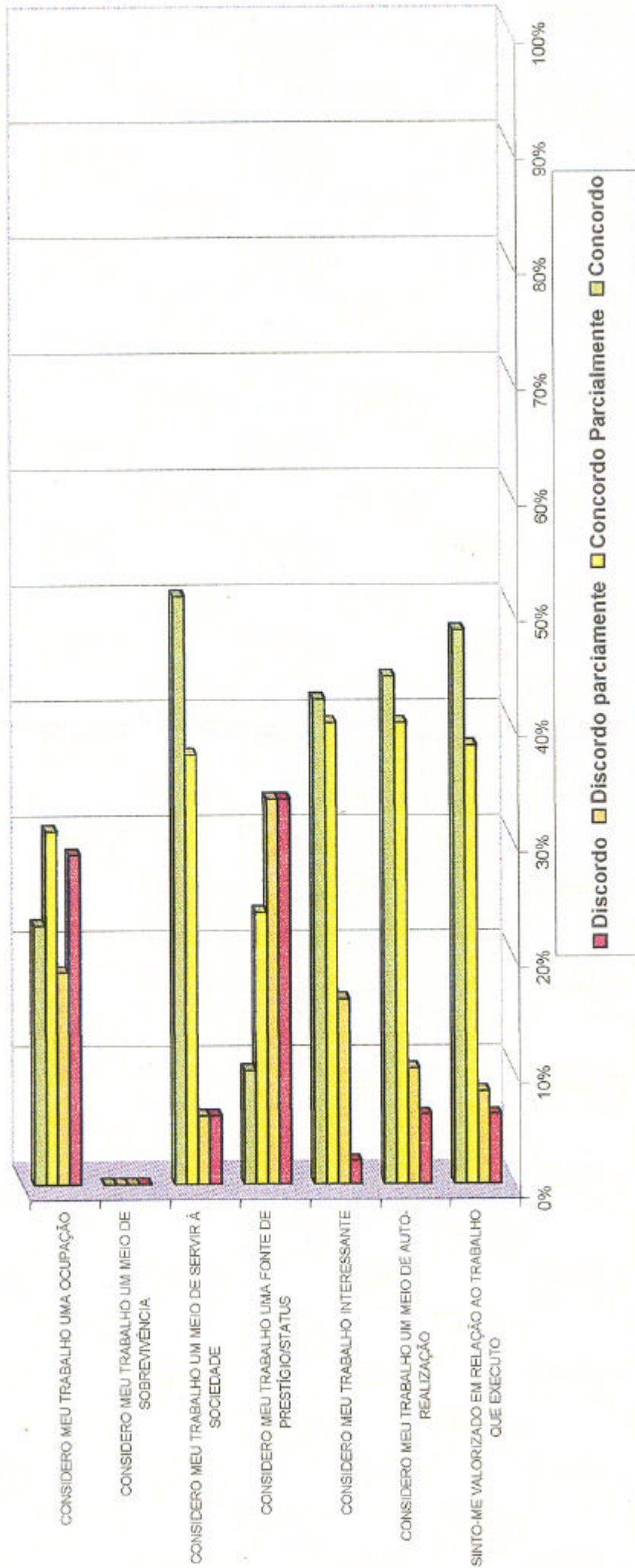
**ANEXO 15**

AGÊNCIA BETA

GRÁFICO VI

Satisfação no Trabalho

MAPA GLOBAL  
AGÊNCIA BETA  
GRÁFICO VI  
SATISFAÇÃO NO TRABALHO



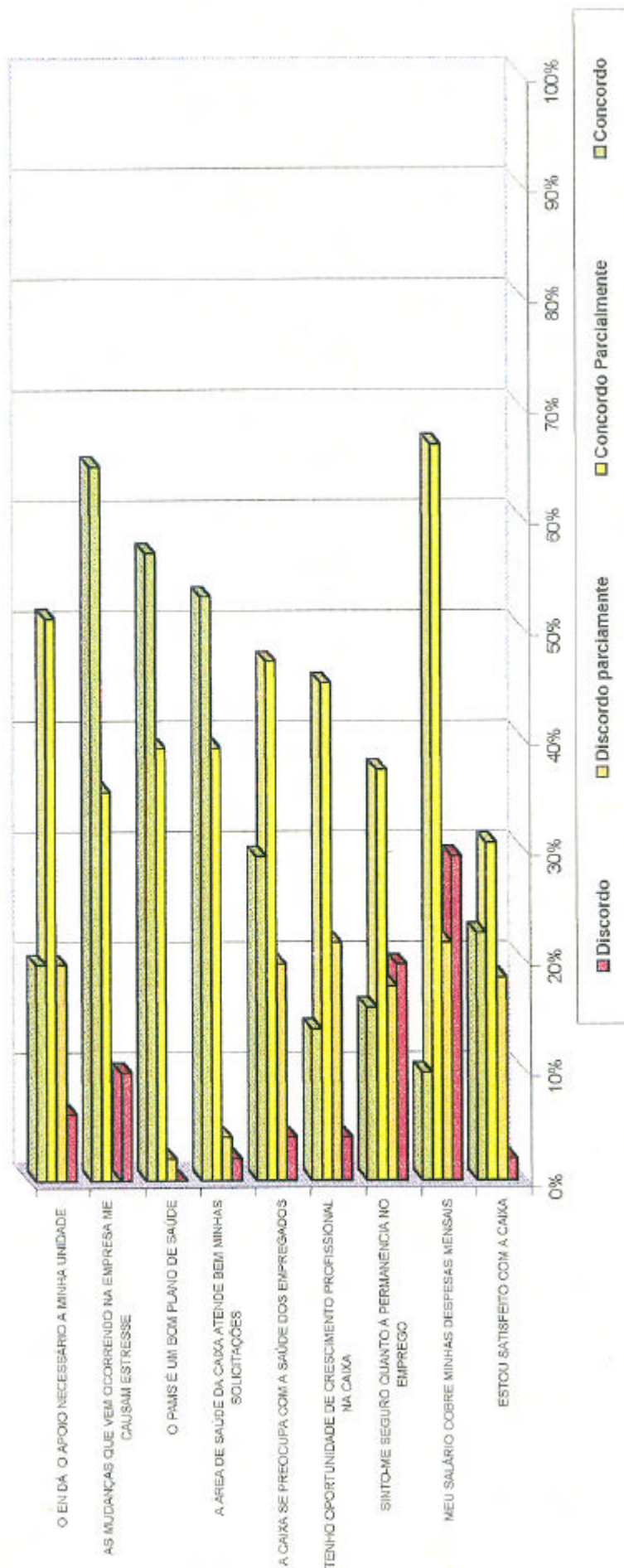
**ANEXO 16**

AGÊNCIA BETA

GRÁFICO VII

Satisfação com a Instituição

MAPA GLOBAL  
 AGÊNCIA BETA  
 GRÁFICO VII  
 SATISFAÇÃO COM A EMPRESA





**ANEXO 17**

AGÊNCIA ALFA

MAPA GLOBAL

AGENTES IDENTIFICADOS

Físicos, Químicos e Biológicos

Riscos Ergonômicos

MAPA GLOBAL  
AGÊNCIA ALFA

AGENTES IDENTIFICADOS	Pontos de consulta						CONSIDERAÇÕES
	PR	MR	PC	PS	CZ		
<b>I - FÍSICOS</b>							
Ruído	M	F			F		CASA DE MÁQUINAS DO AR CONDICIONADO MUITO BARULHENTA, ATENTACIONAS SANILIENTAS.
TEMPERATURA		M			D		AR CONDICIONADO COM TEMPERATURAS DESFORMES.
UMIDADE		L			F		SEM REGISTRO NO PPRM.
VENTILAÇÃO	M	F			F		DEFICIE ATENAS DO CONDICIONADOR DE AR. A CORA-CORRINA É DESPROVIDA DE JANELA
ILUMINAÇÃO	F	L			M		APRESENTA NÍVEIS DE ILUMINAMENTO QUE VARIAM DE 354 LUX A 960 LUX.
<b>II - QUÍMICOS</b>							
FUMAÇA DE CIGARROS	PR	MR	PC	PS	CZ		SEM REGISTRO NO PPRM.
VAPORES	L	L			D		CONZINA SEM VENTILAÇÃO, MAPORA SEM JANELAS.
PRODUTOS QUÍMICOS		D			L		SEM REGISTRO NO PPRM.
<b>III - BIOLÓGICOS</b>							
DETERIZAÇÃO / DESRATIZAÇÃO	PR	MR	PC	PS	CZ		USO DE ÁGUA SANITÁRIA.
POEIRAS	L	M			M		FALTA LIMPEZA DO AR CONDICIONADO.
AGENTES ALERGÊNICOS	L	L			L		APARELHEIROS NA COZINHA.
LIMPEZA DA CAIXA D'ÁGUA	L	L			L		SEM REGISTRO NO PPRM.
LIMPEZA COPA / BANHEIROS	L	L			L		AR CONDICIONADO MUITO IRREGULAR.
LIMPEZA GERAL	D	D			D		SEM REGISTRO NO PPRM.
<b>IV - RISCOS ERGONOMÍCOS</b>							
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	PR	MR	PC	PS	CZ		SEM REGISTRO NO PPRM.
CADERAS		M			M		SEM REGISTRO NO PPRM.
MESA P/ ESCRITURÁRIO		L			L		SEM REGISTRO NO PPRM.
MESA P/ DIGITAÇÃO		D			D		SEM REGISTRO NO PPRM.
GUICHÊS		D			D		SEM REGISTRO NO PPRM.
BALCÕES		M			M		POUCO ESPAÇO, MUITO BOMBO.
ARQUIVOS		D			D		SEM REGISTRO NO PPRM.
