

ENRICO GIOVANNETTI MAGALHÃES CASTRO

**ESTUDO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO EM UM BANCO DE
VAREJO**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do diploma de Engenheiro de
Produção

São Paulo
2009

ENRICO GIOVANNETTI MAGALHÃES CASTRO

**ESTUDO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO EM UM BANCO DE
VAREJO**

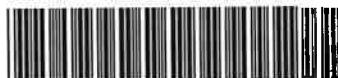
Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do diploma de Engenheiro de
Produção

Orientador:
Prof . Doutor Fausto Leopoldo Mascia

São Paulo
2009

1828492
tomb: 112009P
TF2009
C279 L

DEDALUS - Acervo - EPRO



32100011278

ACOMPANHA CD

FICHA CATALOGRÁFICA

Castro, Enrico Giovannetti Magalhães
Estudo das condições de trabalho em um banco de varejo /
E.G.M. Castro. -- São Paulo, 2009.
p.

**Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade
de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.**

1. Condições de trabalho 2. Conforto no trabalho 3. Ergonomia I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II. t.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a minha mãe Edeleine e as minhas Juliana e Milena pela contribuição na minha formação pessoal e profissional, principalmente pela ~~transmissão~~ de valores como ética, respeito e humildade. Além disso, sua paciência e compreensão, foi de extrema importância, durante o período da faculdade e, principalmente, durante o ano de execução do trabalho.

Também gostaria de deixar registrada minha gratidão aos meus amigos João Luis, Michel, Eduardo e Fernando pelas mensagens de apoio e pelos momentos de descontração, que me permitiram relaxar e divertir, algo essencial para o bom andamento do trabalho, uma vez que ajudava a aliviar a tensão.

“Se o homem não sabe a que porto se dirige,
Nenhum vento lhe será favorável.”

Lúcio Aneu Séneca

Resumo

O trabalho consiste em analisar o impacto da estrutura organizacional nas condições de trabalho de um banco de varejo, bem como analisar estas condições sob a ótica da ergonomia. O objetivo era verificar qual a influência da estrutura organizacional adotada pela instituição, no que toca mecanismos de coordenação, relação entre níveis hierárquicos, ambiente, etc., e quais parâmetros envolvidos no trabalho (mobilha, ruídos, etc.) interferiam negativamente, segundo os parâmetros descritos pela ergonomia, nas condições de trabalho.

O análise consistiu de três partes principais. Primeiramente, foi verificada a necessidade do estudo, algo sugerido pela instituição, e qual a sua importância. Terminada esta etapa, foram definidos os fundamentos teóricos necessários para uma análise congruente e fundamentada por autores que já abordaram o tema, descrita a instituição e apresentados os dados relativos a cada uma delas. Então, por último, foi escolhida a área de interesse e foco do estudo, apresentados os resultados, conclusões e propostas de soluções.

Palavras-chave: Estrutura organizacional, Ergonomia, Banco de Varejo, Telemarketing.

Abstract

The work consists of analyzing the impact of organizational structure on the working conditions of a retail bank and examine these conditions from the standpoint of ergonomics. The main objective is investigating the influence of the organizational structure adopted by the institution as regards coordination mechanisms, the relationship between hierarchical levels, environment, etc., and what parameters involved in the work (garage, noise, etc..) interfered negatively, according to parameters described by ergonomics, on the working conditions.

The analysis consisted of three main parts. First, it was important to define the need of the study, something suggested by the institution, and its importance. Following this step, were defined the theoretical foundations necessary for a coherent and reasoned analysis considering authors which have written about the subject, described the institution and provided the data needed. Finally the area of interest and focus of the study have been chosen and then presented the findings, conclusions and proposals for solutions.

Key-words: Organizational structure, Ergonomics, Retail Bank, Telemarketing.

Índice de figuras

Figura 1: As cinco partes básicas da organização	25
Figura 2: Os cinco mecanismos de coordenação.....	27
Figura 3: Os cinco tipos de descentralização.....	28
Figura 4: Cinco forças que impulsionam a organização.....	29
Figura 5: As cinco configurações (Mintzberg, 1995).....	31
Figura 6: Distinção entre o prescrito e o real.....	37
Figura 7: Fachada do “BANCO”	47
Figura 8: Interior de agência no centro de São Paulo.....	47
Figura 9: Inauguração de agência em MG.....	48
Figura 10: Organograma e distribuição das filiais do “BANCO”.....	50
Figura 11: <i>Head set</i> , equipamento amplamente utilizado pelos operadores de telemarketing.	74
Figura 12: Gráfico de distribuição de atendimento por área do telemarketing	79
Figura 13: Gráfico de percentual de operadores, por área telemarketing, que já sofreram lesões*	79
Figura 14: Gráfico de divisão dos atendentes do <i>Bankfone</i> por sexo	81
Figura 15: Layout aproximado da área do <i>Bankfone</i>	83
Figura 16: posto de trabalho	84
Figura 18: Volume de ligações x dia do mês - data-base: agosto.....	89
Figura 19: <i>Script</i> de atendimento de telemarketing.....	93
Figura 21: Gráfico de radar com a intensidade e direção das forças que atuam na área do <i>Bankfone</i>	101

Índice de tabelas

Tabela 1: As cinco configurações de Mintzberg (1995)	30
Tabela 2: As dimensões das cinco configurações	33
Tabela 3: As dimensões das cinco configurações	33
Tabela 4: Abrangência dos programas	62
Tabela 5: Processo de coleta de informações.....	67
Tabela 6: Número de lesões	72
Tabela 7: Número de dias perdidos em um ano	72
Tabela 8: Índices de doença ocupacional.....	73
Tabela 9: Índice de absenteísmo	73
Tabela 10: <i>Turn over</i>	73
Tabela 11: Característica dos operadores de telemarketing do <i>Bankfone</i>	82
Tabela 12: Cargos e principais atividades.....	87
Tabela 13: Vantagens obtidas com o treinamento de funcionários do <i>Bankfone</i>	88
Tabela 14: Macro-tarefas de acordo com especialidade e hora do dia	90
Tabela 15: Tabela de pesos e parâmetros.....	100

Índice

1.	Introdução	14
2.	Objetivo	18
3.	Aspectos teóricos	21
3.1.	A necessidade de um fundamento teórico	21
3.2.	O motivo de se analisar a organização do trabalho	21
3.3.	Teorias da Administração	22
3.2.1.	Teoria de Mintzberg	25
3.2.1.1.	A organização em cinco partes	25
3.2.1.2.	Coordenação das atividades	26
3.2.1.3.	Tipos de descentralização	27
3.2.1.4.	Cinco forças que impulsionam a organização	29
3.2.1.5.	Tipos de estrutura	30
3.4.	Aspecto Ergonômico do trabalho	34
3.4.1.	Necessidade da análise Ergonômica	34
3.4.2.	Ergonomia e produtividade	35
3.4.3.	Tarefa x Atividade	36
3.4.4.	Carga mental e fadiga psíquica	38
3.4.5.	Conseqüências do sofrimento psíquico	38
3.4.6.	O conceito da psicossomática	40
3.4.7.	Estresse	41
3.4.8.	Espaço de trabalho	42
4.	A Empresa	45
4.1.	Características do setor financeiro	45
4.2.	História	46
4.3.	Organograma	49
4.4.	Estratégia competitiva	50
4.5.	Serviços e Segmentações	52
4.5.1.	Atividades Bancárias de Varejo	52
4.5.2.	Pessoas físicas de alta renda	54
4.5.3.	Private Bank	55
4.5.4.	Pequenas Empresas	55
4.5.5.	Empresas de Médio Porte	56

4.6.	Responsabilidade Social	57
4.6.1.	Considerações sobre a Responsabilidade Social Corporativa.....	57
4.6.2.	A Visão dos Stockholders	58
4.6.3.	A Visão dos Stakeholders	59
4.6.4.	Programas Sociais	60
4.7.	RH e Melhoria Contínua	61
5.	Metodologia	65
6.	Definição da (s) área (s) estudada	70
6.1.	Motivo da escolha	70
6.2.	O trabalho do teleatendente.....	74
6.3.	Problemas de saúde relacionados ao trabalho	76
6.4.	Áreas internas do telemarketing.....	77
6.5.	Composição da área e características dos funcionários	80
6.6.	Posto de trabalho e layout	83
6.7.	Plano de carreira.....	84
6.8.	Cargos, ritmo de trabalho e conteúdo da tarefa	85
6.9.	Cargos existentes.....	86
6.10.	Tarefas do atendente	87
7.	Resultados	95
7.1.	A estrutura organizacional segundo Mintzberg	95
7.1.1.	Delineamento do Bankfone.....	95
7.1.2.	Consolidação dos dados segundo Mintzberg	99
7.1.3.	Conclusões segundo os conceitos propostos por Mintzberg.....	101
7.1.4.	Uma Hipótese: Área em Transição	102
7.2.	O trabalho.....	102
7.2.1.	Problemas identificados	102
7.2.2.	Organização do trabalho	108
7.2.3.	Controle do tempo.....	110
7.2.4.	Controle do comportamento.....	111
7.2.5.	Motivação e Ritmo de trabalho	111
7.2.6.	Comunicação.....	112
7.2.7.	Treinamento	113
8.	Conclusões e propostas de solução	116
8.1.	Restrições do estudo.....	117

8.2. Soluções propostas	118
8.3. Sugestões para pesquisas futuras.....	122
9. Bibliografia e consultas	124
10. Anexos.....	129
10.1. Anexo 1: Percepções dos operadores de telemarketing do Bankfone com relação à situação de trabalho	129
10.2. Características ergonômicas da situação de trabalho dos operadores de telemarketing do Bankfone.....	130
10.3. Tabela com informações de critérios, pesos e notas para definição da estrutura organizacional.....	131

Capítulo 1

Introdução

1. *Introdução*

Os bancos, naturalmente, possuem condições de trabalho diferenciadas das outras empresas. As jornadas de trabalho são intensas e as equipes enxutas, o que faz com que todos tenham que absorver muitas atividades, uma vez que as demandas devem ser atendidas. Conseqüentemente, o estresse, a responsabilidade e o cansaço se tornam enormes.

O surgimento de uma crise acarreta inúmeras mudanças. As instituições financeiras passam por processos de “ajustes voluntários” de forma a retomar a estabilidade e a confiança da sociedade na sua atividade e transparência.

As fusões, aquisições e incorporações são um resultado desse ajuste, a partir do qual os bancos procuram melhores condições de competitividade no mercado, aumentando os ganhos em escala ao ampliar a carteira de clientes, rede de agências, etc. Entretanto estas medidas provocaram uma eliminação de postos de trabalho (uma vez que ocorre a flexibilização funcional do trabalho, com uma pessoa assumindo outras tarefas), superposição de agências e fusão de postos de trabalho, aumentando a incerteza e o estresse por parte dos trabalhadores.

Segundo o relatório “O Setor Bancário em Números” divulgado pela federação dos bancos (Febraban), “O trabalho mais que dobrou, mas a quantidade de bancários cresceu pouco mais de 10%. Complementando essa informação, em nota proveniente da Folha Bancária, “Em 2000, segundo dados da Rais (Relação Anual de Informação Social), do Ministério do Trabalho e Emprego, eram 400 mil bancários para cuidar de 109,5 milhões de contas correntes e poupança. Assim, cada trabalhador era responsável, em média, por 273,7 contas. Em 2008, eram 465 mil bancários para 272,5 milhões de contas correntes e poupança, como se cada bancário administrasse 571,5 contas”.

Acompanhando ainda os “ajustes voluntários”, os bancos passam por uma estratégia de redução de custos relacionados à mão de obra, o que afeta diretamente as relações e condições de trabalho, tanto de homens quanto de mulheres. Conseqüência disto é o desemprego de pessoas escolarizadas e, na maioria, bem qualificadas. A situação, na maioria dos casos, caminha para uma intensificação do trabalho, jornadas mais longas, aumento no número de horas-extras, salários inferiores e insegurança, pois existe uma pressão constante por

desempenho superior e aqueles que não atingirem as metas podem vir a ser “descartados”. Todos estes são fatores que colaboram para uma piora nas condições de trabalho.

O trabalho de formatura se dará em forma de estudo de caso, considerando o contexto econômico explicitado acima, e tem o objetivo de avaliar as condições de trabalho (longas horas na frente de um computador, na mesma posição, esforços em regiões delicadas como punho, coluna, joelhos, etc.) e os aspectos cognitivos (alta competição, pressão, prazos curtos, etc.) que existem no trabalho em um banco de varejo em um ambiente de crise econômica. Porém a análise não ficará restrita às condições físicas e cognitivas do trabalho, também serão avaliados os impactos da estrutura organizacional da empresa e da divisão de tarefas nas condições de trabalho e, principalmente, no funcionário que executa tais tarefas.

A importância do trabalho está em avaliar o caso de uma instituição bancária, que não consegue amenizar, de forma satisfatória, a situação de intensificação e deterioração das condições de trabalho, apesar das ações da empresa para proporcionar melhora nestas condições (processos de melhoria contínua, comitês kaizen, ombudsman, etc.). A área de recursos humanos da empresa é focada na atuação em duas frentes: a primeira delas consiste em manter em seu programa de gestão de pessoas um efetivo atendimento aos fatores que evitam a insatisfação.

Nesta frente, a idéia vai muito além do ganho de salário e bônus apenas, agregando diversas outras formas – algumas das quais intangíveis – de se remunerar um trabalhador pelos serviços que presta à empresa. A segunda frente de atuação é no treinamento dos líderes das equipes, departamentos e unidades de trabalho para que sejam capazes de agir para enriquecer o trabalho de seus operadores diretos, nele introduzindo os fatores que promovem a satisfação (ou motivacionais).

Com o objetivo de facilitar a compreensão da situação da empresa e fomentar as conclusões, serão utilizados dados do ambulatório médico e da área de saúde ocupacional da própria instituição relativos aos problemas/incômodos mais freqüentes e as causas mais prováveis. O departamento de RH também será requisitado para obter histórico de casos de afastamento por estresse, problemas físicos, etc.

Ao longo do estudo, serão reunidas todas as informações coletadas e aplicados os conceitos teóricos da administração e relacionados à ergonomia para que, então, ao final do trabalho, sejam tiradas conclusões e apresentadas soluções.

Capítulo 2

Objetivo

2. *Objetivo*

Este trabalho nasceu da necessidade de avaliação do impacto da estrutura organizacional e das condições ergonômicas nas condições de trabalho em um banco de varejo. Trata-se de um tema de grande importância, uma vez as empresas estão cada vez mais preocupadas com o desenvolvimento sustentável e responsabilidade social, com o objetivo de melhorar a sua imagem, algo essencial para a perenidade dos negócios.

O desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social têm um conceito muito amplo, e vão além do que tradicionalmente é divulgado pela mídia. Não se trata apenas de atender as necessidades presentes sem comprometer as gerações futuras ou pagar os salários em dia, mas também de contribuir, de inúmeras maneiras e em diversos aspectos, para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. Com base nesse pressuposto, a administração das empresas não devem ser guiada visando apenas o cumprimento dos interesses dos proprietários das mesmas, mas também o dos trabalhadores, fornecedores, clientes, ou seja, da sociedade em geral.

A motivação parte de duas frentes. Na primeira está a instituição que reconhece que as jornadas de trabalho são altas, as atividades cansativas, elevada incerteza e grande cobrança, o que acarreta em desgaste psíquico e físico dos operadores. Já na segunda estão as percepções dos operadores com relação ao seu trabalho e aos problemas e riscos a que estão sujeitos ao trabalhar.