REFLEXOS EM MONITORES		D			D		SEM REGISTRO NO PPRM.
ESPAÇO FÍSICO		L			L		SEM REGISTRO NO PPRM.
LAY-OUT		M			M		POUCO ESPAÇO NO ALMOXARFADO
POSTURA CORPORAL	F	M			L		AGÊNCIA SEM JANELAS.
					F		NECESSIDADE DE REEDUCAÇÃO POSTURAL.

Leg.: PR-Vistorias do PPRM; MR-Mapas de Risco; PC-Relatórios do PCMSO; PS-Posquisa de Saúde; CZ- resultado do cruz. dos dados. D-Desprezível; L-Leve;M-Medio;F-Forta. 1-Discordo parcialmente;3-concordo parcialmente;4-Concordo

## **ANEXO 18**

AGÊNCIA ALFA

MAPA GLOBAL

AGENTES IDENTIFICADOS

Riscos de Acidentes

Riscos de Incêndio

Organização do Trabalho

MAPA GLOBAL  
AGÊNCIA ALFA

AGENTES IDENTIFICADOS		Fontes de consulta					CONSIDERAÇÕES
V - RISCOS DE ACIDENTES	PR	MR	PC	PS	CZ		
PSO		L			L	REGULAMENTE SÃO ENCONTRADOS OBJETOS NO CHÃO.	
ESCADAS		D			D	SEM REGISTRO NO PPRA.	
INSTALAÇÕES ELÉTRICAS		D			D	SEM REGISTRO NO PPRA.	
ILUMINAÇÃO DE EMERGÊNCIA						SEM REGISTRO NO PPRA.	
QUITOMECIMENTO DE 1º SOCORROS						SEM REGISTRO NO PPRA.	
ASSALTO		F			F	METACRISTAL FORA DA JANELA EM FLUXO, MAL DE CONDIÇÃO, QUE PODE FACILITAR AÇÃO DOS ASSALTORES	
VI - RISCOS DE INCÊNDIO	PR	MR	PC	PS	CZ		
INSTALAÇÃO DE GÁS		D			D		
EQUIP. CONTRA INCÊNDIO		L			L		
ACESSO AO EQUIP. CONTRA INCÊNDIO		L			L		
SINALIZAÇÃO DO EQUIP. CONTRA INCÊNDIO		L			L		
MANUT. EQUIP. CONTRA INCÊNDIO		D			D		
DOMÍNIO DO EQUIP. CONTRA INCÊNDIO		M			M		
BRIGADA PREPARADA PARA ATUAR		L			L		
SAÍDA DE EMERGÊNCIA							
VI - ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	PR	MR	PC	PS	CZ		
TRABALHO MONÓTONO E REPETITIVO		D			D		
FALTA DE EMPREGADOS		F			F	JORNADA DE TRABALHO PROLONGADA POR FALTA DE EMPREGADOS.	
HORAS EXTRAS FREQUENTES		F			F	JORNADA DE TRABALHO PROLONGADA POR FALTA DE EMPREGADOS.	
RITMO DE TRABALHO EXCESSIVO		F			F	JORNADA DE TRABALHO PROLONGADA POR FALTA DE EMPREGADOS.	
CONTROLE RÍGIDO DE PRODUTIVIDADE		M			M		
ACUIDADE VISUAL PROLONGADA		M			M		
POLUIÇÃO VISUAL		D			D		