No primeiro momento, a estrutura organizacional da empresa será abordada segundo os critérios de Mintzberg (1995) estudados ao longo do curso de Engenharia de Produção. Serão avaliados os mecanismos de coordenação, as relações entre os níveis hierárquicos e as partes da organização. Será possível avaliar qual o impacto da estrutura organizacional adotada pela empresa nas condições de trabalho e no comportamento dos funcionários. A discussão será em torno do delineamento das atividades e da estrutura.

Em um segundo momento serão avaliadas as condições de trabalho segundo os parâmetros estabelecidos pela ergonomia e que já foram abordados por diversos autores como Guérin, Pierre Falzon e Dejours. As condições do ambiente de trabalho e as atividades serão estudadas para avaliar as causas e possível soluções do sofrimento físico e psíquico dos trabalhadores.

Para definir a área crítica e, portanto, aquela que será foco do estudo, serão levantados dados com a área de saúde ocupacional, ambulatório médico e recursos humanos (RH) da instituição. Por fim, a partir da união dos dados com os aspectos teóricos, serão obtidos resultados e então propostas soluções que sejam aplicáveis na empresa e que tenham por objetivo melhorar as condições de trabalho.

Capítulo 3

Aspectos teóricos

3. Aspectos teóricos

Nesta parte do trabalho de formatura serão listados os pontos mais importantes, de forma resumida, das teorias que serão aplicadas para avaliar as condições de trabalho da empresa em questão.

3.1. A necessidade de um fundamento teórico

A fundamentação teórica em um trabalho de formatura é importante para direcionar as análises que serão feitas para os pontos que realmente são relevantes.

No caso da análise do impacto da estrutura organizacional e da ergonomia nas condições de trabalho o foco pode ser dado em teorias de autores já renomados, sendo que a abordagem segunda suas visões já debatidas e aperfeiçoadas, também contribuirá para dar credibilidade ao trabalho.

3.2. O motivo de se analisar a organização do trabalho

Aparentemente, a organização do trabalho é algo que interfere diretamente sobre os distúrbios psíquicos e manifestações somáticas. “O que se pode dizer é que o que importa no trabalho em relação ao funcionamento psíquico, em relação à vida mental, não é qualquer coisa, mas a organização do trabalho” (Dejours, 1986). Dessa forma, os autores comentam que:

O trabalho não deveria ser mais reduzido somente às pressões, físicas, químicas, biológicas ou mesmo psicossensoriais e cognitivas do posto de trabalho, que se reúnem, geralmente, sob a denominação de condições de trabalho, cujo estudo é o objeto de pesquisa escolhido pela ergonomia. É necessário, além disso, considerar no trabalho a dimensão organizacional, isso é, a divisão das tarefas e as relações de produção (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 1994).

Dejours (1998) complementa, afirmando que:

A organização do trabalho exerce sobre o homem uma ação específica, cujo impacto é o aparelho psíquico. Em certas condições emerge um sofrimento que pode ser atribuído ao choque entre uma história individual, portadora de projetos, de esperanças e de desejos e uma organização do trabalho que os ignora (Dejours, 1998).

O autor quer dizer que no momento que surge o conflito entre a organização do trabalho e o funcionamento psíquico dos trabalhadores, ou seja, quando estão altamente reduzidas todas as

chances de adaptação entre a organização do trabalho e desejo dos homens, surge o sofrimento patogênico. Isso geralmente ocorre quando o operador não pode fazer uso de suas aptidões psicomotoras, psicosensoriais e psíquicas, sendo que, se fosse possível utilizá-las para adequar o trabalho a sua personalidade, seria possível diminuir sua carga psíquica e encontrar prazer no trabalho (Dejours, 1992, 1999).

3.3. Teorias da Administração

Para fundamentar o trabalho foram selecionados alguns autores que possuem teorias interessantes com relação ao sistema produtivo e aos métodos administrativos, são eles, Frederick Taylor, Henri Fayol, Henry Ford, Max Weber e Henry Mintzberg.

Taylor surgiu em uma época na qual o trabalhador possuía autonomia para escolher como iria realizar suas atividades e a forma de estimulá-lo a produzir mais consistia no “método por iniciativa e incentivos”. Observando a ineficiência deste método, Taylor o combateu optando por elevar os salários para tentar aumentar a aceitação das regras que estava introduzindo e como forma de estímulo, afinal acreditava que o trabalhador era “irresponsável, vadio e negligente e vivia fazendo cera (Taylor, 1966).

Agregadas aos altos salários existiam atividades fragmentadas a um elevado grau de simplicidade e subordinadas a controles de produtividade. Esta simplificação foi resultado de um estudo caracterizado pela minimização do tempo necessário para realizar determinada operação através da definição de rigorosas rotinas operacionais com programação dos movimentos a serem executados (Taylor, 1966).

Conseqüência desta forma de padronização dos processos foi o crescimento de importância dos setores responsáveis pelos estudos e definição das rotinas. Conforme Clutter e Crainer (1993), Taylor acreditava que as pessoas trabalhavam exclusivamente por dinheiro e que, no seu sistema de trabalho constatava-se um elemento vigoroso de desumanização da força de trabalho. Por esse motivo as organizações trabalhistas condenaram os métodos de Taylor.

Fayol (1976) desenvolveu um estudo no qual estão os cinco elementos do processo administrativo: planejamento, organização, direção, coordenação e controle, utilizados até hoje. Além disso, ele estabeleceu os catorze princípios básicos do gerenciamento: a divisão do trabalho, a unidade de direção, a subordinação do interesse individual ao interesse comum, a

remuneração, a autoridade, a disciplina, a unidade de comando, a centralização, a cadeia de autoridade, a ordem, a eqüidade, a estabilidade no emprego, a iniciativa e a moral. Sua teoria se assemelha muito a idealizada por Taylor, porém este direcionava o estudo para o setor operacional e Fayol estava mais focado nas áreas administrativas estratégicas (cúpulas).

Henry Ford (apud Maximiano, 1997), ficou famoso por volta de 1914 quando sugeriu o conceito da linha de montagem que, inicialmente, realizavam paradas periódicas e então passaram a funcionar ininterruptamente. Conjuntamente foi realizada a divisão do trabalho em operações completamente simplificadas e assim como Taylor sugeriu, os movimentos dos trabalhadores foram completamente coordenados e manipulados, de forma a se evitar o desperdício de tempo, energia e evitar fadiga.

Continuando a raciocinar de forma semelhante a Taylor, Ford percebeu que pelo trabalho ser altamente mecanizado o trabalhador não precisava pensar, consequentemente não precisava ser qualificado ou excepcional, abrindo espaço para aqueles menos capacitados (comuns) e, na teoria, os que exigiriam menores salários. Poderia se pensar que alguns se revoltariam por não gostar de atividades tão repetitivas, mas é fato que para determinado público uma rotina bem definida não representa algo desagradável.

Pela adoção dessa forma de produzir, Ford acabou por eliminar paradas da produção por falta de suprimentos, pois com as peças se deslocando ininterruptamente só restava ao operário seguir o ritmo que lhe era imposto, e para isso se fazia necessária a mecanização dos seus movimentos, uma técnica utilizada vastamente por Taylor.

Como consequência da linha de montagem, pode-se destacar a desqualificação do operário, a intensificação do trabalho, salários mais baixos aliados a uma produção muito maior, caracterizando mais uma vez, um tipo de produção voltado para o capitalismo e a busca por maiores lucros.

Max Weber, precursor do Modelo Burocrático, acreditava que um determinado sistema produtivo funcionaria de forma adequada, apenas se houvesse pessoas qualificadas e especializadas desenvolvendo os trabalhos. Ele buscava fracionar, na análise, a empresa e as pessoas e, ao mesmo tempo, exigia a aceitação dos objetivos organizacionais (apud Kwasnicka, 2003).

A crítica de Gaj (1995) ao modelo burocrático consiste em perceber que a característica hierárquica não permite a participação dos funcionários de posição inferior na estrutura. Ele acredita que o método burocrático faz com que as pessoas não se sintam encorajadas a assumir responsabilidades ou a tomar decisões porque ao se colocarem nesta situação, poderiam se tornar alvo de críticas.

A primeira vista pode-se acreditar que cada teoria é totalmente nova, independente das outras, porém cada uma delas deriva, em algum aspecto, de outra. Segundo esta perspectiva, seria interessante considerar, no trabalho, a teoria de Henry Mintzberg (1995) que é a mais recente, pois ela estaria baseada, de alguma forma ou de outra, nas anteriores. Além disso, apenas as teorias mais recentes estão adequadas aos padrões atuais de trabalho (considerando as particularidades que surgiram ao longo do tempo, como sindicatos, perspectiva do operador com relação a atividade, remuneração, pressões da sociedade, etc.) e administração e poderão ser melhor utilizadas para descrever e avaliar a instituição financeira em questão.

Avaliando rapidamente aquilo descrito por Mintzberg (1995), podemos encontrar os vínculos com as demais teorias. Aquelas descritas por Taylor, Fayol e Ford se assemelham a estrutura de burocracia mecanizada de Mintzberg (1995), caracterizada pela padronização dos processos de trabalho e pequena autonomia dos funcionários. Porém o tratamento que os pensadores davam aos trabalhadores e a forma como os enxergavam não são condizentes com as atuais regulamentações de trabalho. Por exemplo, a concepção dos operadores como máquinas que enfrentam a repetitividade, altas jornadas de trabalho e recebem baixos salários vão contra tudo aquilo pelo que os sindicatos lutam a favor, como melhoria nas condições de trabalho, jornadas menos desgastantes, tempo de descanso intra e interjornadas, aumento de salários, etc.

Diferentemente dos anteriores, a teoria de Weber se aproxima daquilo que Mintzberg (1995) nomeia de Burocracia Profissional, caracterizado pela profissionalização (centralização horizontal e descentralização vertical) dos operadores, mas termina no problema da baixa participação dos funcionários de níveis hierárquicos inferiores, algo que está em desacordo com o que vem sendo visto na maioria das companhias, onde estes anseiam por vós dentro das instituições.

3.2.1. Teoria de Mintzberg

Considerando o que foi apresentado no item anterior, a teoria abordada a seguir é aquela que foi criada por Henry Mintzberg e está presente em seu livro “Criando Organizações Eficazes”.

3.2.1.1. A organização em cinco partes

Agora será detalhada a configuração organizacional. Segundo Mintzberg (1995), a estrutura de uma organização pode ser dividida em cinco partes principais: Cúpula Estratégica, Tecnoestrutura, Linha Intermediária, Assessoria de Apoio e Núcleo Operacional. A seguir estas configurações estão relacionadas no diagrama abaixo.

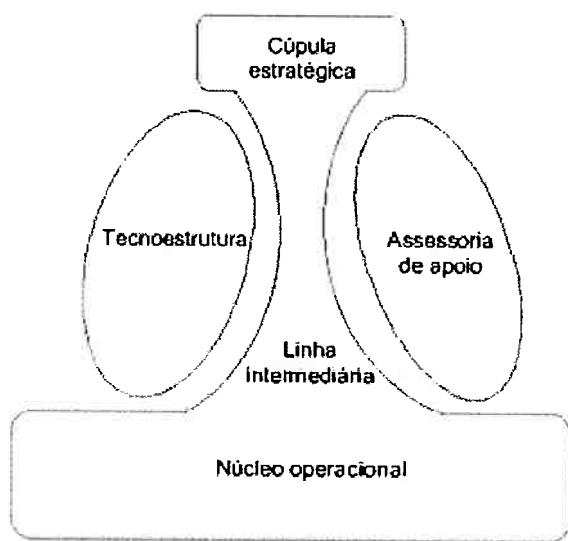


Figura 1: As cinco partes básicas da organização

Fonte: Mintzberg, 1995

Cada uma destas partes possui características particulares e são importantes para delinear o tipo de organização que determinada empresa possui. A seguir, estas características foram explicitadas conforme apresentadas por Mintzberg (1995).

- **Cúpula Estratégica:** tem o objetivo de garantir que a instituição cumpra seu dever e atenda as necessidades dos que a controlam.
- **Tecnoestrutura:** responsável por padronizar as atividades que serão realizadas pelos operadores.
- **Linha Intermediária:** responsável por fazer a conexão entre a cúpula estratégica e o Núcleo Operacional. Sua função é similar à de um gerente que possui autoridade formal sobre o operador.

- **Assessoria de Apoio:** fornece apoio a organização de outras formas que não estão relacionadas ao fluxo de trabalho.
- **Núcleo Operacional:** representada pelos operadores que tem por objetivo executar as atividades produtivas (seja produção de algum bem ou fornecimento de serviços).

3.2.1.2. Coordenação das atividades

Antes de se classificar a instituição, é necessário que sejam discutidos os mecanismos de coordenação existentes. A seguir estão descritas as maneiras pelas quais, segundo Mintzberg (1995), a empresa pode coordenar o trabalho de seus operários e as características de cada um destes métodos.

- **Supervisão direta:** o poder sobre todas as decisões importantes está concentrado nas mãos de um executivo com cargo superior. Os cargos hierárquicos superiores controlam o trabalho dos operários.
- **Ajustamento mútuo:** ocorre pela comunicação informal entre os operadores de determinada tarefa. Nenhum deles sabe exatamente o que precisa ser feito, porém o trabalho está nas mãos deles e o sucesso da atividade depende da adaptação que ocorre entre eles.
- **Padronização dos outputs:** apenas o resultado é determinado, porém fica a critério do operador definir a melhor maneira de atingi-lo.
- **Padronização dos processos:** os processos de trabalho são definidos, sendo que não existe autonomia para o operador. Cabe a ele seguir as instruções e passos elaborados para a atividade.
- **Padronização das habilidades:** são requisitados, do operador, habilidades específicas e treinamentos prévios (faculdade, curso, etc.). A partir disso, ele tem condições para executar a tarefa de forma praticamente autônoma.

Para facilitar o entendimento, os mecanismos de coordenação podem ser descritos graficamente, conforme figuras abaixo.

É importante lembrar que em uma companhia é provável que não exista exclusivamente apenas um dos mecanismos de coordenação, mas uma miscigenação deles.

As setas indicam os níveis hierárquicos que interagem em cada um dos mecanismos de coordenação.

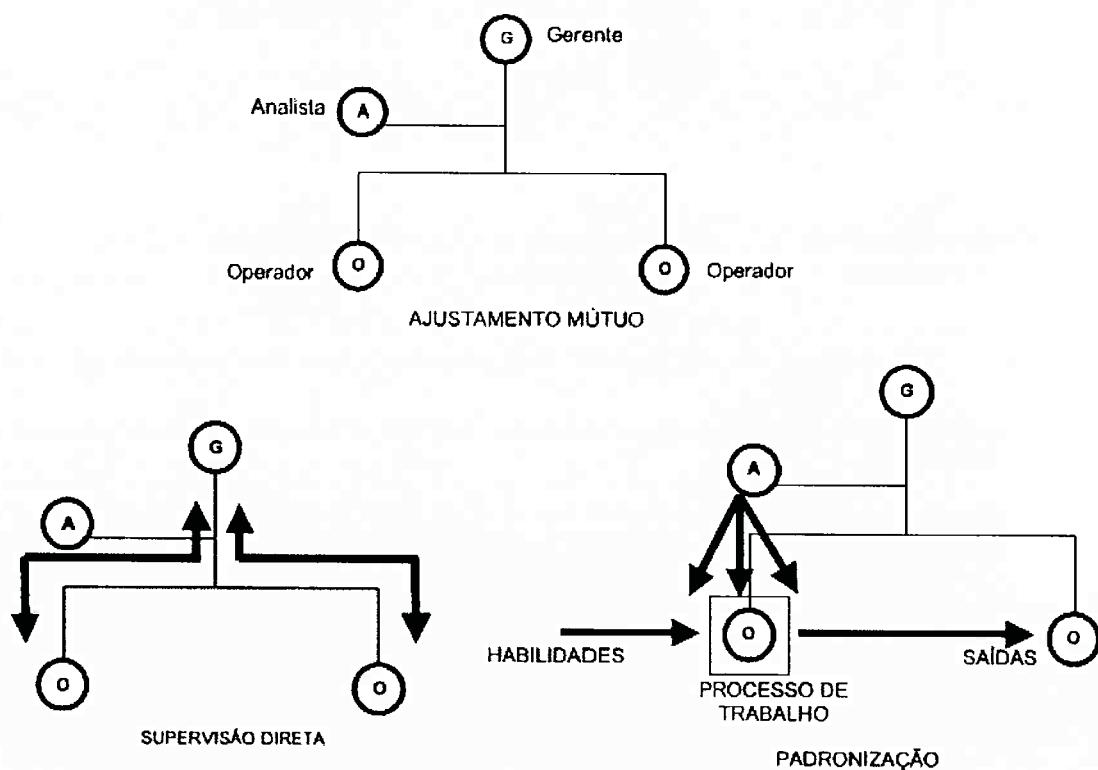


Figura 2: Os cinco mecanismos de coordenação
Fonte: adaptado de Mintzberg, 1995

3.2.1.3. Tipos de descentralização

Nessa parte serão descritos os tipos de descentralização para que a empresa em questão possa ser enquadrada em algum dos modelos e então avaliada, segundo as características de cada um.

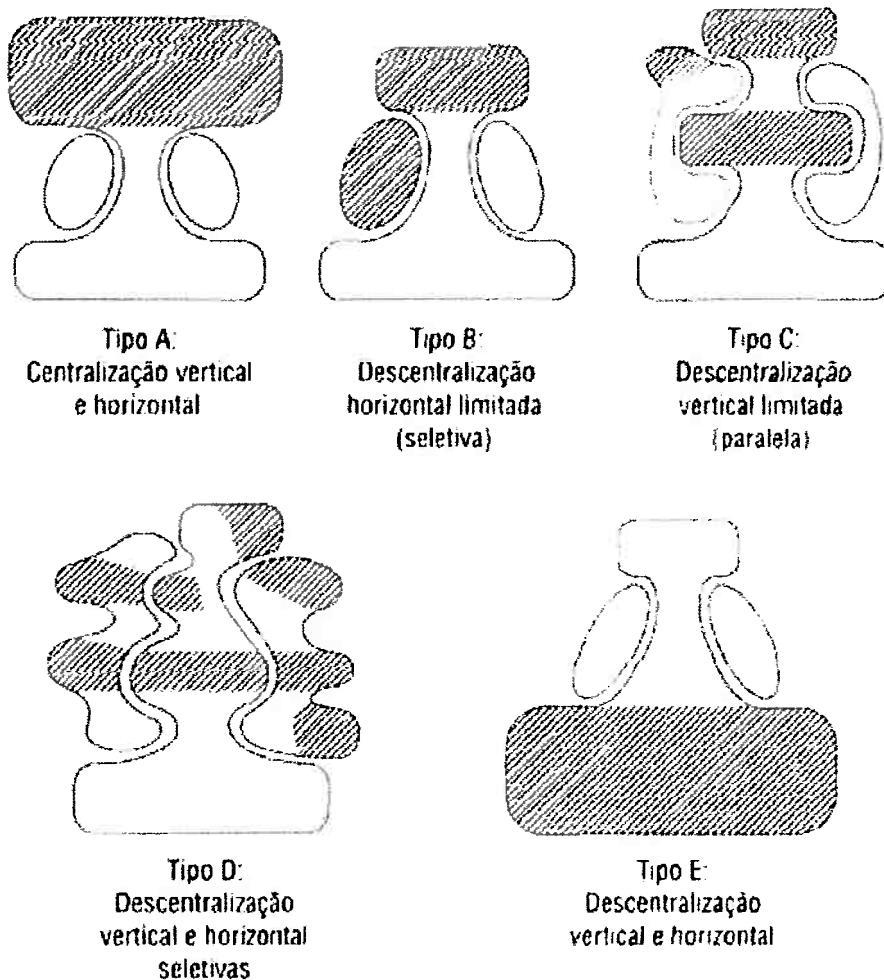


Figura 3: Os cinco tipos de descentralização
Fonte: Mintzberg, 1995

Segundo Mintzberg (1995) as características de cada uma dos tipos de descentralização são:

Tipo A: Centralização vertical e horizontal. O poder de decisão está concentrado nas mãos de um único indivíduo, o dirigente situado no topo da hierarquia (cúpula estratégica).

Tipo B: Descentralização horizontal limitada (seletiva). A estrutura é centralizada verticalmente, com o poder concentrado nos níveis hierárquicos mais altos, representados pela cúpula estratégica. A descentralização horizontal limitada ocorre através do pouco poder que os analistas ganham ao participarem da formalização do comportamento.

Tipo C: Descentralização vertical limitada (paralela). Em virtude da divisão da organização em mercados, os gerentes da linha intermediária responsáveis por cada um deles recebem poder para tomada de decisão, daí a descentralização vertical limitada.

Tipo D: Descentralização vertical e horizontal seletiva. Ocorre descentralização seletiva em ambas as dimensões. Na dimensão vertical, o poder para tomada de decisão é distribuído entre as constelações de trabalho em vários níveis hierárquicos. Na dimensão horizontal, o poder é distribuído para os especialistas da assessoria de apoio uma vez que eles auxiliam as constelações no processo decisório. O principal mecanismo de coordenação existente entre as constelações é o ajustamento mútuo.

Tipo E: Descentralização vertical e horizontal. O poder de decisão está altamente concentrado no núcleo operacional, uma vez que os seus integrantes são profissionais e o trabalho é coordenado pela padronização das habilidades.

3.2.1.4. *Cinco forças que impulsionam a organização*

A figura abaixo aponta as forças que cada área exerce dentro de uma organização, é algo necessário para poder entender os motivos do comportamento da organização.

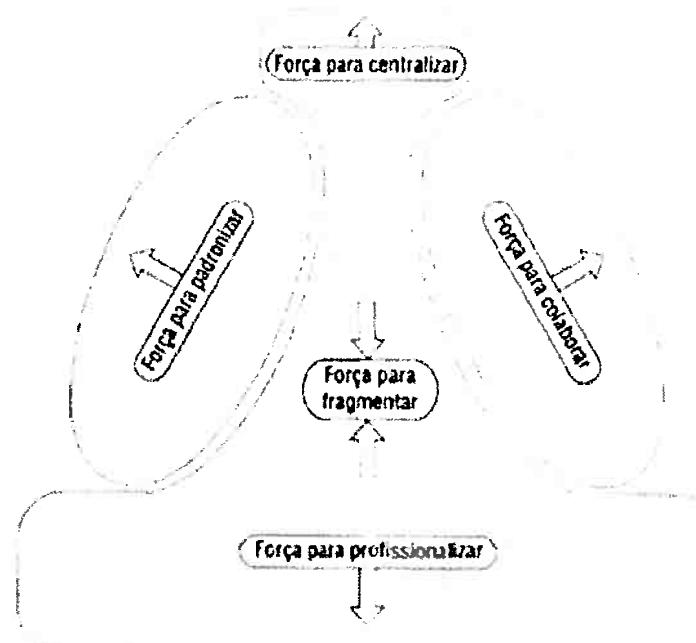


Figura 4: Cinco forças que impulsionam a organização
Fonte: Mintzberg, 1995.

Segundo Mintzberg, as organizações experimentam todos os tipos de força, porém com intensidades diferentes.

O autor descreve que a cúpula estratégica exerce força para a centralização permitindo que mantenha controle sobre a tomada de decisão, sendo que o principal mecanismo para atingir essa condição é a supervisão direta. Já a tecnoestrutura exerce força para a padronização das atividades, uma vez que a sua razão de existir é criar métodos de trabalho. Em contraste, os representantes do núcleo operacional tentam minimizar o controle por parte dos administradores, sugerindo uma descentralização vertical e horizontal e favorecendo a padronização das habilidades (profissionalização). Os gerentes da linha intermediária também desejam trazer o poder para si, tirando-o da cúpula estratégica e também do núcleo operacional. A idéia é padronizar os outputs e pulverizar o poder pelas unidades baseados no mercado, que podem controlar suas decisões. Por fim, a assessoria de apoio exerce seu poder de influência não quando os seus funcionários são autônomos, mas quando a sua experiência é necessária para a tomada de decisão. Isso ocorre quando a organização está distribuída em constelações de trabalho coordenadas pelo ajustamento mútuo.

3.2.1.5. Tipos de estrutura

A tabela abaixo resume as principais partes e características das cinco configurações. Será algo de valor para que seja possível relacionar cada um dos tipos de estrutura com seu respectivo mecanismo de coordenação, parte chave e tipo de descentralização.

Tabela 1: As cinco configurações de Mintzberg (1995)

Configuração estrutural	Primeiro mecanismo de coordenação	Parte chave da organização	Tipo de descentralização
<i>Estrutura Simples</i>	Supervisão direta	Cúpula estratégica	Centralização horizontal e vertical
<i>Burocracia mecanizada</i>	Padronização dos processos de trabalho	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada
<i>Burocracia profissional</i>	Padronização de habilidades	Núcleo Operacional	Descentralização horizontal e vertical
<i>Forma divisionalizada</i>	Padronização dos resultados	Linha intermediária	Descentralização vertical limitada
<i>Adhocracia</i>	Ajustamento mútuo	Assessoria de apoio	Descentralização seletiva

Fonte: adaptado de Mintzberg, 1995.

As figuras a seguir, representam algumas consequências da adoção de cada um dos diferentes tipos de estrutura.

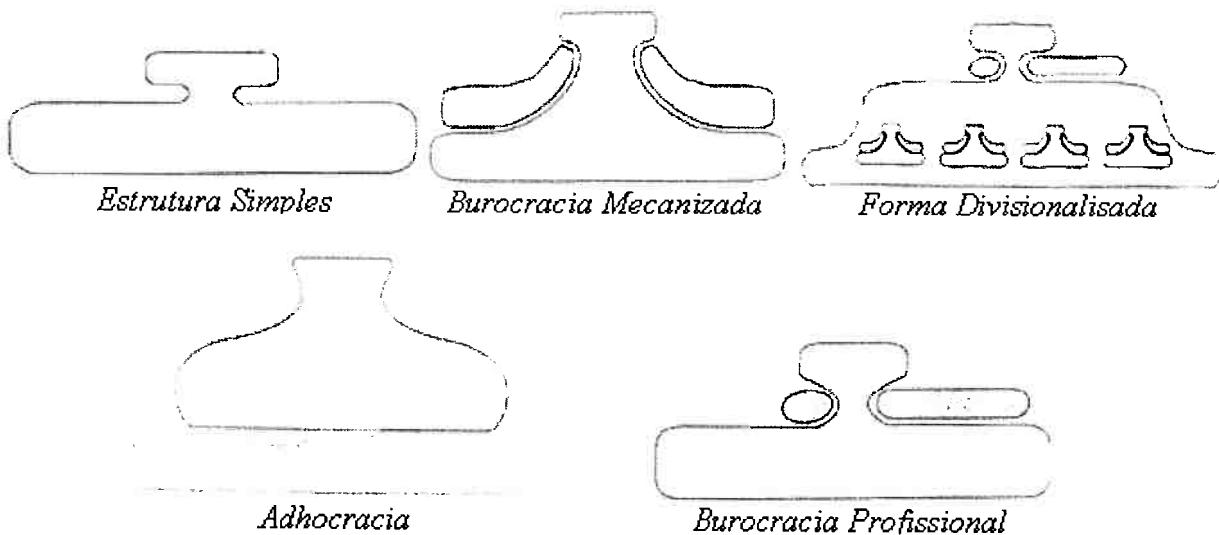


Figura 5: As cinco configurações (Mintzberg, 1995)

Fonte: Mintzberg, 1995.

Estrutura Simples: o poder da tomada de decisões está concentrado na linha intermediária, sendo que a transmissão das ordens e o controle da produção é feito pela supervisão direta. É uma estrutura pouco elaborada e de baixa complexidade, sendo que o planejamento praticamente inexiste. Por outro lado, a centralização do poder promove agilidade no processo decisório de questões estratégicas. É um tipo de estrutura utilizada, geralmente, em pequenas e médias empresas, pois, uma vez que a empresa cresce, fica difícil manter a ordem através da supervisão direta.

Burocracia Mecanizada: o poder está concentrado na tecnoestrutura, responsável pela padronização e documentação de todos os processos de trabalho, sendo assim, toda atividade executada pelos operários deve seguir uma grande quantidade de regras. Com isso, existe grande separação entre aqueles que projetam o trabalho e os que o executam. Pela característica do trabalho, ele é dividido em pequenas operações e é repetitivo, fazendo com que existe uma especialização vertical e horizontal do trabalho. Um ponto importante deste tipo de organização está no eficiente volume de produção que se atinge pela padronização dos processos, porém podem ocorrer conflitos entre as diferentes unidades uma vez que cada uma tem os seus interesses e processos a seguir.

Burocracia Profissional: as decisões estão no núcleo operacional, pois dos operários é exigida uma formação profissional prévia. Considerando que os funcionários possuem as qualificações necessárias para executar determinada atividade, a eles é dada certa autonomia. Um ponto interessante deste tipo de burocracia é o alto desempenho que os operadores podem atingir nas tarefas por serem profissionais, porém cada departamento possui seus objetivos e pretendem atingi-los e isso pode acarretar em conflitos com as demais áreas.

Forma Divisionalizada: é composta por unidades semi-autônomas sendo que ocorre a padronização dos resultados e o poder está concentrado na cúpula estratégica. Os funcionários possuem autonomia, sendo que devem atingir o resultado previsto da forma que for possível. É importante mencionar que neste tipo de estrutura, a cúpula fica livre de problemas diários e rotineiros, permitindo-se concentrar apenas naqueles de maior importância estratégica. Por outro lado, pode acontecer de uma unidade pouco produtiva passar despercebida em um âmbito maior ou então ocorrer aumento de custos por causa de eventuais sobreposições de cargos.

Adhocracia: trata de uma estrutura altamente orgânica, com pouca formalização. A baixa formalização se dá por causa do alto nível de competência dos que realizam a tarefa, sendo que os níveis hierárquicos superiores podem não possuir a competência e informações necessárias para a tomada de decisão, e ainda em virtude da rigidez hierárquica ser inversamente proporcional a inovação, que é um dos pontos fortes deste tipo de estrutura. Como não existe padronização, a tecnoestrutura praticamente inexiste e a assessoria de apoio se torna a parte predominante nesta configuração. É importante destacar que a falta de liderança e definição de responsabilidades pode criar tensões e conflitos de interesse entre os diferentes grupos de trabalho.

As tabelas abaixo resumem as demais características e condições das cinco configurações.