## **ANEXO 19**

AGÊNCIA ALFA

MAPA GLOBAL

AGENTES IDENTIFICADOS

Doenças e/ou Acidentes de Trabalho

Queixas de Saúde

Atividades fora da Caixa

MAPA GLOBAL  
AGENCIA ALFA

AGENTES IDENTIFICADOS		Pontes de consulta				CONSIDERAÇÕES
		SIM	NÃO	CZ		
<b>DOENÇAS E/OU ACIDENTES DO TRABALHO</b>						
10	TENHO DIAGNÓSTICO MÉDICO RELACIONADO AO TRAB. NA CAIXA (LER E DORT)	8,82%	91,18%	L		
11	JÁ SOFRI ACIDENTE DE TRABALHO NA CAIXA	17,14%	82,86%	L		
12	FAÇO PAUSAS QUANDO TRABALHO COM TERMINAL/COMPUTADOR	37,14%	62,86%	M		FALTA DE BARRIGUEIROS PARA DAR CONTA DO ACUMULO DE SERVIÇO E AS PAUSAS FOMAM REAJUSTADAS
<b>QUEIXAS DE SAÚDE</b>						
13	CAUSAÇÃO VISUAL	62,86%	37,14%	F		
14	ZUMBIDO NOS OUVIDOS	25,71%	74,29%	M		
15	DIFICULDADE PARA OUVIR	17,14%	82,86%	L		
16	OBSTRUÇÃO NASAL/CORRIZA CRÔNICA	25,71%	74,29%	M		
17	PERTURBAÇÃO DO SONO	60,00%	40,00%	F		
18	AFIAS FREQUENTES	8,57%	91,43%	L		
19	INFECÇÃO DE GARGANTA FREQUENTES	5,71%	94,29%	L		
20	RESFRADOS FREQUENTES	11,43%	88,57%	L		
21	TOSSE PERSISTENTE	8,57%	91,43%	L		
22	VARIZES DOS MEMBROS INFERIORES	34,29%	65,71%	M		
23	SINTO-ME FREQUENTEMENTE ANSIOSO	62,86%	37,14%	F		
24	DOR DE ESTOMAGO/AQUEIMAÇÃO FREQUENTES	41,18%	58,82%	M		
25	DIFICULDADE DE MEMORIZAÇÃO	45,71%	54,29%	M		
26	USO REGULAR DE MEDICAMENTOS CONTROLADOS	14,29%	85,71%	L		
27	MANIFESTAÇÃO DE CAUSAÇÃO GERAL	62,86%	37,14%	F		
28	DORES DE CABEÇA FREQUENTES	25,71%	74,29%	M		
29	PRESSÃO ALTA	14,29%	85,71%	L		
30	DORES NA COLUMNA	40,00%	60,00%	M		
31	DOR/FORMIGAMENTO/ORMENÇA NOS DEDOS/MÃOS E/OU PUNHOS	34,29%	65,71%	M		
32	DOR NOS ANTEBRAÇOS E/OU COTOVELOS	25,71%	74,29%	M		
33	DOR NOS OMBROS E/OU PESCOÇO	57,14%	42,86%	F		
34	FRAQUEZA MUSCULAR	14,29%	85,71%	D		
35	DIFICULDADE AO PENTEAR O CABELO, VESTIR-SE,...	2,86%	97,14%	D		
36	DOR OU DESCONFORTO ARTICULAR NO TRABALHO	22,86%	77,14%	F		
37	DOR OU DESCONFORTO ARTICULAR REPOUSO	22,86%	77,14%	M		
38	IRRITABILIDADE/NERVOSISMO	45,71%	54,29%	M		
<b>ATIVIDADES FORA DA CAIXA</b>						
39	PRÁTICO REGULARMENTE ATIVIDADE FÍSICA OU ESPORTIVA	28,57%	71,43%	M		
40	TENHO OUTRA ATIVIDADE PROFISSIONAL	11,43%	88,57%	L		

Leg.: PR-Vistorias do PPRA; MR-Mapas do Risco PC-Relatórios do PCMSO; PS-Pesquisa do Saúde; CZ- resultado do cruz. dos dados; D-Desprezível; L-Leve; M-Médio; F-Forte; 1-Discordo; 2-Discordo parcialmente; 3-concordo parcialmente; 4-Concordo

## **ANEXO 20**

AGÊNCIA ALFA

MAPA GLOBAL

AGENTES IDENTIFICADOS

Qualidade de Vida

Organização do Trabalho

Relacionamento Interpessoal

MAPA GLOBAL  
AGENCIA ALFA

AGENTES IDENTIFICADOS	Fontes de consulta				CONSIDERAÇÕES
	1	2	3	4	
<b>QUALIDADE DE VIDA</b>					
41. TRABALHO TANTO QUE MINHA VIDA PESSOAL ESTÁ PREJUDICADA	18%	27%	48%	6%	100%
42. MINHA VIDA PESSOAL INTERFERE NO MEU DESEMPENHO PROFISSIONAL	76%	21%	0%	3%	100%
43. O EXCESSO DE ENERGIA QUE COLOCO NO TRABALHO ESTÁ PREJUDICANDO MINHA SAÚDE	21%	24%	41%	15%	100%
44. EU TENHO TEMPO PARA FAZER O QUE GOSTO	12%	30%	27%	30%	100%
45. COSTUMO FREQUENTAR CINEMAS, REUNIÕES SOCIAIS OU OUTRO LAZER	18%	15%	29%	38%	100%
46. MANTENHO CONTATOS SOCIAIS COM COLEGAS DA CAIXA FORA DO AMBIENTE DE TRABALHO	20%	21%	24%	29%	100%
47. MINHA VIDA FINANCEIRA ESTÁ EQUILIBRADA	26%	15%	15%	44%	100%
48. TENHO DISPOSIÇÃO PARA BUSCAR MEU DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL	18%	18%	29%	35%	100%
<b>ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO</b>					
49. AS CONDIÇÕES AMBIENTAIS DA UNIDADE PREJUDICAM MINHA SAÚDE	41%	15%	32%	12%	100%
50. O SISTEMA (COMPUTADOR) VIVE FORA DO AR ATRAPALHANDO MEU RITMO DE TRABALHO	44%	15%	32%	6%	100%
51. TENHO O CONHECIMENTO TÉCNICO NECESSÁRIO PARA AS ATIVIDADES QUE EXECUTO	0%	18%	41%	41%	100%
52. SINTO-ME SOBRECARGADO COM MINHAS ATIVIDADES	3%	15%	48%	30%	100%
53. AS TAREFAS NA MINHA UNIDADE ESTÃO BEM DISTRIBUÍDAS	10%	21%	48%	15%	100%
54. AS INFORMAÇÕES QUE RECEBO SÃO CLARAS E SUFICIENTES	0%	18%	62%	21%	100%
55. OS AFASTAMENTOS DE COLEGAS DA UNIDADE CAUSAM TRANSTORNO	6%	6%	24%	65%	100%
56. HÁ COLEGAS QUE SE APROVEITAM DA LICENÇA MÉDICA	58%	12%	24%	6%	100%
57. SINTO-ME PROTEGIDO E SEGURO COM RELAÇÃO A ASSALTOS NA MINHA UNIDADE	21%	10%	60%	12%	100%
58. O USO DE ALCOOLÓRGAS POR COLEGAS DESTA UNIDADE INTERFERE NAS ATIVIDADES	97%	0%	0%	3%	100%
<b>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b>					
59. RELACIONO-ME BEM COM OS CLIENTES	0%	0%	19%	82%	100%
60. ESTOU SATISFEITO COM A MINHA CHEFIA	3%	9%	41%	50%	100%
61. MINHA CHEFIA SE PREOCUPA COM O BEM-ESTAR DO GRUPO E AMBIENTE DE TRABALHO	3%	9%	33%	50%	100%
62. A COMPETIÇÃO ENTRE AS CHEFIAS DIFICULTA O ANDAMENTO DAS ATIVIDADES	66%	16%	16%	3%	100%
63. RELACIONO-ME BEM COM AS CHEFIAS	0%	0%	29%	71%	100%
64. NA MINHA UNIDADE SOMOS UMA EQUIPE. TRABALHAMOS EM COOPERAÇÃO E CONFIANÇA	9%	9%	29%	50%	100%
65. RELACIONO-ME BEM COM OS COLEGAS	0%	3%	19%	79%	100%
66. SEI ME RELACIONAR COM OS COLEGAS QUE TEM LIMITAÇÕES NO TRABALHO POR MOTIVOS DE SAÚDE	0%	6%	27%	67%	100%