Tabela 2: As dimensões das cinco configurações

		Estrutura Simples	Burocracia Mecanizada	Burocracia Profissional	Forma Divisionalizada	Adhocracia
Parâmetros para delinear	Especialização de serviços	Pequena especialização	Alta especialização horizontal e vertical	Alta especialização horizontal	Pouca especialização horizontal e vertical	Alta especialização horizontal
	Treinamento e doutrinação	Pouco	Pouco	Muito	Médio	Muito
	Formalização do comportamento	Pouca formalização, estrutura orgânica	Muita formalização, estrutura burocrática	Muita formalização, estrutura burocrática	Muita formalização, estrutura burocrática	Pouca formalização, estrutura orgânica
	Grupamento	Funcional	Funcional	Mercado	Mercado	Funcional e mercado
	Tamanho da unidade	Média	Grande no núcleo e tecnoestrutura e pequeno nos demais	Grande no núcleo e pequeno nos demais	Grande na linha intermediária e na cúpula estratégica	Pequena

Fonte: adaptado de Mintzberg, 1995.

Tabela 3: As dimensões das cinco configurações

		Estrutura Simples	Burocracia Mecanizada	Burocracia Profissional	Forma Divisionalizada	Adhocracia
Funcional	Cúpula estratégica	Todo o trabalho administrativo	Sintonia, coordenação das funções e direcionamento estratégico	Contato externo e direcionamento estratégico	Direcionamento estratégico e controle de desempenho	Contato externo, direcionamento estratégico e acompanhamento
	Núcleo operacional	Trabalho informal	Trabalho padronizado e rotineiro	Trabalho específico com grande autonomia	Trabalho com tendência a formalização	Pequena
	Linha intermediária	Supervisão	Elaborada, resolução de conflitos e apoio	Controlada por profissionais	Estratégia de mercado	Média, envolvida no trabalho do projeto
	Tecnoestrutura	Nenhuma	Grande na elaboração dos processos	Pequena	Grande para auxiliar no controle de desempenho	Pequena
	Assessoria de apoio	Pequena	Pequena	Apoio aos profissionais	Dividida entre o escritório central e as unidades de mercado	Elaborado no fornecimento de experiência para tomada de decisão

Fonte: adaptado de Mintzberg, 1995.

Com a conclusão deste tópico, encontram-se disponíveis as ferramentas necessárias para analisar a estrutura organizacional da empresa.

3.4. Aspecto Ergonômico do trabalho

A maioria das definições de ergonomia colocam em questão dois objetivos fundamentais e que são de grande importância para seja possível entender a dificuldade e os dilemas que ela se depara:

- De um lado, o conforto e a saúde dos trabalhadores: eles tendem a evitar riscos e tentar reduzir a fadiga, seja relacionada ao corpo (músculos, vista, posições, tratamento da informação) ou relacionada aos aspectos cognitivos.
- Do outro lado, a eficácia: indicador a partir do qual a instituição mede a sua produtividade e qualidade, lembrando que a eficácia é completamente dependente da eficiência humana, uma vez que os trabalhadores são a principal força de trabalho. Como consequência, a ergonomia tem por objetivo criar sistemas adaptados à melhor utilização dos operadores.

A ergonomia, por sua vez, não deve priorizar nenhuma das situações acima, mas sim encontrar um meio termo entre elas de forma a garantir a sobrevivência financeira da empresa ao mesmo tempo em que proporciona o bem-estar do trabalhador. Não é algo trivial, pois existem casos que são tomadas atitudes a favor das condições de trabalho, com a intenção de melhorá-las, porém, o que se observa é o oposto, o trabalhador passa a ser mais prejudicado. Sendo assim é difícil prever o que aparenta ser e o que será, de fato, benéfico com relação às condições de trabalho. Outra dificuldade é identificar quando o operador está sendo lesado, uma vez que ele tende a se adaptar à situação e não mencionar o desconforto seja por medo de repressão ou por ter se acostumado à situação.

3.4.1. Necessidade da análise Ergonômica

Segundo Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), a análise das condições de trabalho estão focadas, principalmente, no corpo (somáticos), enquanto os aspectos organizacionais do trabalho direcionam a análise para o funcionamento psíquico. Dessa forma, é possível destacar duas frentes complementares e de mesma importância, os aspectos organizacionais e condições de trabalho.

Porém, ainda que o estudo das condições de trabalho, campo da ergonomia, esteja direcionado para o corpo do operador, é importante observar os demais aspectos cognitivos e psíquicos do trabalho, como às pressões, físicas, químicas, biológicas ou mesmo psicossensoriais do posto de trabalho, para que seja possível avaliar o impacto destas nas condições de trabalho e ainda avaliar o sofrimento pela divergência entre as expectativas do operador e aquela delineada pela estrutura organizacional.

3.4.2. Ergonomia e produtividade

Há muito tempo as empresas estão fortemente direcionadas para o aumento dos lucros, dessa forma, as soluções exigidas pelos administradores caminham para o aumento da produtividade. Entretanto, é importante destacar que muitas vezes, não se trata de um problema estritamente econômico, mas ergonômico, entre outros.

Para que seja possível entender a importância da ergonomia, é importante definir e separar dois conceitos:

1. Produção: ação de gerar bens ou serviços a partir transformação de recursos que ocorre pela interação entre fatores humanos, recursos naturais, capital e tecnologia;
2. Produtividade: refere-se ao grau de aproveitamento dos fatores disponíveis.

Sendo assim, para aumentar a produtividade deve-se aumentar o aproveitamento dos recursos, com a preocupação de manter a qualidade do serviço ou produto. Uma forma de atingir este objetivo é atuar execução da atividade e é neste momento que se faz necessária a ergonomia.

Durante a execução da tarefa do operador, ele se depara com inúmeros imprevistos e utiliza seu conhecimento para contornar a situação, executando movimentos que não foram prescritos anteriormente, desta iniciativa surge a atividade. A análise ergonômica permite identificar, através da observação da situação real de trabalho (atividade), quais são os fatores que o operador busca para entender e resolver os problemas que encontra. Estas informações são de extrema importância para melhoria tanto do que tange a parte técnica quanto o relativo a organização e formação.

Assim como descrito por Laville (1977), o principal objetivo do estudo da atividade do operador é descobrir as funções que ele faz uso e entender as diferentes frentes em que elas são utilizadas.

Os modelos que normalmente são utilizados para realizar intervenções ergonômicas buscam encontrar ou criar uma relação entre a atividade em si e os vários fatores que a determinam, ou seja, buscam integrar a atividade com tais fatores. Por exemplo, entender como se relacionam as características das pessoas, inter ou intrapessoal, com aquelas provenientes do ambiente de trabalho, como tecnologia, gestão, divisão das tarefas, etc.

Finalmente, a análise ergonômica do trabalho possibilita o estabelecimento das relações entre a atividade e os inúmeros fatores que a determinam. Dessa forma, a ergonomia que ficou inicialmente conhecida como uma ferramenta importante na luta pela melhoria nas condições de trabalho, principalmente favorecendo a saúde do trabalhador (evitando lesões e acidentes), trouxe contribuições importantes para a adequação do sistema técnico, proporcionando vantagens econômicas e financeiras quando da introdução das novas tecnologias (Wisner, 1994).

3.4.3. Tarefa x Atividade

Tarefa e Atividade são comumente tratadas como a mesma coisa, porém isso não é verdade. A principal diferença ocorre na diferença de momentos de concepção e execução e estes serão mostrados a seguir.

Ao realizar estudos sobre a origem da ergonomia, pode-se perceber que, há muito tempo, ela defende uma visão do operador como criador de seu próprio trabalho. É algo fundamental na diferenciação conceitual entre tarefa e atividade (diferenciação entre conhecimento explícito e conhecimento tácito) (Falzon, 1996).

A tarefa corresponde a um modo de concepção do trabalho que tem por objetivo reduzir ao máximo o trabalho improdutivo (e, por consequência, aperfeiçoar ao máximo o trabalho produtivo), constituindo uma série de regras a serem seguidas, ou seja, trata-se de um trabalho prescrito (Guerin et al., 2001). O trabalhador, por sua vez, altera esta “receita” prescrita, pois ele, segundo Noulin (1992):

Não é mero executante, mas um operador no sentido de que ele faz a gestão das exigências e não se submetendo passivamente a elas. Ele aprende agindo, ele adapta o seu comportamento às variações, tanto de seu estado interno quanto dos elementos da situação (relações de trabalho, variações da produção, panes, disfuncionamentos), ele decide sobre as melhores formas de agir, ele inventa 'truques', desenvolve habilidades permitindo responder de forma mais segura seus objetivos... em uma palavra: ele opera. Assim, sua atividade real sempre se diferencia da tarefa prescrita pela organização do trabalho (Noulin, 1992).

Decorrente destas alterações que ocorrem na prática surge a atividade de trabalho que, então, constitui o trabalho real.

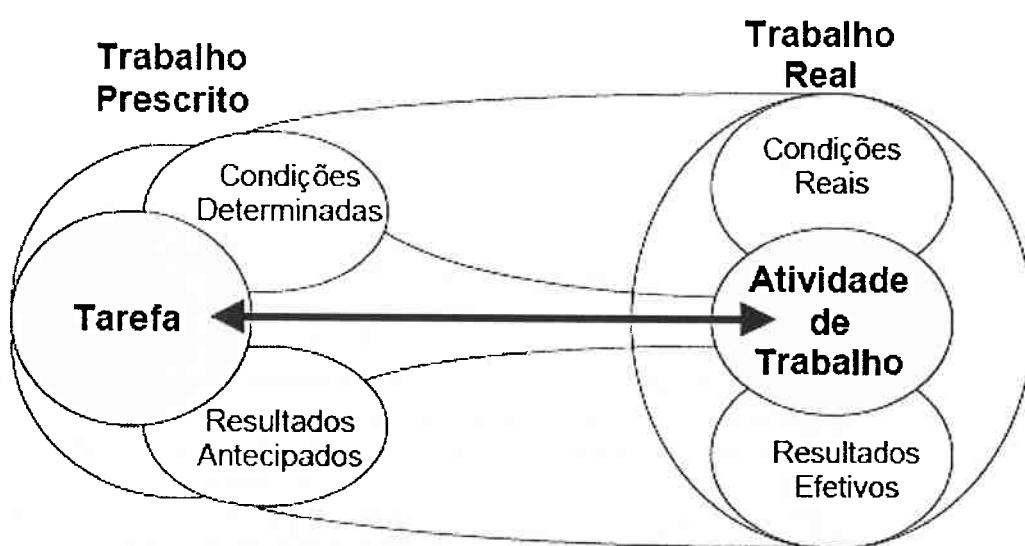


Figura 6: Distinção entre o prescrito e o real

Fonte: Guerin et al., 2001

Segundo Guerin (2001):

A atividade de trabalho é o elemento central que organiza e estrutura os componentes da situação de trabalho. É uma resposta aos constrangimentos determinados exteriormente ao trabalhador e, ao mesmo tempo, é capaz de transformá-los (...) Ela unifica a situação. As dimensões técnicas, econômicas, sociais do trabalho só existem efetivamente em função da atividade que as põe em ação e as organiza (Guerin et al., 2001).

Geralmente, as tarefas são criadas sem a participação e sem levar em consideração as características particulares da pessoa que irá executá-la. Isso pode criar algum tipo de constrangimento por parte do trabalhador, porém é algo que pode ser administrado por ele, que encara a tarefa como um direcionamento, sendo que ele tem determinada autonomia para formalizar o trabalho.

Esta diferenciação entre tarefa e atividade será importante para avaliarmos a flexibilidade existente na empresa, e os impactos dessa situação na condição de trabalho do operador.

3.4.4. Carga mental e fadiga psíquica

Conforme descrito por Ombredane (1993):

Todo trabalho é composto de cinco partes: técnica, fisiológica, psicológica, social e econômica. O trabalho, do ponto de vista psicológico, seria uma atividade especificamente humana, originalmente social, baseada na cooperação de indivíduos, o que supõe uma divisão técnica de tarefas, adquirida pelo aprendizado e aberta a adaptações (Ombredane ef Faverage, apud Leplat, 1993).

“A grande diferença entre um trabalho físico e outro mental é que o segundo envolve atividades cognitivas predominantemente” (Leplat, 1993).

Nesse contexto, a carga mental seria, segundo Cazamian (1996):

Uma construção hipotética utilizada para descrever o custo induzido pela realização de uma tarefa em termos de redução da capacidade mental para realizar tarefas concorrentes. Esta definição apóia-se sobre a idéia, segundo a qual, sendo limitado o conjunto de recursos cognitivos de um indivíduo, a parte de recursos investidos em uma dada tarefa vem substituir os recursos disponíveis para outras tarefas simultâneas (Cazamian, 1996).

3.4.5. Conseqüências do sofrimento psíquico

Existem diversas conseqüências do sofrimento psíquico, sendo que as principais, segundo Couto (1994), são: diminuição de eficiência no trabalho, aumento da incidência de doenças, absenteísmo, aumento da rotatividade da força de trabalho e acidentes de trabalho. Sendo assim, é de extrema importância que a organização saiba lidar com este sofrimento, pois ela detém o controle sobre muitas das situações que podem gerar ou aliviar o estresse e diversos outros parâmetros que podem afetar a saúde mental dos trabalhadores. Porém, geralmente, não é o que ocorre.

Segundo Couto (1994):

Nas suas atitudes administrativas, as empresas costumam se preocupar pouco com as repercussões das mesmas sobre as pessoas: parte-se do pressuposto que as pessoas irão se adaptar, mas não se considera que o ser humano é adaptável, mas também é deformável. O processo de deformação

da motivação e do caráter costuma ser consequência de determinadas atitudes administrativas inconseqüentes, tomadas por miopia, por incapacidade ou irresponsabilidade dos dirigentes (Couto, 1994).

Como extensão do parágrafo item anterior, existe o que alguns chamam de cultura da organização, que de alguma forma guia as decisões da empresa e, portanto, também desempenha papel fundamental sobre a cognição dos indivíduos que nela trabalham. A cultura pode ser descrita como a soma “de muitos elementos, incluindo regras e procedimentos formais, padrões informais de comportamento, rituais, tarefas, jargões, normas de vestuário e estética, e estórias e lendas que se conta na organização” (Kemp, 1994).

Sobre os precursores do sofrimento psíquico, é sabido que podem ser de caráter psicológico, como pressão e estresse ou físicos, como sobrecargas musculares. Segundo Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994):

A carga psíquica pode ter traduções viscerais ou musculares, mas o inverso é verdadeiro. Para compensar uma fadiga física, o aparelho psíquico também é impelido a contribuir, através da vontade, por exemplo, a tal ponto que finalmente não existe fadiga somática que não tenha, simultaneamente, uma tradução psíquica (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 1994).

Couto (1994) sugere alguns fatores para exemplificar as causas do sofrimento psíquico, são elas:

- Chefia insegura ou incapaz;
- Autoridades mal delegadas;
- Bloqueio de crescimento e criação de plano de carreira;
- Conflito entre chefias;
- Protecionismo;
- Incoerência relacionada a assuntos pessoais;
- Chefia não representativa dos interesses dos funcionários;
- Desorganização administrativa da área de trabalho;
- Pouca clareza nas relações entre desempenho, promoção e salários;
- Relacionamento humano deficitário.

Os fatores listados são as principais causas dos problemas psíquicos dos trabalhadores, e todos estão fortemente relacionados ao comportamento da organização. O que geralmente ocorre é que a instituição, ao impor seus valores e forma de trabalho, reduz drasticamente a liberdade do funcionário para desenvolver suas capacidades intelectuais, lidar com eventos e se adaptar ao ambiente (Zarifian, 1998). Como resultado desta situação podem ocorrer alguns problemas:

- Descompromisso dos operadores: nomeação de dirigentes não alinhados com a instituição, falta de cobrança de resultados, incompetência, falta de participação dos níveis hierárquicos superiores, impunidade;
- Calejamento dos indivíduos: demissões, ameaças e clima de rivalidade;
- Redução da motivação: impunidade, existência de dirigentes que utilizam do poder relativo ao seu cargo para benefício pessoal, pessoas sem caráter sendo promovidas e recebendo aumento de salários, desonestidade nos cargos mais elevados e protecionismo (Fonseca, 1998).

Com relação ao que foi apresentado, chega a parecer que as organizações não sabem que existem particularidades em cada pessoa e estas devem ser avaliadas para que os indivíduos sejam alocados naquilo que está mais alinhado com os seus desejos, capacidades, expectativas, etc.

Todos os problemas apresentados são de grande importância, pois podem atingir qualquer indivíduo e as consequências podem ser extremamente onerosas para a empresa, que perderá em produtividade, e para o operador, que pode vir a ter problemas de saúde. Isso ressalta a importância que a organização do trabalho tem sobre a empresa e o indivíduo.

3.4.6. O conceito da psicossomática

Para Dejours (1992), a saúde mental é tão importante quanto a saúde física. Além disso, a saúde do corpo está completamente ligada a saúde mental e é nesse ponto que entra o conceito da psicossomática. Ele a define como um “processo pelo qual um conflito que não consegue encontrar uma resolução mental desencadeia, no corpo, desordens endócrinometabólicas, ponto de partida de uma doença somática”.

Isso quer dizer que o que se passa na cabeça das pessoas, seja algum distúrbio psíquico, mental ou afetivo, é capaz de desencadear reações no físico, proporcionando o surgimento de doenças.

Dessa forma, pode-se perceber a importância de lidar com os aspectos psíquicos dos trabalhadores e não somente o físico, uma vez que eles estão relacionados. Também é importante avaliar as características e expectativas dos operadores e selecionar aqueles mais alinhados com as expectativas da atividade e capazes de suportar a pressão, lidar com estresse e demais fatores existentes na atividade.

3.4.7. Estresse

As mudanças que vem ocorrendo no mercado financeiro nacional, como fusões, incorporações e privatizações, provocaram a redução do quadro de funcionários, bem como o aumento da carga de trabalho, serviços e responsabilidade. Como consequência disto pode ocorrer, nos operadores, distúrbios psíquicos aumento da carga de trabalho, pressão e estresse.

Pode-se definir estresse como “um estado emocional desagradável que ocorre quando as pessoas estão inseguras de sua capacidade para enfrentar um desafio percebido em relação a um valor importante” (Wagner III; Hollemeck, 2000).

Segundo escrito por Chiavenato (1999) e Zampier e Stefano (2004), existem três causas prováveis para o surgimento do estresse, são elas:

1. *Fatores ambientais*: incerteza e dúvida com relação à política, economia e tecnologia;
2. *Fatores organizacionais*: exigências da atividade e do papel; insatisfação pessoal; ruídos ambientais. relações interpessoais; insegurança e tranquilidade no ambiente de trabalho;
3. *Fatores individuais*: problemas conjugais, familiares, legais e econômicos; tipo de personalidade do trabalhador, que pode ser mais ou menos suscetível aos pontos descritos anteriormente.

É importante lembrar que as pessoas não reagem aos estímulos externos da mesma forma, uma vez que “a capacidade das pessoas de lidar com o estresse resulta do estilo pessoal e da personalidade; de apoio social; de predisposição física e de práticas saudáveis” (Stoner;

Freeman, 1999). Isso quer dizer que, algumas podem reagir à pressão e cobrança como um estímulo ou um desafio, enquanto outras podem reagir de forma negativa, sentindo desmotivação.

Segundo a concepção atual, o estresse é visto como algo que interfere negativamente na produtividade e qualidade de vida dos trabalhadores, porém, segundo Chiavenato (1999) “o estresse não é necessariamente disfuncional”, uma vez que “um nível modesto de estresse conduz a maior criatividade quando uma situação competitiva conduz a novas idéias e soluções”.

Como forma de combater o estresse existem alguns métodos já estudados, sendo que, conforme Stoner e Freeman (1999):

Uma das melhores maneiras de enfrentar o estresse é desenvolver o hábito de ver os problemas com otimismo e agir decisivamente com relação a eles, de modo a experimentarmos comprometimento, controle e desafio, em vez de alienação, impotência e ameaça (Stoner; Freeman, 1999).

3.4.8. Espaço de trabalho

O espaço de trabalho deve ser analisado uma vez que ele é precursor de uma série de outras manifestações somáticas e psíquicas. A medida que o trabalhador se encontra em posição desconfortável no ambiente de trabalho, ele tende a render menos, fica impaciente, surgem dores musculares e passa a apresentar indícios de estresse.

Marx (apud Hitomi, 1995) descreve alguns pontos interessantes sobre o conceito de trabalho. O trabalho é tido como uma atividade humana de transformação mútua em sua interação com a natureza. Sendo assim, pode-se concluir que o trabalho não é algo independente, ou seja, não pode ser realizado de forma isolada, e existem diversos parâmetros da natureza que contribuem para a sua realização e idealização, sendo que um exemplo é o ambiente no qual ele está inserido.

Com relação ao ambiente de trabalho, são fatores importantes e que devem ser considerados no dimensionamento do espaço de trabalho: postura, atividade e vestimenta.

Com relação à postura, existem algumas básicas do corpo no trabalho, deitada, sentada e de pé, sendo que para cada uma delas existirá uma condição de trabalho adequada e mais

confortável. Com relação à atividade, é importante identificar a natureza da atividade manual a ser executada para perceber os limites de espaço de trabalho, fator que impactará diretamente no espaço de trabalho. Também são necessários registros de antropometria dinâmica caso o trabalho exija movimentos corporais. Finalmente, se faz necessário avaliar os vestuários e equipamentos de segurança do trabalhador, pois estes irão influenciar tanto na sua movimentação quanto no espaço que irá ocupar.

Capítulo 4

A Empresa

4. A Empresa

Nos tópicos seguintes serão apresentados e descritos a empresa o setor em que ela está inserida.

Em virtude de o trabalho lidar com um tema, para se preservar a imagem da instituição e a confidencialidade dos dados, o banco no qual será realizado o trabalho será chamado de “BANCO”.

4.1. Características do setor financeiro

O setor bancário brasileiro é caracterizado pela existência de um pequeno grupo de instituições responsáveis por quase da totalidade das transações. Desde a reforma bancária de 1964 ocorreu crescimento do setor em virtude do surgimento de conglomerados resultantes de fusões e incorporações. Na atual situação de crise econômica global, a tendência é a união de algumas instituições de forma a aumentar a solidez e firmar presença no mercado nacional e internacional.

Conseqüência das medidas adotadas pelos bancos é, principalmente, a redução dos postos de trabalho, seja pela sobreposição de postos de trabalho, pela racionalização e modernização adotadas, introduzindo novos produtos e técnicas para gerenciar pessoas e a produção. Um exemplo é o investimento em tecnologias de telecomunicação e automação, que acelerou o número de demissões e rotatividade dos empregados nas empresas.

Independente da situação econômica que o país se encontra e os seus desdobramentos no setor, os bancos brasileiros oferecem seus clientes os seguintes produtos e serviços financeiros:

- 1) Empréstimos (tomadores) e depósitos (poupadore, oferecendo oportunidades de investimento);
- 2) Transações (sejam interbancárias ou para aplicação em fundos de investimento);
- 3) Movimentação e controle de conta corrente;
- 4) Corretagem (serviço que permite interação direta do indivíduo com o mercado acionário);

- 5) Planejamento financeiro (auxilia no pagamento das dívidas e também no gerenciamento de grandes fortunas);
- 6) Processamento de dados e fornecimento informações (uma função para controle interno e visualização de oportunidades).

Considerando as funções e serviços oferecidos, podemos chegar à função das instituições financeiras, que é disponibilizar fundos para a satisfação das necessidades de indivíduos, empresas e órgãos públicos (governo).

Durante o movimento de disponibilização de moeda, os bancos exercem papel importante na economia. É a partir do correto funcionamento destas instituições que é criado um fundo de reservas de capital, proporcionando recursos para a movimentação da economia, desenvolvimento e consequente geração de riqueza, e também garantido a sociedade uma ótima alocação de recursos, pois são selecionados aqueles que possuem melhores oportunidades de investimento. Conforme Rajan e Zingales (1996) afirmaram, o desenvolver das instituições financeiras possui dois grandes impactos na economia:

- 1) Redução de custos de transação da poupança e também do investimento, o que acaba por diminuir o custo de capital;
- 2) Redução dos custos de financiamento externo, uma vez que ao existir a presença de uma instituição confiável intermediando a operação, reduz o grau de insegurança e, por consequência, o retorno exigido pelo poupadão.

4.2. História

O “BANCO” foi fundado em 1944, mas a história oficial do banco começa em meados de 1943, quando um empresário fundou, na cidade de São Paulo, aquele que seria o banco precursor da instituição. Porém, como o funcionamento do banco só foi autorizado alguns anos depois, por volta de 1946, alguns consideram esse ano como o primeiro de vida da instituição (“BANCO”, 2009).



Figura 7: Fachada do “BANCO”

Fonte: “BANCO”, 2009.

As décadas de 60 e 70 foram marcadas pelo rápido crescimento do banco, a partir de diversas fusões, aquisições e incorporações (“BANCO”, 2009).

Alguns anos depois, em 1973, o banco alterou mais uma vez o nome e passou a se chamar “BANCO”, sendo que nesta mesma época foi adotado um logotipo, similar ao atual, porém em preto e branco. No ano seguinte foi criada a holding que detém controle acionário do banco e de outras empresas (“BANCO”, 2009).



Figura 8: Interior de agência no centro de São Paulo

Fonte: “BANCO”, 2009.

A partir de 1990, o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso iniciou um processo de privatização dos bancos estatais. Este movimento proporcionou uma grande expansão para o “BANCO”, que adquiriu um banco do estado de Minas Gerais, outro do estado do Paraná e também um de Goiás (“BANCO”, 2009).

No final de 2002, ocorreu a aquisição de 96% de um banco austríaco, por R\$ 3,3 bilhões, dívida que foi liquidada financeiramente em fevereiro de 2003. Esta área foi incorporada à holding, porém opera com independência parcial do “BANCO”, sendo responsável pelo corporate da instituição (empresas com grande faturamento anual) (“BANCO”, 2009).



Figura 9: Inauguração de agência em MG
Fonte: “BANCO”, 2009.

Em março de 2003, em outra ação estratégica de marketing para atender a um público específico, a holding fez a aquisição de 99,99% do capital de um banco que era de propriedade de uma concessionária. A associação permitiu que o “BANCO” forneça serviços financeiros aos atuais e futuros clientes do banco adquirido e à sua rede de concessionárias para a contratação de financiamentos de veículos (“BANCO”, 2009).

No ano de 2003, visando uma melhor distribuição e administração do conglomerado financeiro, ocorreu uma reforma societária e o controle acionário de todas as empresas do grupo foi passado para uma holding. Sendo assim, o “BANCO” passou a ser uma subsidiária da holding (“BANCO”, 2009).

Em maio de 2006, em uma grande operação, o grupo comprou, por 2,2 bilhões de dólares, as operações de um banco americano (subsidiário do Bank of America no Brasil, com opção para adquirir as operações do Chile e Uruguai). Como o negócio foi efetivado com o pagamento por meio de 68,5 milhões de ações preferenciais do banco, a transação, dará ao Bank of America (BofA), participação de 5,8% no capital total do “BANCO” (“BANCO”, 2009).

O grupo ainda exerceu, no terceiro trimestre de 2006, a opção de adquirir as unidades do mesmo banco americano no Chile e no Uruguai e outros ativos relacionados a clientes da América Latina - inclusive a unidade de Private Banking de Miami. Exercida a opção, a participação do grupo BofA no “BANCO” subiu para cerca de 7,8% (“BANCO”, 2009).

No quarto trimestre de 2006, foi vez de ser fechada a compra do Private Banking que pertenciam ao Bank of America Corporation (BAC), por US\$ 155 milhões. Com a operação, o “BANCO” agrava 5,5 mil clientes, 200 funcionários especializados e US\$ 3,666 bilhões em ativos, dobrando a carteira de private banking no exterior. O Private Bank do “BANCO” já tem um US\$ 19 bilhões em ativos sob gestão, dos quais US\$ 8 bilhões custodiados na Europa e nos Estados Unidos (“BANCO”, 2009).

Em 2009, o “BANCO” concretizou a fusão com outro banco nacional. Conforme informado pelo Banco Central, o total de ativos obtidos com a fusão é de mais de R\$ 575 bilhões. Os demais banco brasileiros, contam com menos de R\$ 410 bilhões.

4.3. Organograma

Neste item será apresentado o organograma da empresa no que diz respeito à área de crédito (atividade principal da instituição), porém, algumas áreas serão tratadas de forma simplificada para que não seja possível identificar a empresa.

Cada um dos quadros em verde representa uma filial do banco, sendo que cada uma tem as suas particularidades e atividades específicas. Por outro lado, as diretorias do banco são compostas por agrupamentos destas filiais.

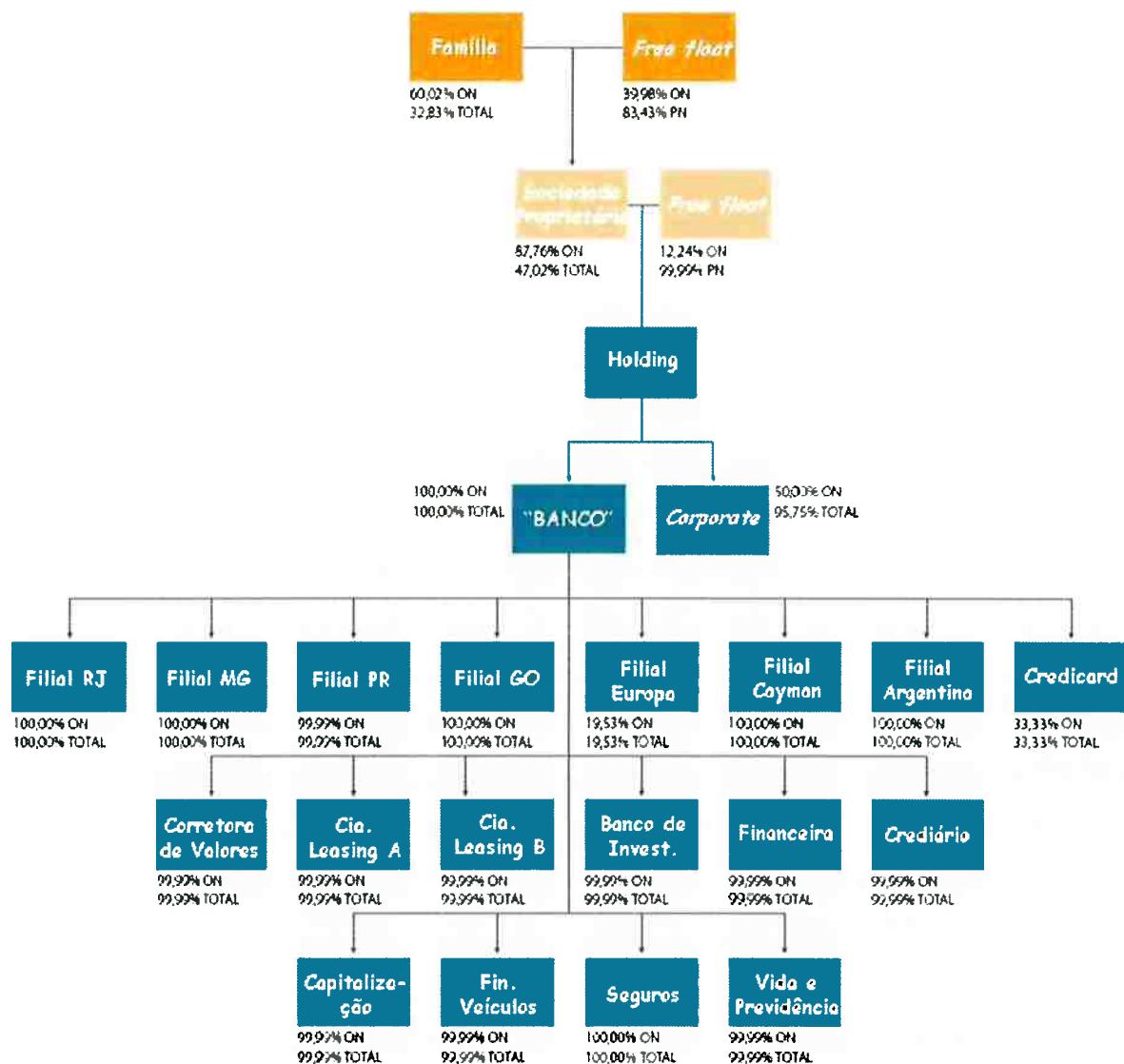


Figura 10: Organograma e distribuição das filiais do “BANCO”
 Fonte: adaptado de “BANCO”, 2009.