Leg.: PR- Vistorias do PPRA; MR- Mapas de Risco; PC- Relatórios do PCMSO; PS- Pesquisa de Saúde; CZ- resultado do cruz. dos dados. D- Desprezível; L- Leve; M- Médio; F- Forte. 1- Discordo; 2- Discordo parcialmente; 3- concordo parcialmente; 4- Concordo



## **ANEXO 21**

AGÊNCIA ALFA

MAPA GLOBAL

AGENTES IDENTIFICADOS

Satisfação com o Trabalho

Satisfação com a Instituição

Carga Horária Média Diária na Agência

MAPA GLOBAL  
AGÊNCIA ALFA

AGENTES IDENTIFICADOS	Fontes de consulta				CONSIDERAÇÕES
	1	2	3	4	
SATISFAÇÃO COM O TRABALHO					
67 SINTO-ME VALORIZADO EM RELAÇÃO AO MEU TRABALHO	15%	15%	39%	30%	100%
68 CONSIDERO O MEU TRAB. UM MEIO DE AUTO-REALIZAÇÃO	15%	9%	41%	35%	100%
69 CONSIDERO O MEU TRABALHO INTERESSANTE	3%	9%	47%	41%	100%
70 CONSIDERO O MEU TRAB. UMA FONTE DE PRESTÍGIOS/STATUS	41%	18%	29%	12%	100%
71 CONSIDERO O MEU TRAB. UM MEIO DE SERVIR A SOCIEDADE	3%	6%	35%	56%	100%
72 CONSIDERO O MEU TRABALHO EXCLUSIVAMENTE UM MEIO DE SOBREVIVÊNCIA	26%	25%	35%	9%	100%
73 SINTO-ME MOTIVADO EM RELAÇÃO AO MEU TRABALHO	6%	12%	53%	29%	100%
SATISFAÇÃO COM A EMPRESA					
74 ESTOU SATISFEITO COM A CAIXA	1	2	3	4	CZ
75 MEU SALÁRIO COBRE MINHAS DESPESAS MENSAS	24%	25%	38%	9%	100%
76 SINTO-ME SEGURO QUANTO A PERMANÊNCIA NO EMPREGO	36%	18%	21%	26%	100%
77 TENHO OPORTUNIDADE DE CRESC. PROFISSIONAL NA CAIXA	32%	26%	38%	3%	100%
78 A CAIXA SE PREOCUPA COM A SAÚDE DOS EMPREGADOS	15%	10%	32%	30%	100%
79 A ÁREA DE SAÚDE DA CAIXA ATENDE BEM MINHAS SOLICITAÇÕES	6%	12%	41%	41%	100%
80 O PAMS É UM BOM PLANO DE SAÚDE	3%	6%	32%	59%	100%
81 AS MUDANÇAS QUE VEM OCORRENDO NA EMPRESA ME CAUSAM ESTRESSE	3%	0%	32%	65%	100%
82 O EN DA O APOIO NECESSÁRIO A MINHA UNIDADE	9%	12%	35%	41%	100%
CARGA HORÁRIA MÉDIA DIÁRIA NA UNIDADE (HORAS)	16%	26%	50%	9%	100%
GERÊNCIA					CZ
CAEX			9,8		
ESCRITURÁRIOS - HABILITAÇÃO			7,6		
ESCRITURÁRIOS - ATENDIMENTO AO TRABALHADOR			7,3		
ESCRITURÁRIOS - ATENDIMENTO GERAL, SUPORTE, COMERCIAL, ETC)			7,9		
CARGA HORÁRIA MÉDIA DIÁRIA NA UNIDADE			7,3		
			7,9		

Leg.: PR-Vistorias do PPRR; MR-Mapas de Risco; PC-Relatórios do PCMSO; PS-Pesquisa de Saúde; CZ- resultado da cruz. dos dados. D-Disprezível; L-Leve; M-Médio; F-Forte. 1-Discordo; 2-Discordo parcialmente; 3-concordo parcialmente; 4-Concordo