Nos itens seguintes serão descritos outros pontos da empresa.

4.4. Estratégia competitiva

A frase que resume a estratégia competitiva da instituição em questão é a seguinte:

“Aumentar a base de clientes e penetração dos produtos”

Conforme divulgado no balanço semestral do “BANCO”, a instituição acredita que o mercado de serviços bancários brasileiro apresenta uma excelente oportunidade para crescimento. Um indicador dessa oportunidade é o aumento no saldo em aberto dos depósitos bancários totais de R\$ 456 bilhões para R\$ 490 bilhões ao longo dos últimos anos, de acordo com

informações fornecidas pelo Banco Central do Brasil, representando uma taxa de crescimento anual de 7,3% em 2003. O “BANCO” procura aumentar a base de clientes principalmente pelo aumento do foco em canais alternativos de distribuição, tais como a Internet. Por outro lado, também busca aumentar a presença física, através do aumento dos postos de serviços bancários (maior presença global). Para isso, considera ativamente a possibilidade de crescer por meio de aquisições e alianças estratégicas.

Como a instituição é essencialmente um banco de varejo, procurarão centrar o enfoque no cliente. Os gerentes de contas têm o objetivo de aumentar o número de produtos e serviços por cliente. Constantemente surgem atividades promocionais pelas quais são oferecidos novos produtos e serviços aos clientes existentes.

Para o sucesso da instituição, cada depositante é monitorado, sendo que as informações obtidas são utilizadas para oferecer novos produtos aos clientes. O banco de dados atua indicando qual produto seria provavelmente de interesse para um cliente específico, o qual então é oferecido por meio do canal bancário que apresenta maior possibilidade de alcançar e influenciar aquele cliente em particular.

Desde 2003, a instituição vem trabalhando para desenvolver uma área de negócios para intensificar as operações de crédito direto a consumidores da classe média e baixa por meio da oferta de linhas de crédito em lojas e cartões de crédito em geral. Dessa forma, está sendo aproveitada a experiência existente na estruturação de outras áreas de negócios de forma personalizada para necessidades específicas de clientes específicos.

Concomitantemente, o “BANCO” também acredita que pode gerar, de forma mais efetiva, um crescimento na base de clientes de varejo ao alcançar novos clientes por meio de estratégias focadas. Uma importante estratégia é continuar a ênfase no processamento de folhas de pagamento, que exige que funcionários de uma determinada empresa mantenham contas no “BANCO” para depósito direto de seus salários. Outra estratégia é manter e expandir o negócio de funcionários do setor público que respondem por uma grande parte da base de depositantes dos quatro importantes estados para o PIB brasileiro: Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná e Goiás.

Finalmente, está nos planos da instituição reforçar as operações corporativas desenvolvendo relacionamentos com novos clientes, aumentando a venda cruzada de novos produtos para clientes antigos e desenvolvendo novos produtos tanto para antigos quanto para clientes potenciais.

4.5. Serviços e Segmentações

A idéia principal da instituição é fornecer uma vasta gama de serviços bancários para todos os clientes, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas.

Os serviços são fornecidos por toda uma base integrada, contando com o “BANCO” e aqueles que foram adquiridos ao longo do tempo. Dentro das operações que ocorrem diariamente, podem ser destacadas seis grandes áreas separadas, sendo que cada qual é especializada em um tipo de cliente. São elas:

- Banco de varejo (pessoas físicas e micro-empresas);
- Banco direcionado para pessoas físicas de alta renda;
- Private Bank (pessoas físicas de alto patrimônio líquido);
- Banco de pequenas empresas;
- Banco de empresas de médio porte (negócios de médio porte);
- Clientes Corporativos e Banco de Investimentos (empresas de grande porte), que depois da reestruturação corporativa foram gradualmente transferidos para o um segmento do “BANCO” que opera com grande autonomia.

A importância destas áreas é o foco que se pode obter no cliente tornando possível oferecer serviços personalizados, algo que permite uma competição mais eficiente por clientes em cada uma das áreas.

A seguir, a partir das informações fornecidas pelo “BANCO”, cada uma das áreas será descrita mais profundamente.

4.5.1. Atividades Bancárias de Varejo

O principal negócio é o banco de varejo, que inclui principalmente pessoas físicas e, em uma menor extensão, micro-empresas. Até o final de 2000, as operações de banco de varejo

também atendiam pequenas empresas. Em 2001, foi criada uma unidade de pequenas empresas para atender clientes de pequenas empresas.

O negócio de varejo é uma fonte chave de recursos e um significativo gerador de receitas financeiras e de tarifas para o banco. Por meio de sua ampla rede de distribuição, a área de varejo já forneceu serviços para mais de nove milhões de clientes pessoas físicas e micro empresas. Por causa dos baixos volumes das operações, as margens cobradas nessas operações, são, normalmente, mais altas que aquelas realizadas para empresas de médio porto e grande porte (corporate).

Este segmento abrange empresas com receitas anuais inferiores a R\$ 500.000. Eles são adicionalmente classificados como:

- Clientes pessoa física (que são subclassificados com base em um sistema de pontuação por relacionamento);
- Clientes com gerentes de conta (que tenham uma renda anual acima de R\$24.000 e abaixo de R\$60.000);
- Micro empresas (com receitas anuais inferiores a R\$ 500.000).

No negócio de varejo, é necessário o foco intenso no cliente, uma vez que os clientes deste segmento são vistos como potenciais usuários de todos os demais serviços e produtos bancários. Constantemente, são realizadas promoções por meio das quais são oferecidos produtos e serviços específicos para os clientes com determinado perfil e que mais devem se beneficiar com essa ação. Também pode ser utilizada a informação e o agrupamento por perfis para identificar quais os canais de comercialização e distribuição mais adequados para determinado público.

O sistema de varejo é usado como um canal de experiência e distribuição abrangente de todos os produtos e serviços, formando uma corrente de marketing.

Assim, ao contrário de alguns dos concorrentes, são oferecidos cartões de crédito, seguro de residência, vida e acidentes, financiamento de automóveis, planos de previdência privada, administração de ativos e planos de capitalização nas agências por meio dos mesmos funcionários que atendem às necessidades bancárias tradicionais dos clientes. Os produtos

bancários tradicionais incluem conta corrente e de poupança e certificados de depósito, já os produtos de crédito incluem cheques especiais e empréstimos pessoais e ao consumidor.

Neste segmento do banco, aproximadamente 12% do crédito para pessoas físicas consiste de cheques especiais de contas correntes sendo que os valores cobrados por este produto é muito maior que a maioria dos produtos de crédito. Além disso, outro produto importante é o processamento de folha de pagamento de empresas, que exigem que os funcionários de uma determinada empresa mantenham uma conta corrente conosco para depósito direto dos salários.

4.5.2. Pessoas físicas de alta renda

Um dos pioneiros no setor bancário brasileiro no fornecimento de um relacionamento personalizado para pessoas físicas de alta renda – aqueles que ganham mais que R\$5.000 por mês e que tenham investimentos superiores a R\$50.000 – desde 1996, esta é a divisão que oferece serviços especializados para atender às complexas demandas desses clientes.

Um dos diferenciais e que é considerado com um dos atributos mais importantes desse segmento é o serviço de consultoria oferecido pelos gerentes de plataforma que buscam compreender e oferecer conselhos que estejam alinhados com as necessidades específicas deste nicho de clientes. Esta atividade é suportada por uma grande carteira de produtos e serviços exclusivos e disponíveis em uma rede de 63 agências (em dezembro de 2003) localizadas nas principais cidades brasileiras e que foram projetadas para proporcionar um ambiente diferenciado, exclusivo e sofisticado para a condução dos negócios.

Desde a sua criação em 1996, este segmento vem expandindo a sua participação de mercado no segmento de alta renda. A base de clientes era de aproximadamente 30.000 no momento da aquisição e atingiu 139.000 em 31 de dezembro de 2003, representando R\$12 bilhões em ativos sob administração.

Segundo a instituição, a estratégia para o futuro, com a entrada de novos competidores no mercado, será focar na expansão por meio da abertura de novas agências nas principais regiões brasileiras e também estreitar os laços com o cliente, contribuindo para aumentar a sua lealdade e satisfação com o banco.

4.5.3. Private Bank

O Private Bank do “BANCO”, o líder nesse negócio no Brasil, oferece serviços de *advisory* (consultoria) e crédito para mais de 7.200 contas. A área é composta por 189 funcionários focados em oferecer serviços de consultoria financeira a clientes com pelo menos US\$ 1.500.000 em ativos de investimento.

Os serviços de consultoria financeira são prestados por equipes de gerentes de conta de private bank (Bankers), apoiados por especialistas em produtos que buscam recomendar os produtos mais apropriados para o perfil de risco de cada indivíduo. Os principais produtos do mercado local incluem fundos mútuos, produtos de tesouraria e corretagem.

Porém a atuação não se restringe ao Brasil, são atendidas as necessidades dos clientes de produtos no exterior por meio dos bancos afiliados localizados em Luxemburgo e Miami, cujas operações são totalmente dedicadas à divisão internacional do banco private.

Geralmente são administradas carteiras de pessoas físicas em uma base totalmente aleatória, sujeitas ao que for acordado com cada cliente. As carteiras podem incluir fundos mútuos administrados por outras instituições financeiras. Com relação às tarifas que são cobradas de clientes do *private banking*, na maioria dos casos, são baseadas nos ativos sob administração, porém é importante lembrar que o perfil de atividade do cliente também influencia na determinação dos preços.

O final de 2003, a atividade do private banking tanto no Brasil quanto no exterior tinha ativos sob administração no valor de aproximadamente R\$ 5,5 bilhões.

4.5.4. Pequenas Empresas

Ao final de 2003, o “BANCO” tinha uma carteira contendo aproximadamente 535.000 micro e pequenas empresas como clientes. Por volta de 75.000 delas eram atendidas pela estrutura específica de pequenas empresas e as demais ainda são atendidas por agências normais.

O segmento de pequenas empresas fornece serviços para empresas com renda anual entre R\$ 500.000 e R\$ 10 milhões e foi criada no início de 2001 para oferecer produtos e serviços mais personalizados às pequenas empresas que eram anteriormente atendidas pela área de varejo do banco. Por meio dessa nova categoria existe a intenção de desenvolver uma base de clientes

de pequenas empresas e melhorar o desempenho nesta área em termos de relacionamento e vendas cruzadas de outros serviços e produtos.

Foram instalados 139 pontos dentro de determinadas agências localizadas nas maiores cidades brasileiras com áreas e infra-estrutura especificamente dedicadas aos clientes pequenas empresas.

Atualmente, os produtos e serviços oferecidos pelas operações de pequenas empresas são similares àqueles oferecidos para operações de varejo, mas estão sendo desenvolvidos novos produtos e serviços que responderão melhor às necessidades das pequenas empresas (tais como os relacionados à administração de fluxo de caixa e linhas de crédito).

A carteira de empréstimos para os clientes micro e pequenas empresas, consiste principalmente de empréstimos garantidos com vencimento de até 30 dias para empréstimos não garantidos, tais como cheques especiais de contas corrente, e até doze meses para empréstimos de capital de giro. O volume de empréstimos concedidos para este segmento totalizavam, no final de 2003, aproximadamente R\$ 1,5 bilhão, ou aproximadamente 4% do total das carteiras de empréstimo.

4.5.5. Empresas de Médio Porte

Esta área, chamada de Área Empresas, mantém uma relação com aproximadamente 22.000 clientes corporativos de médio porte que representam uma ampla parcela das empresas brasileiras. Os clientes de médio porte são geralmente empresas com renda anual acima de R\$ 10 milhões.

Neste segmento, é oferecida uma ampla variedade de produtos e serviços financeiros aos clientes de médio porte, incluindo depósitos, opções de investimento, seguro, planos de previdência privada e produtos de crédito. Produtos de crédito, inclusive empréstimos de capital para investimentos, empréstimos de capital de giro, financiamento de estoques, financiamentos comerciais, serviços de câmbio, serviços de arrendamento mercantil de equipamentos, cartas de crédito e garantias. Além disso, o “BANCO” também executa transações financeiras em nome de clientes de médio porte, inclusive transações interbancárias, transações no mercado aberto e futuro, termos, “swaps”, “hedges” e transações de arbitragem.

De forma consistente com as práticas normais de empréstimos no Brasil, a carteira de empréstimos é predominantemente de curto prazo. Substancialmente todos os empréstimos a empresas de médio porte têm taxas de juros determinadas por margens relativas a vários índices de custos de fundos. As margens em empréstimos a empresas de médio porte tendem a ser mais altas do que as margens disponíveis para empréstimos para clientes corporativos. Ao final de 2003, os empréstimos para clientes de médio porte eram de aproximadamente R\$ 3,0 bilhões, ou 9% do total da carteira de crédito.

O segmento tem aproximadamente 255 gerentes de contas. Esses gerentes trabalham em um dos 73 escritórios especializados localizados dentro de agências chave, dessa forma, os clientes de médio porte podem escolher ter sua conta em qualquer agência pelo Brasil.

A área de empresas de médio porte é uma parte importante do negócio e existem oportunidades significativas de negócios nesse setor. Segundo informado pela instituição, pretende-se reforçar o empreendimento bancário no setor de empresas de médio porte no Brasil ao:

- Aumentar o relacionamento em geral com os clientes já existentes;
- Usar modelos de administração de risco de crédito para reforçar o tamanho e a qualidade da carteira de empréstimos;
- Expandir o uso de serviços bancários via Internet;
- Expandir o número de clientes por meio de gerentes de contas focados em clientes potenciais.

4.6. Responsabilidade Social

Neste tópico serão discutidos o conceito de Responsabilidade social, a visão dos acionistas e o que esperam de retorno e também os projetos que o “BANCO” desenvolve a favor da sociedade.

4.6.1. Considerações sobre a Responsabilidade Social Corporativa

A Responsabilidade Social, conforme descrito nos capítulos anteriores, é um conceito mais amplo do que comumente é apresentado. Levando este ponto em consideração pode-se perceber que, ao longo do tempo, conforme o conceito se desenvolveu, foi evidenciada uma

divergência entre os autores que relataram o assunto, principalmente com relação à abrangência das responsabilidades sociais e éticas das empresas perante a sociedade e os comportamentos e ações que promovem, de maneira agregada, o real bem-estar social.

No cenário desta discussão, pode-se destacar duas frentes de pensamento, com visões distintas a respeito da natureza das atribuições éticas e sociais da organização empresarial. A primeira delas está relacionada à “visão dos *stockholders*”, segundo a qual os executivos devem priorizar a maximização dos lucros da empresa e, consequentemente, dos acionistas. A outra argumenta a favor da “visão dos *stakeholders*”, que sugere a obrigação ética de levar em consideração todos os grupos que são afetados, de alguma forma, pelas decisões da empresa, e não somente os acionistas que participam diretamente da divisão de lucros e prejuízos.

Comparando as visões, ainda que favoreçam a existência de um comportamento ético, elas divergem com relação às atribuições e o comportamento que está atrelado à ética. Um exemplo disso é o objetivo a ser atingido, segundo cada visão, pelo executivo de forma que a empresa apresente conduta ética.

4.6.2. A Visão dos Stockholders

Friedman (1962) define que, segundo a visão dos *stockholders*, uma empresa possui apenas uma responsabilidade social, que é utilizar seus recursos e participar de atividades que permitam aumentar os lucros o máximo possível sem desrespeitar as regras do jogo, ou seja, levando em consideração a competição livre e aberta, sem trapaças ou fraudes.

O autor ainda coloca que a doutrina de que uma empresa possuiu outra responsabilidade social que não a de maximizar os lucros dos acionistas é contrária aos princípios de uma sociedade livre. Além disso, não maximizar a riqueza vai contra o comportamento humano auto-interessado.

Relacionado à idéia de atingir os seus próprios objetivos (auto-interessado), economistas abrem a possibilidade dos executivos desenvolverem atividades relacionadas à responsabilidade social na empresa com a finalidade de atingir seus objetivos pessoais, uma vez que a melhora na imagem da empresa consequente das atividades sociais pode acarretar um grande aumento dos lucros dos acionistas. Porém, se o aumento dos lucros não ocorrer, o

interesse do executivo pode tornar-se conflitante com o dos acionistas, gerando um problema de gestão.

Um ponto de vista interessante descrito por Sternberg (1999) é que a teoria defendida na visão dos *stakeholders* enfraquece o conceito de propriedade privada, uma vez que nega aos donos o direito de determinar como suas propriedades serão utilizadas.

Embora sejam feitas críticas à linha de pensamento dos *stakeholders*, como a de Sternberg no parágrafo anterior, é valido lembrar que os autores não são avessos à adoção de práticas atreladas a responsabilidade social corporativa desde que elas contribuam para a maximização de valor para o acionista. O mesmo Sternberg (1999), que foi crítico, descreve esse ponto de vista de forma direta ao explicitar que as empresas apresentam comportamento ético e não hipócrita, ao apoiarem causas de responsabilidade social apenas quando estas práticas maximizarem o valor para acionista no longo prazo. Caso isso ocorra, tais ações são totalmente compatíveis com as empresas.

Outro autor, Jensen (2001), comenta que é praticamente impossível maximizar o valor de longo prazo da empresa se ignorar qualquer *stakeholder* importante. Sendo assim, ele acaba por reconhecer a importância de se manter uma imagem adequada e bom relacionamento com o público.

4.6.3. A Visão dos Stakeholders

O conceito de *stakeholder* foi originalmente definido como um grupo cujo apoio é necessário para a organização e, caso ela não tenha, deixaria de existir (Freeman, 1984). Segundo aqueles que apóiam a visão dos *stakeholders*, a perpetuidade da empresa estaria seriamente ameaçada caso os interesses e preocupações deste grupo não fossem levadas em consideração.

No entanto, mesmo segundo a visão dos defensores dos ideais dos *stakeholders* existe a dúvida do real significado da responsabilidade social corporativa e qual a sua abrangência.

Archie Carroll (1999) apresenta uma interessante definição para a responsabilidade social corporativa. Nela o autor afirma que a responsabilidade social envolve as expectativas econômicas, legais, éticas e filantrópicas por parte da sociedade em relação às organizações.

Para facilitar o entendimento dos fatores que compõem a responsabilidade social descrita pelo autor, abaixo será realizada uma breve descrição:

- Responsabilidade Econômica: é a responsabilidade social primária das empresas. Segundo este fator, a empresa deve funcionar com objetivo de produzir bens e serviços e vendê-los a preços justos, de forma a suprir as necessidades da sociedade e a remuneração dos investidores.
- Responsabilidade Legal: corresponde ao cumprimento e respeito das leis, de forma que possa conviver harmoniosamente em sociedade. Porém, as leis podem não contemplar algumas situações que a empresa pode se deparar e também pode não representar alguns desejos e anseios da sociedade.
- Responsabilidade Ética: representa comportamentos, práticas e conceitos que são esperados pela sociedade e considerados como adequados, porém ainda não são contemplados pela lei, ou seja, não está compreendido no código penal, sansões para comportamentos antiéticos.
- Responsabilidade Filantrópica: representa expectativas que a sociedade tem com relação às empresas. Não tratam de situações obrigatórias por lei, ou seja, devem ocorrer por iniciativa da instituição, porém pode agregar grande valor a imagem da empresa.

4.6.4. Programas Sociais

Desde sua fundação, o “BANCO” sempre apoiou projetos sociais nas diversas comunidades onde atua. Em 1993, criou uma fundação com o objetivo de investir em projetos voltados às áreas de Educação e Saúde, prioritariamente.

Esta fundação conta com um patrimônio de R\$ 244 milhões e é a partir destes recursos que apóia cerca de 500 projetos sociais, não somente criando-os, mas também contribuindo para sua continuidade e desenvolvimento.

Alguns destes programas serão listados a seguir, porém para preservar a identidade da instituição, serão tratados por seu tema de atuação e não pelo nome real:

- *Prêmio para incentivo ao ensino:* é dirigido a professores e alunos das 4^a e 5^a séries do ensino fundamental de escolas públicas. Tem por objetivo contribuir para a melhoria da qualidade de ensino através do treinamento dos professores, de forma que

possam estimular o desenvolvimento das competências de seus alunos para a escrita. Conta parceiros como MEC (Ministério da Educação), Undime e Canal Futura.

- *Programa para colaborar com a educação em municípios:* contribui para garantir o direito das crianças e adolescentes terem acesso a um ensino fundamental de qualidade. Para tal, busca fortalecer as instituições educacionais (governamentais e não-governamentais) da região, ensinando-as a fazer a gestão da educação, caracterizada pelo desenvolvimento de ações educativas adequadas para a região. Conta com parcerias com o Município envolvido, Unicef, Cenpec e Undime.
- *Programa voltado para o ensino fundamental:* colabora para oferecer um ensino fundamental de qualidade, contribuindo para o desenvolvimento escolar do aluno na escola pública. Conta com apoio do UNICEF e a participação técnica do Cenpec.
- *Programa para erradicar o trabalho infantil:* tem o objetivo de acabar com o trabalho infantil e permitir o desenvolvimento de crianças e adolescentes, a partir da realização de atividades educativas extracurriculares.
- *Saúde e cidadania:* trata-se de um programa para aperfeiçoamento de gestores municipais envolvidos com serviços de saúde. O curso é composto por diversas apostilas elaboradas por especialistas que buscam relacionar os conhecimentos de cada tema específicos a alguma experiência prática.

Através deste tópico pode ser esclarecido o conceito de responsabilidade social e o dilema que a empresa pode-se deparar ao confrontar a visão dos *stockholders*, que possuem como interesse principal a maximização do lucro, e dos *stakeholders*, que desejam uma empresa envolvida e engajada com o desenvolvimento sustentável e responsável da sociedade. Também foi possível perceber que o “BANCO” possui envolvimento com a sociedade e com projetos não relacionados à sua atividade operacional. É algo importante para o decorrer do trabalho, uma vez que apesar dos esforços da empresa em proporcionar um bom ambiente, ocorrerão problemas, queixas e danos nos operadores.

4.7. RH e Melhoria Contínua

Dando continuidade ao item anterior, neste tópico serão abordados os esforços e práticas da área de Recursos Humanos (RH) da empresa que visam proporcionar um relacionamento transparente e motivador em um ambiente de trabalho mais adequado.

Dentre os projetos desenvolvidos pelo RH, aquele que se destaca é o aculturamento dos operadores, focados em melhores resultados e condições de trabalho.

O projeto é composto por três fases: reflexão, desenvolvimento e incorporação. O período de reflexão é caracterizado por um diagnóstico conjunto cultural (pesquisa e entrevistas) e operacional para que sejam avaliadas as áreas mais carentes no quesito condições de trabalho e eficiência operacional. Ao final desta atividade ocorre um *brainstorm* com a participação de todos da área escolhida para que sejam sugeridas díeas e possíveis soluções. O resultado da lista de idéias e soluções será filtrado e então definidos os temas-chave para o projeto. A fase seguinte, de desenvolvimento é fundamentada na reflexão e é composta por três atividades, implementação ágil e participativa das ações e mudanças, capacitação dos líderes e equipe em gestão diária, *feedback* e *coaching* e também a avaliação do impacto das mudanças, a partir de novos indicadores de performance e satisfação individual. Trata-se da fase operacional de concretização das mudanças. Finalmente, a incorporação tem por objetivo sedimentar e garantir a perpetuidade do que foi implantado. Ela se resume a uma ultima capacitação dos gestores para gerenciarem a continuidade do processo e incorporação das mudanças a rotina de trabalho.

A tabela abaixo representa os impactos culturais e operacionais resultantes do programa.

Tabela 4: Abrangência dos programas

Impactos Culturais	Impactos Operacionais
Maior alinhamento da estratégia cultural	Maior alinhamento da estratégia operacional
Ambiente aberto	Satisfação do cliente
Confiança entre as pessoas	Trabalho otimizado
Comunicação eficiente	Maior eficiência
Transparência e franqueza nas relações	Manutenção do que agrupa valor
Boas práticas	Maior produtividade
Benchmarking	Redução de desperdício
Gestão de pessoas	Redução de custo
Responsabilidade compartilhada	Aprendendo com os erros
Ambiente participativo	Clareza de objetivos
Foco na solução e não no problema	Orientação para resultado

Fonte: adaptado de material de distribuição interna do “BANCO”, 2009.

Com isso, pode-se perceber que existe a preocupação do “BANCO” em implementar programas voltados para a melhoria do ambiente de trabalho e performance individual dos funcionários, sendo que esta é apenas uma dentre as diversas iniciativas que a instituição incentiva. Um ponto importante e crítico para o sucesso de tais iniciativas é o envolvimento das equipes (independente do cargo) no processo de mudança, como “donos” do projeto, criando liberdade de participação em todas as etapas.

Capítulo 5

Metodología

5. Metodologia

Antes de se detalhar a metodologia utilizada na elaboração de todas as etapas e capítulos contidos no trabalho, é importante destacar o início de tudo, ou seja, a demanda, a motivação que levou ao surgimento do estudo.

Eventualmente a demanda por um trabalho com objetivo de analisar o impacto da estrutura organizacional nas condições de trabalho e avaliá-la sob a ótica da ergonomia, emana dos próprios trabalhadores, por tratar um assunto que os atinge diretamente. Nesse caso, entretanto, o interesse partiu dos níveis hierárquicos superiores, chegando ao superintendente da área de recursos humanos. Porém, não foi especificada nenhuma área destinada a receber o estudo, ou seja, aquela que seria o foco.

Uma vez que surgiu a idéia de se desenvolver um trabalho que objetivasse quantificar e qualificar quais pontos influenciavam negativamente a saúde dos funcionários da instituição, restava definir quais ferramentas teóricas seriam necessárias para subsidiar esta análise de forma a promover confiança e embasamento, qual a área deveria ser estudada e qual critério deveria ser utilizado para escolhê-la.

Foram descritas as ferramentas teóricas em dois campos de conhecimento, a ergonômica e a referente à análise da estrutura organizacional. A importância da ergonomia está na avaliação da organização e das condições do trabalho e estudar seu impacto na saúde do trabalhador. Sendo assim, a existência desta disciplina é importantíssima, pois é papel da figura de um ergonomista, segundo Teiger (1986):

Procurar estabelecer as ligações mais ocultas entre os recursos humanos e sua administração conquistando, primeiramente, a confiança dos membros do grupo sob análise e, no papel de uma espécie de cientista, ouvir o que tem a dizer cada um sobre as tarefas por eles desempenhadas (Teiger, 1986).

Para representar a ergonomia, foram escolhidos autores reconhecidos na área como Falzon e Guerin e, complementarmente, foram considerados alguns trabalhos de Dejours, autor que aborda, principalmente, a psicodinâmica, mas que pode agregar considerações importantes para o trabalho.

Com relação ao estudo organizacional, este tem o objetivo de avaliar o impacto da estrutura organizacional adotada pela empresa nas condições de trabalho dos operadores. Fatores como hierarquia (cargos e métodos de chefia), mecanismos de coordenação (relação entre os pares – funcionário que ocupam o mesmo cargo – e também o relacionamento entre subordinados e superiores), treinamento e cultura (valores que são passados da empresa para os funcionários), etc. foram descritos nos capítulos iniciais do trabalho segundo os conceitos de Henry Mintzberg (1995), autor escolhido como referência no assunto.

Definidos os autores e a fundamentação teórica era necessário dar uma breve introdução da empresa, para que fosse possível situar o leitor da dimensão, complexidade e ramo de atividade da instituição. Em linhas gerais, trata-se de uma instituição brasileira que opera no mercado financeiro como um banco múltiplo. Ela apresenta uma longa história no mercado, marcada por aquisições de bancos em diversos países, o que contribuiu para sua presença internacional, ainda que, atualmente, a sua força esteja no mercado nacional, figurando entre os maiores bancos brasileiros.

Até o capítulo anterior foi apresentada a instituição e, a partir deste ponto, ocorrerão algumas etapas com o objetivo de definir a (s) área (s) que será (ão) foco do estudo, pois seria inviável estudar todas dada a alta complexidade, além disso, fugiria dos objetivos deste trabalho de formatura. Determinada essa situação, o processo de escolha da área será dividido em duas etapas, a primeira consistirá de entrevistas abertas com o engenheiro responsável pela área de saúde ocupacional e com o médico chefe do ambulatório médico. Essa etapa será importante para definir, através da experiência e conhecimento da instituição por parte dos dois profissionais, qual a área administrativa apresenta indícios (número de lesões, reclamações, casos de afastamentos, etc.) que poderiam sugerir condições de trabalho menos adequadas. Ao final das entrevistas, será possível definir a macro-área a ser estudada. É importante destacar que as entrevistas não serão planejadas, constituindo-se de um diálogo aberto, sendo que o direcionamento da conversa será dado pelo entrevistador, conforme as respostas do entrevistado, sempre objetivando obter uma resposta direta.

Já a segunda, constituirá da coleta de dados. Essa fase será importante, pois, possivelmente, a área (s) escolhida (s) comportará (ão) alguns departamentos, o que acarretaria a necessidade de focar em algum deles de forma a restringir o volume de dados. Caso isso ocorra, o critério para a escolha será subsidiado por indicadores e não mais pela experiência dos profissionais.

A partir dos dados coletados, poderão ser obtidos indicadores de volume de trabalho e índice de lesões e, então, selecionado, como o foco do trabalho, o departamento (ou área interna) com as condições de trabalho menos adequadas.