**ANEXO 22**

AGÊNCIA ALFA

MAPA GLOBAL

AGENTES IDENTIFICADOS

PCMSO

Queixas de Saúde relatadas no PCMSO

Ambiente

MAPA GLOBAL  
AGENCIA ALFA

AGENTES IDENTIFICADOS	Foates de consulta	CONSIDERAÇÕES
<b>PCMSO</b>		<b>FORAM REALIZADOS 36 EXAMES</b>
NÚMERO DE RESULTADOS HIGIENS	19	AFESAR DE OS EMPREGADOS TEREM APRESENTADO QUEIXAS RELATIVAS A SAUDE, TODOS FORAM CONSIDERADOS APTOS PARA O TRABALHO.
NÚMERO DE RESULTADOS COM QUEIXAS DE SAUDE QUE PODEM SER RELATIVAS AO TRABALHO	5	<b>OBSERVAÇÕES</b>
NÚMERO DE RESULTADOS COM QUEIXAS DE SAUDE NÃO RELATIVAS AO TRABALHO	12	
EMPREGADOS ENCAMINHADOS A ESPECIALISTA (ORTOPEDISTA)	2	
QUEIXAS DE SAUDE RELATADAS NO PCMSO		
ESTRESSE	3	
ENXAQUECA	2	
DEPRESSÃO	1	
LER / DORT	1	
DOER EM OMBRO DIREITO	1	
TENDOSINOVITE	1	
<b>AMBIENTE</b>		<b>DESCRIÇÃO</b>
SALA DO SERVIDOR		ATIVIDADE DE CONTROLE ESTRITAMENTE EM MICROCOMPUTADOR, DE BAIXA PERMANENCIA NO MESMO LOCAL DURANTE A JORNADA DE TRABALHO, O AMBIENTE E DESTINADO AOS MICROCOMPUTADORES E OUTROS EQUIPAMENTOS, AS ESTAÇÕES DE TRABALHO COM CONFERENCIA DE NUMERARIO, COM PERMANENCIA NO LOCAL DURANTE A JORNADA, TENSAO EM GRAU MEDIO A ELEVADO, RISCOS DE PREJUIZOS FINANCEIROS.
COFRE NANTE-CÂMARA		ATIVIDADE DE NEGOCIAÇÃO, INTERLOCUÇÃO, LEITURA DE RELATORIOS E DOCUMENTOS, TRABALHO ESCRITO E REUNIÕES
GERÊNCIA - GERAL		PREFERENCIAS, CAVIA EXECUTIVO PARA ATENDIMENTO DIFERENCIADO, ATIVIDADE DE NEGOCIAÇÃO, INTERLOCUÇÃO, LEITURA DE RELATORIOS E DOCUMENTOS.
ESTACÃO DE NEGÓCIOS		ATIVIDADES DE CONTROLES DIVERSOS - ADMINISTRATIVOS - CONTABILS, PENDENCIA, USO FREQUENTE DE MICROCOMPUTADOR.
SUPORTE		GRANDE ESFORÇO VISUAL, EJTENSAO, ATENDIMENTO TELEFÔNICO A TODAS AS DEMAS ESTAÇÕES, ÁREAS DA UNIDADE E
ARQUIVO - ALMOXARIFADO		GUARDA DE DOCUMENTOS DE MOVIMENTOS ANTERIORES PARA PESQUISA, ARMAZENAGEM DE MATERIAS DE ESCRITORIO, CONTROLES DE ESTOQUE.
COPA - COZINHA		ESPAÇO DESTINADO AOS EMPREGADOS PARA FAZEREM PEQUENAS REFEIÇÕES

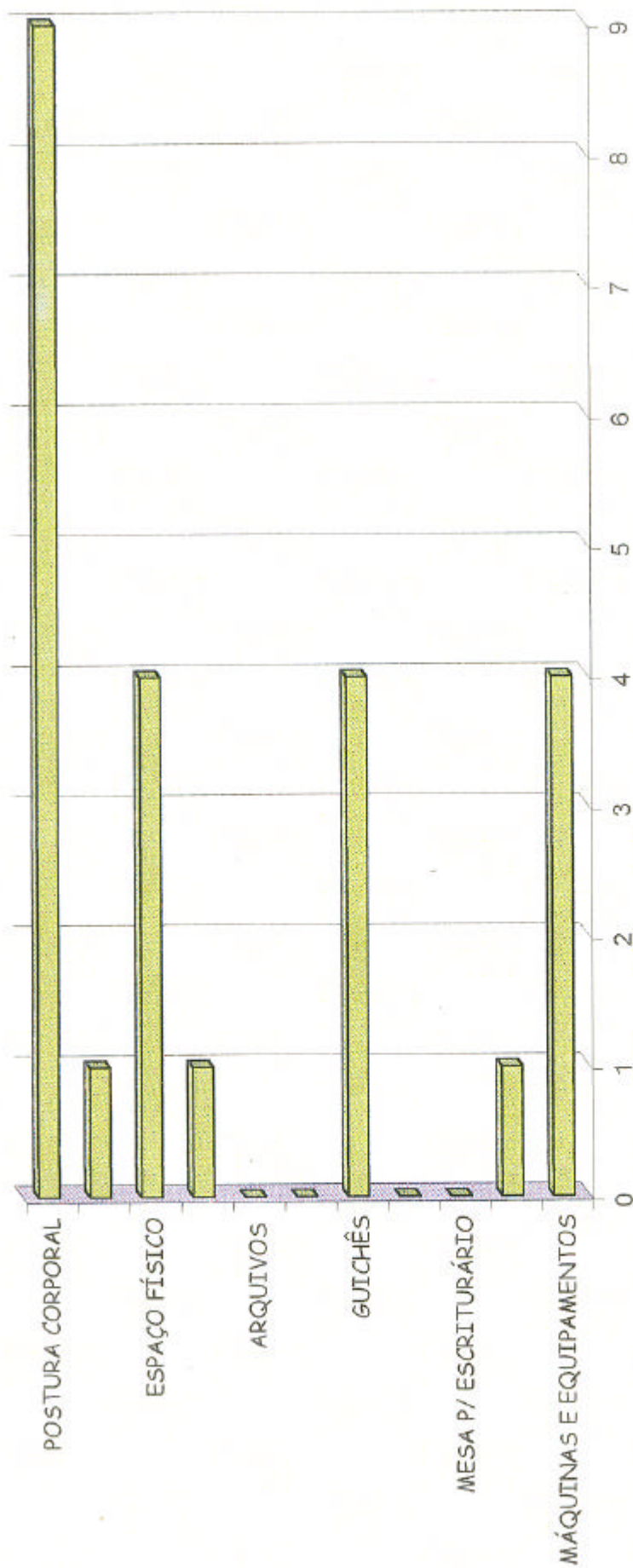
**ANEXO 23**

AGÊNCIA ALFA

GRÁFICO I

Agentes Ergonômicos

MAPA GLOBAL  
AGÊNCIA ALFA  
GRÁFICO I - AGENTES ERGONOMÍCOS



LEGENDA:  
0 - DESPREZÍVEL 1 - LEVE 4 - MÉDIO 9 - FORTE

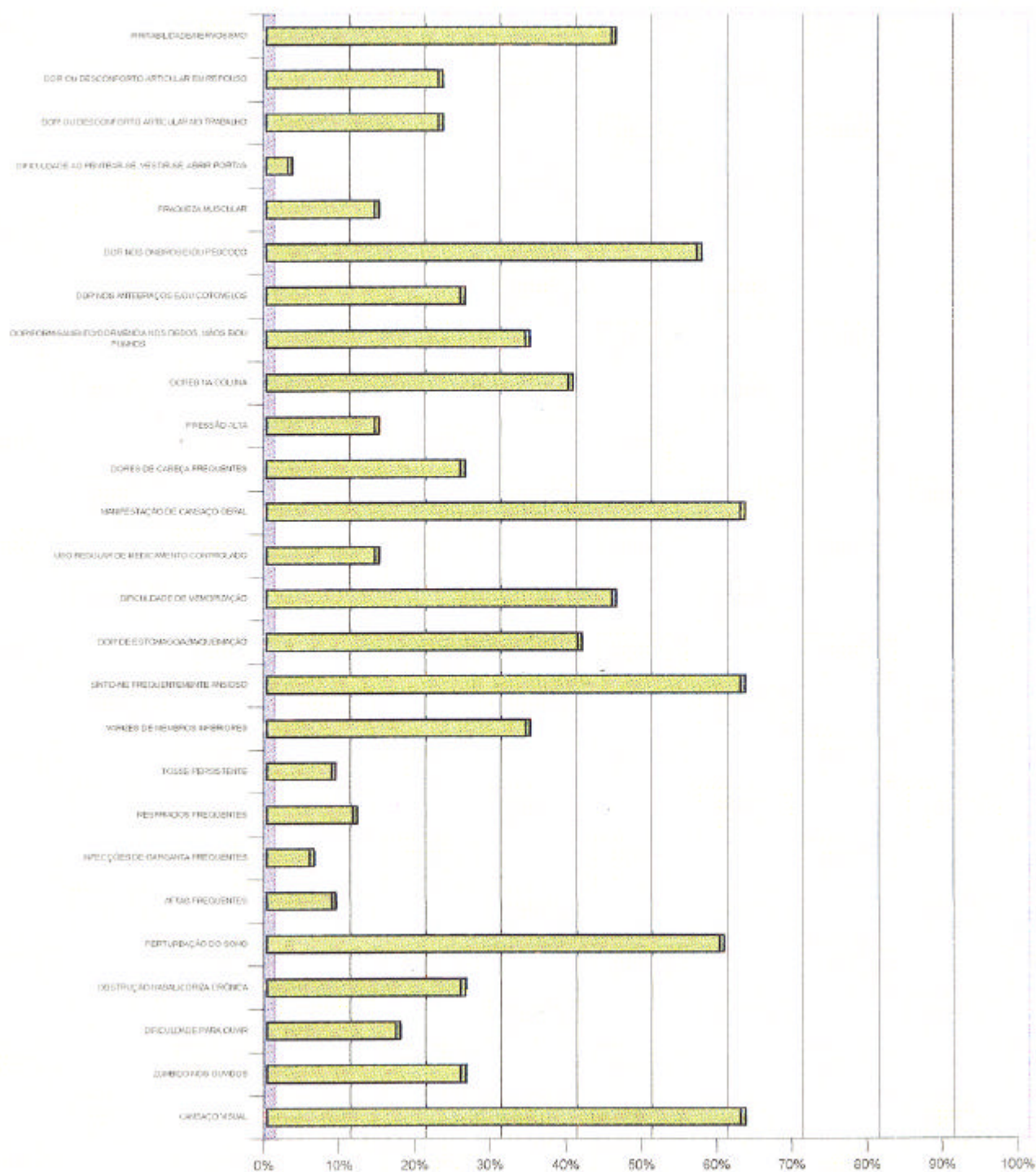
**ANEXO 24**

AGÊNCIA ALFA

GRÁFICO II

Queixas de Saúde

MAPA GLOBAL  
AGÊNCIA ALFA  
GRÁFICO II - QUEIXAS DE SAÚDE





**ANEXO 25**

AGÊNCIA ALFA

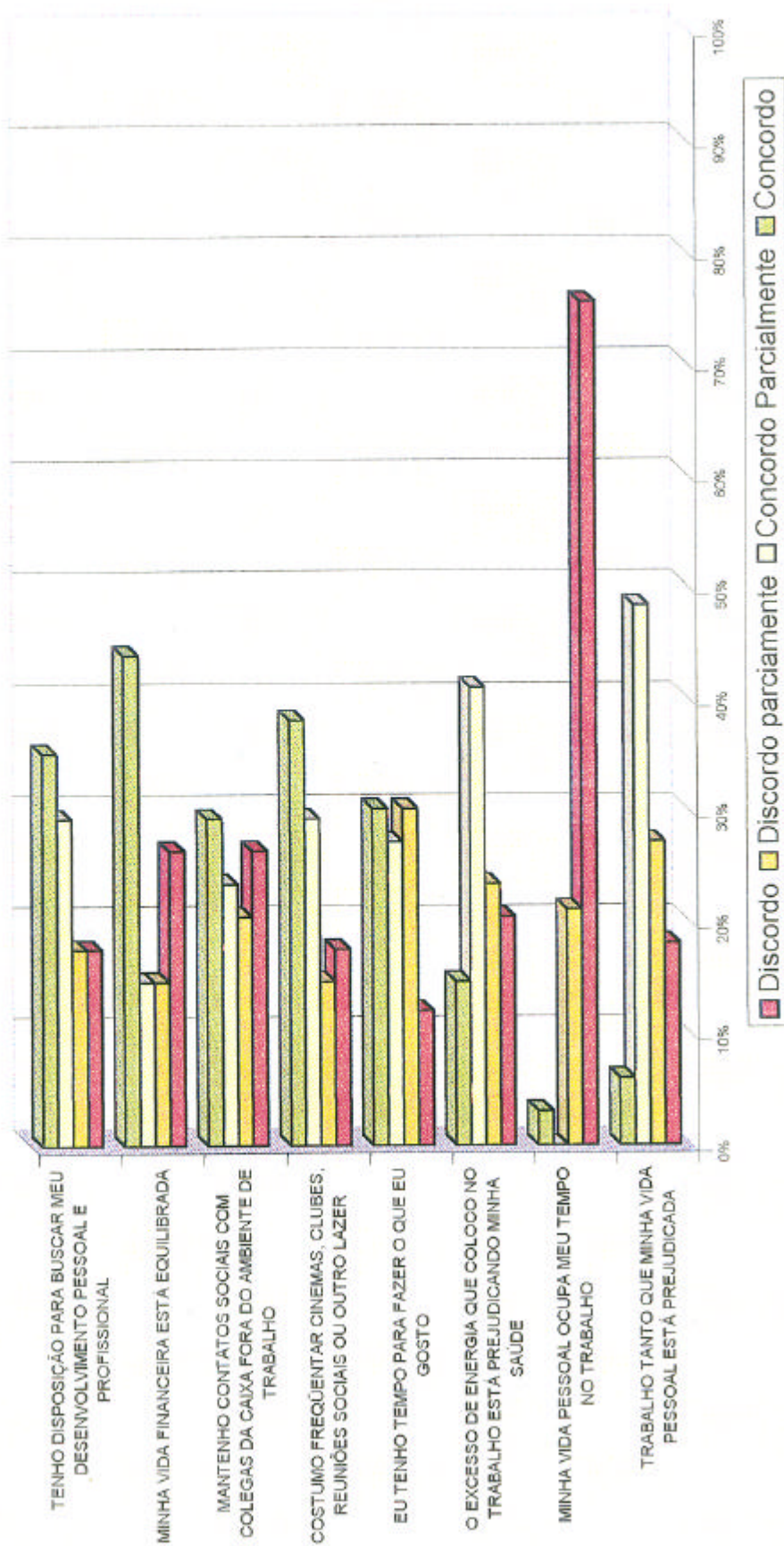
GRÁFICO III

Qualidade de Vida

MAPA GLOBAL

MAPA GLOBAL  
AGÊNCIA ALFA

GRÁFICO III - QUALIDADE DE VIDA



**ANEXO 26**

AGÊNCIA ALFA

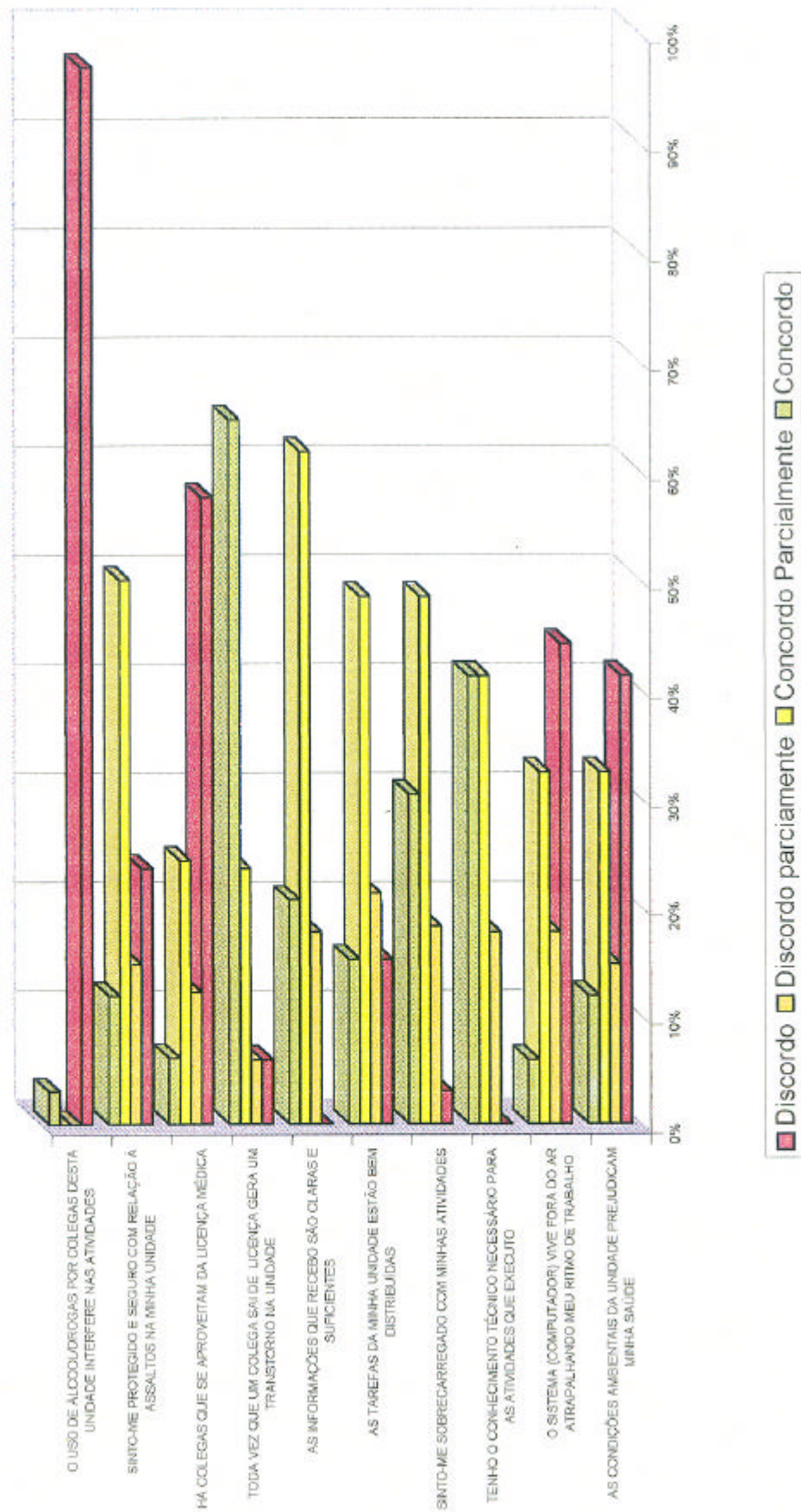
GRÁFICO IV

Organização do Trabalho

MAPA GLOBAL

MAPA GLOBAL  
AGÊNCIA ALFA

GRÁFICO IV - ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO



■ Discordo ■ Concordo Parcialmente ■ Concordo

**ANEXO 27**

AGÊNCIA ALFA

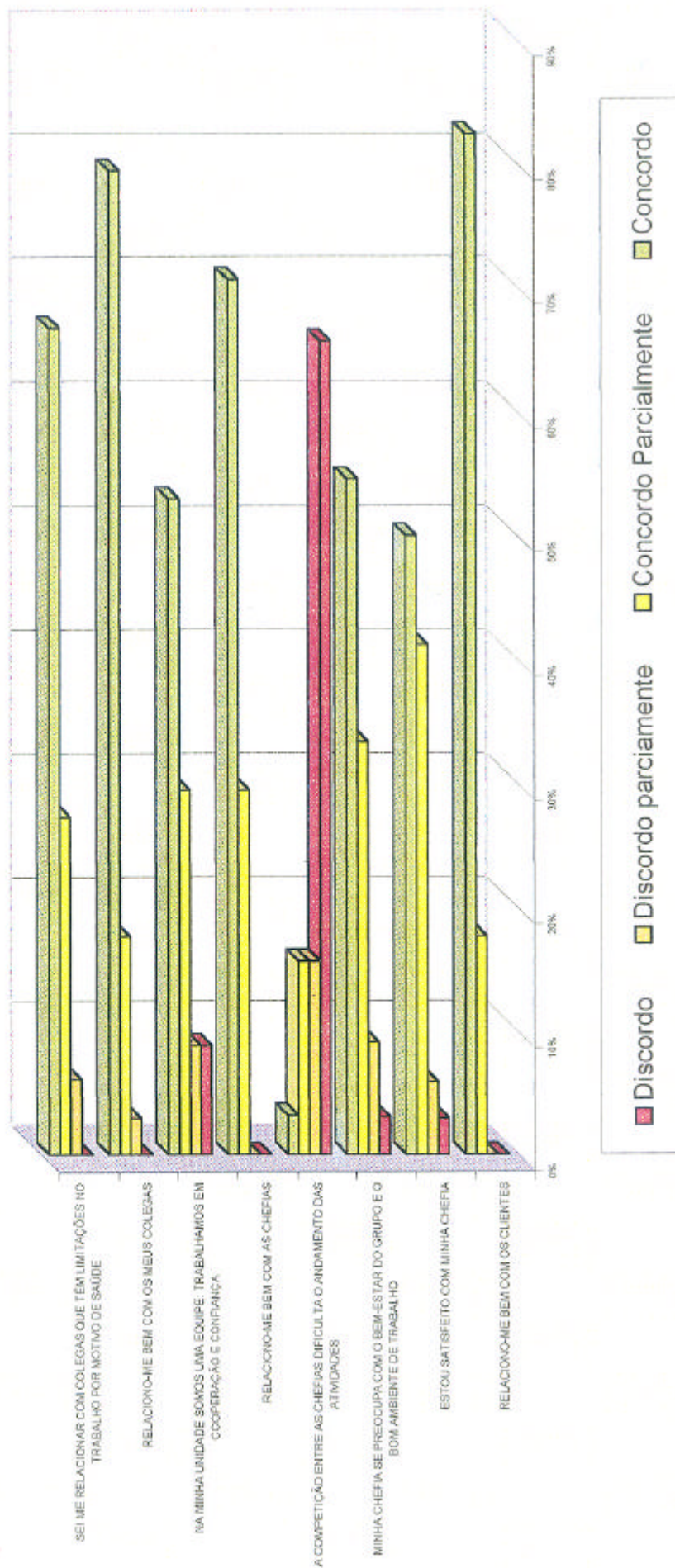
GRÁFICO V

Relacionamento Interpessoal

MAPA GLOBAL

MAPA GLOBAL  
AGÊNCIA ALFA

GRÁFICO V - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL



Legend:

- Discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo

**ANEXO 28**

AGÊNCIA ALFA

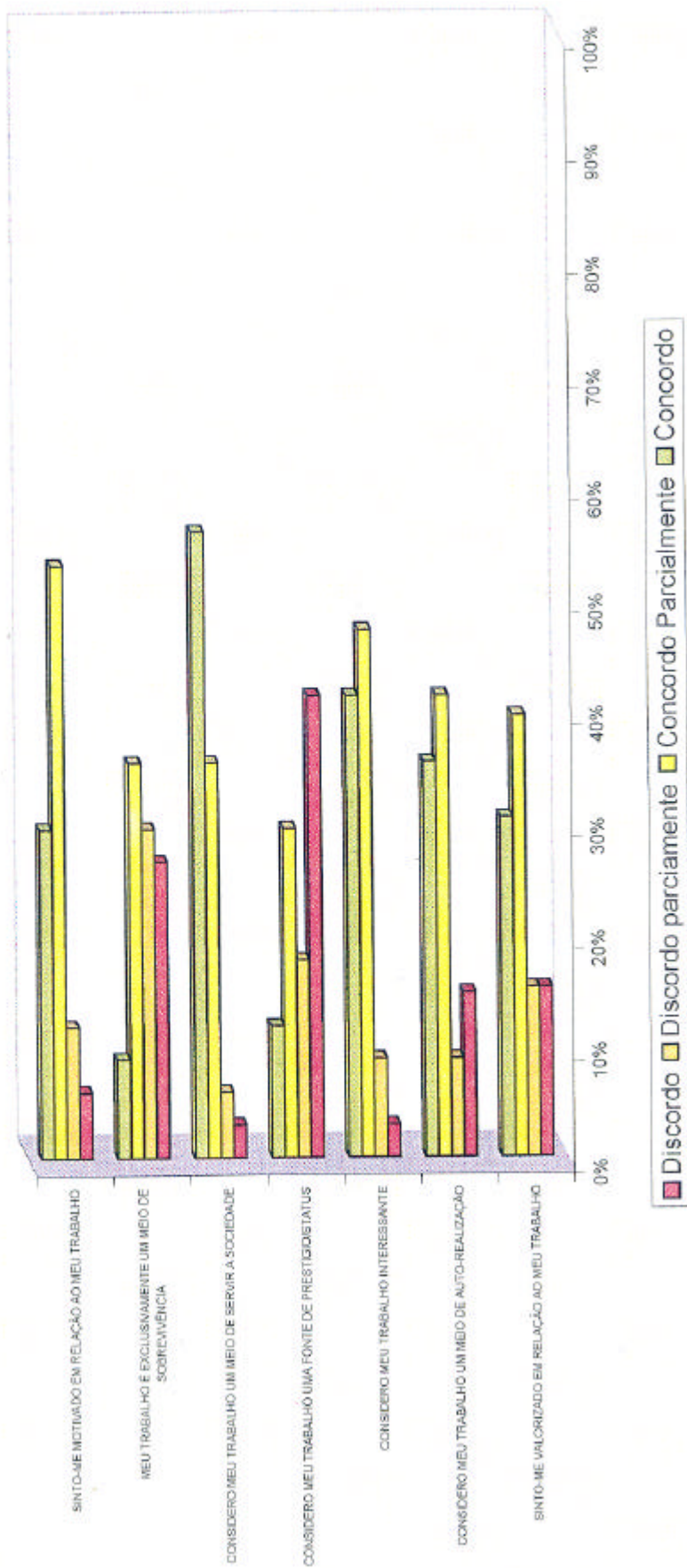
GRÁFICO VI

Satisfação no Trabalho

MAPA GLOBAL

PESQUISA DE SAÚDE  
AGÊNCIA ALFA

GRÁFICO VI - SATISFAÇÃO NO TRABALHO





**ANEXO 29**

AGÊNCIA ALFA

GRÁFICO VII

Satisfação com a Instituição

MAPA GLOBAL

PESQUISA DE SAÚDE  
AGÊNCIA ALFA  
GRÁFICO VII - SATISFAÇÃO COM A EMPRESA