Ao término da definição da área será iniciado o processo de coleta de todos os dados necessários para a análise das condições de trabalho. Ele será dado conforme os passos explicitados na tabela abaixo:

Tabela 5: Processo de coleta de informações

Passo	Processo
1	Pesquisa junto ao portal interno do “BANCO” (intranet), restrito aos funcionários: foram obtidas informações sobre a história da instituição, suas principais áreas, composição acionária, políticas de recursos humanos, objetivo e missão, número de funcionários por área, ética empresarial, etc.
2	Pesquisa junto a páginas da internet: coleta de informações públicas complementares, como estratégia de marketing, características do mercado financeiro, principais concorrentes, market-share, recrutamento de pessoal, etc.
3	Consulta a matérias de divulgação interna do banco: estes materiais apresentam uma visão consolidada de vários assuntos do “BANCO”, contemplando desde assuntos de recursos humanos até a estratégia assumida pela empresa. Foi importantíssimo para a obtenção de dados de saúde ocupacional de cada área, como número de lesões, afastamentos, <i>turnover</i> , etc.
4	Entrevistas com o engenheiro responsável pela área de saúde ocupacional e o médico chefe do ambulatório médico. Passo imprescindível para a seleção da área que será foco do estudo.
5	Coleta de dados referentes à área que foi escolhida. Foi a parte direcionada do estudo, responsável pela obtenção de informações de composição da área (desde a distribuição entre homens e mulheres, até altura, escolaridade, tempo de casa, etc.), layout, dimensões do posto de trabalho, atividades a serem desempenhadas durante a jornada de trabalho, <i>script</i> programado para o atendimento, etc. Estas informações serão indispensáveis para a análise das condições de trabalho.

Fonte: autoria própria.

No momento que estiverem definidos todos os parâmetros e coletadas todas as informações, será possível começar a análise das condições de trabalho. Esta será iniciada pelo estudo da

estrutura organizacional da área escolhida, no qual serão considerados os mecanismos e fatores estabelecidos por Mintzberg (1995). Eles serão utilizados para avaliar toda a estrutura da área de forma que seja possível aproximá-la por algum dos tipos de estruturas estabelecidas pelo autor. Terminado esse processo, poderão ser encontradas as relações entre a realidade da área, bem como do sofrimento dos trabalhadores, com o tipo de estrutura identificado.

A segunda etapa será a análise ergonômica propriamente dita, que será utilizada para avaliar as condições do trabalho e seus impactos no que toca o físico e cognitivo dos operadores.

Finalmente, a partir do que for levantado pelo processo de análise, serão obtidas conclusões e, então, propostas soluções para as situações encontradas.

Capítulo 6

Área estudiada

6. Definição da (s) área (s) estudada

Este tópico do trabalho tem o objetivo de justificar a área escolhida para realização do estudo. Nos itens seguintes, será justificada a escolha, indicados parâmetros e identificados problemas.

6.1. Motivo da escolha

O objetivo deste item do trabalho é identificar quais são as áreas críticas e então direcionar a análise para aquela que apresentar as condições de trabalho com maior volume de reclamações, afastamentos, absenteísmo e *turnover* dentre as demais da mesma instituição.

Existem inúmeras áreas dentro do “BANCO”, sendo que, de uma maneira ampla, elas podem ser relacionadas em dois grandes grupos: rede de agências e administração central. O primeiro grupo funciona como “porta de entrada” no banco e, dessa forma, está direcionada ao contato com cliente, executando atividades como abertura de contas, funções de caixa (pagamentos, saques, investimentos, transferências, etc.), contratação de produtos / linhas de crédito. Por outro lado, o segundo colabora com a sobrevivência da instituição, privilegiando e assegurando os seus interesses e objetivos. Dessa forma, compreende atividades de gestão de risco, portfólio de crédito e investimentos, avaliação de impactos econômicos, elaboração de políticas e alinhamento as normas do Banco Central (BACEN).

Uma vez definidos os grupos, antes de qualquer iniciativa é importante direcionar o estudo a um deles apenas, pois ambos compreendem inúmeras áreas e tentar envolver todas em uma análise preliminar é algo que foge o escopo deste trabalho, seja pela falta de informações quanto pela complexidade de lidar com o volume de dados. Dessa forma, para escolher aquele que será foco do estudo foi considerado o volume de trabalho relacionado a cada um deles, e foi constatado que ele era menor para administração central. Sendo assim, seria interessante o estudo da área administrativa, pois trataria um assunto menos abordado.

Definido o foco da área, faz-se necessário identificar as áreas administrativas com condições de trabalho que interessam ao estudo e, com esta finalidade, o tópico será dividido em duas partes. A primeira será composta por conversas informais e entrevistas abertas (sem um roteiro preparado, ou seja, as perguntas foram criadas conforme o andamento da conversa) realizadas com funcionários da área de saúde ocupacional e ambulatório médico, parte

qualitativa e será algo de grande importância para direcionar a busca por dados. A outra consiste em obter e analisar os dados fornecidos pela instituição de forma a identificar, quantitativamente, quais as áreas críticas.

Iniciando a seção de entrevistas, os contatados foram o engenheiro responsável pelos estudos de ergonomia e pela área de saúde ocupacional da instituição e o médico que chefia o ambulatório. São profissionais que trabalham há mais de dez anos no “BANCO” com o tema de saúde ocupacional e, por isso, podem ser considerados com experiência suficiente para colaborar com o trabalho. Segundo os dois relatos, existem algumas áreas nas quais as atividades são mais exaustivas, longas e tendem a causar maior fadiga física e psicológica como o Private Bank, Corporate (investimentos), Tesouraria, Controladoria e Telemarketing. Naturalmente, estas deveriam ser as áreas que acumulariam os maiores índices de lesões, doenças ocupacionais e afastamentos, porém, com exceção da última, não é o que acontece. Os dois entrevistados explicam essa contradição, afirmando que “estas áreas recrutam pessoas com um perfil particular e que se sentem motivadas em um ambiente agressivo, competitivo e com longas jornadas de trabalho. Pessoas com este perfil contribuem para um baixo índice de afastamentos e lesões”.

Porém, ainda segundo os entrevistados, o mesmo não ocorre no telemarketing, “que acumula muitas reclamações e afastamentos por lesões físicas e/ou psíquicas”. Isso acontece, pois “as pessoas recrutadas têm habilidades específicas e, em geral, escolhem esta área como um trabalho temporário”.

A seguir, serão apresentados dados que comparam alguns índices de saúde e segurança ocupacional de um banco concorrente (parâmetro de mercado), o “BANCO” consolidado e o específico para a área de telemarketing (aquele apontada pelo engenheiro e médico como a mais crítica da área administrativa). Será algo importante para verificar o que foi apontado pelos entrevistados.

Para formar os índices apresentados abaixo, foram consideradas todas as empresas do conglomerado composto pelo “BANCO” e, aqueles que foram licenciados por motivo de doença ocupacional, acidentes típicos / trajetos e outras doenças ocupacionais. Sendo que:

- Doença Ocupacional: todo o tipo de doença, provocada pelo ambiente de trabalho, que a causam qualquer tipo de alteração na saúde do operador. São divididas em duas categorias, “doenças profissionais” sempre ocasionadas pela atividade laboral e “doenças do trabalho”, causadas ou não pelo trabalho;
- Acidentes: qualquer tipo de acidente que ocorra no local ou na movimentação até ele, que produzam lesão corporal, perturbação ou doença que afete negativamente a capacidade produtiva do operador;
- Outras doenças ocupacionais: normalmente problemas musculares, respiratórios e problemas de pele.

Tabela 6: Número de lesões

	Lesões		
	Banco Concorrente	“BANCO”	Telemarketing
Total de lesões	629	531	195
Horas trabalhadas	104.869.200	163.464.771	10.512.800
Índice de Lesões	1,20	0,65	2,88

Fonte: adaptado de material de distribuição interna do “BANCO”, 2009.

Tabela 7: Número de dias perdidos em um ano

	Dias perdidos		
	Banco Concorrente	“BANCO”	Telemarketing
Total de dias	120.605	200.312	200.312
Horas trabalhadas	104.869.200	163.464.771	10.512.800
Índice de dias perdidos	230,02	245,08	898,07

Fonte: adaptado de material de distribuição interna do “BANCO”, 2009.

Tabela 8: Índices de doença ocupacional

	Doença ocupacional		
	Banco Concorrente	“BANCO”	Telemarketing
Total de casos	519	421	189
Horas trabalhadas	104.869.200	163.464.771	10.512.800
Índice de doença	0,99	0,52	5,61

Fonte: adaptado de material de distribuição interna do “BANCO”, 2009.

Tabela 9: Índice de absenteísmo

	Absenteísmo		
	Banco Concorrente	“BANCO”	Telemarketing
Total de faltas	ND	103.153	42.291
Horas trabalhadas	ND	12.535.638	10.512.800
Índice de absenteísmo	ND	0,82	8,81

Fonte: adaptado de material de distribuição interna do “BANCO”, 2009.

A tabela seguinte apresenta um conceito que necessita uma definição para que seja possível o seu correto entendimento. O *Turn over* representa o percentual de funcionários que abandonaram a instituição no intervalo de em um ano.

Tabela 10: Turn over

	Turn over		
	Banco Concorrente	“BANCO”	Telemarketing
Total de funcionários	41.100	60.500	1200
Turn over*	10,4%	12,3 %	40,5%

Fonte: adaptado de material de distribuição interna do “BANCO”, 2009.

Reunindo o que foi explicitado anteriormente, ou seja, a opinião dos entrevistados (baseada em sua experiência e conhecimento da instituição) e os dados apresentados nas tabelas, passa a ser possível cruzar as informações e chegar a um consenso. Conforme relatado pelos entrevistados, o telemarketing é a área com maior índice de lesões, reclamações, etc. dentre as

áreas administrativas do “BANCO”, sugerindo que ela poderia ser a crítica e, portanto, mais interessante para as análises de condições de trabalho. Esta hipótese foi confirmada através dos dados comparativos entre a área do telemarketing e o consolidado do “BANCO”, uma vez que os índices de absenteísmo, lesões, *turnover*, dias perdidos, etc. do telemarketing eram expressivamente maiores que os da instituição. Sendo assim, fica confirmada a importância de se analisar a área do telemarketing.

6.2. O trabalho do teleatendente

Com o passar dos anos, ocorreram muitas mudanças no ambiente e nas relações de trabalho dentro de uma organização, afetando o modo de ser e de fazer dos trabalhadores. Esse processo atingiu diversos setores da economia, sendo que, o que mais se destacou é o de serviços, pois é aquele que, cada vez mais, está submetido à racionalidade do capital, conforme destacado e relatado por Antunes (2000). O autor volta a sua atenção para o assalariamento dos trabalhadores desse setor de atividade que, segundo ele, “aproxima-se cada vez mais da lógica e da racionalidade do mundo produtivo, gerando uma interpenetração recíproca entre eles”.



Figura 11: Head set, equipamento amplamente utilizado pelos operadores de telemarketing

Fonte: adaptado de material de distribuição interna do “BANCO”, 2009.

Os bancos, imersos no terceiro setor, sofreram grandes transformações que atingiram agudamente seus trabalhadores e, consequentemente, uma área delicada que é o telemarketing. Nesta área, pode-se afirmar que uma das funções que mais sofreu esse impacto

foi a de telefonista, uma vez que seu trabalho foi alterado e contribui para criar o que se conhece atualmente como teleatendente.

No período anterior a tais transformações, o trabalho em centrais de atendimentos exigia determinadas qualidades como boa dicção, cortesia, objetividade e agilidade (Borsoi, Ruiz & Sampaio, 1995), e era caracterizado, principalmente, por suprir as necessidades do cliente, como a demanda por informações, registros de reclamações, ocorrências para consertos, solicitações de produtos, etc. A nova forma do trabalho, caracterizada pela alta interação com a informática, passou a exigir novas habilidades e confrontou os operadores com uma maior complexidade de execução das tarefas. As atividades deixaram de estar associadas ao simples fornecimento de informações e passaram a incorporar a busca por soluções para problemas específicos e, para isso, a informática era utilizada como suporte. Sendo assim, pode-se perceber que o operador passou a ser exigido em duas frentes: capacidade de se comunicar com o cliente e habilidade para lidar com alguns programas de informática.

No Brasil, o processo descrito anteriormente se intensificou a partir da privatização do setor de telecomunicações, em meados de 1990, e do surgimento da telefonia móvel. O rápido crescimento da oferta de serviços, o investimento em novas tecnologias e a idéia de posicionar o cliente em primeiro lugar (anteriormente o foco era a empresa) fizeram aumentar o número de centrais de telemarketing, que também é chamada de *call center*. Este último é caracterizado pelo agrupamento de trabalhadores (em geral muito novos, como é o caso da instituição em análise), com diferentes formações e que são treinados para o atendimento telefônico e manuseio de microcomputadores.

O trabalho que é realizado pelos atendentes implica o cumprimento de metas que são estabelecidas a partir do tempo médio de atendimento (TMA), indicador que leva em consideração o número total de chamadas recebidas, o número de atendentes e a meta estipulada pela ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações). Entre as medidas estabelecidas por essa agência, existe uma (artigo 07 da Resolução 249/00) que estipula um tempo máximo para a espera do cliente, no caso 10 segundos. Sendo assim, de forma a cumprir a meta as empresas, na maioria dos casos, ao invés de contratar mais trabalhadores para execução do atendimento, passaram a exigir maior agilidade e rapidez dos funcionários, estabelecendo, então, um tempo médio de atendimento menor. É importante destacar que a meta deveria ser atingida independente da existência de contratemplos, como

congestionamento de tráfego, falha no sistema, etc. Esta situação foi observada em diversas áreas do telemarketing da instituição estudada.

6.3. Problemas de saúde relacionados ao trabalho

Dentro de um *call Center*, existem inúmeros trabalhadores que apresentam indícios de LER (conjunto de doenças causadas por esforço repetitivo) / DORT (doenças osteomusculares relacionadas ao trabalho). Dada a constatação é importante destacar uma política do INSS (Instituto Nacional de Seguridade Social) que não caracteriza a doença como incapacitante, mas limitante e, por isso, não se pode aposentar o trabalhador por LER/DORT. Diante disto, entra em cena o Centro de Reabilitação Profissional (CRP), um programa público, que tem o objetivo preparar o que operador lesado para o retorno ao trabalho. O CRP segue um programa padrão de orientação e acompanhamento profissional do reabilitando, que inclui atendimento personalizado, inscrições em cursos profissionalizantes, etc.

Normalmente, existe um longo caminho a ser percorrido até que o trabalhador seja encaminhado ao CRP. Quando se trata da LER/DORT, esse caminho pode ser ainda mais longo, uma vez que, ao perceber os primeiros sintomas do problema, o trabalhador não busca diagnóstico e tratamento, tentando solucionar o problema por conta própria. Finalmente, quando o problema é diagnosticado e o operador indicado para o afastamento, ele é encaminhado para uma perícia junto ao INSS. É este último que irá definir e acompanhar o tratamento e realizar novas avaliações para verificar se o trabalhador tem ou não condições de retornar às suas atividades de trabalho. Em caso negativo, será realizada uma mudança de posto de trabalho e, para preparar o operador, ele permanecerá no CRP até que seja concluída sua recuperação e fornecido um treinamento que permita que ele assuma as suas novas funções (LER/DORT, 2001).

Normalmente, um dos primeiros receios dos trabalhadores quando retornam à empresa, é não conseguir se adaptar as suas novas tarefas e não produzir de acordo com as expectativas dos superiores e colegas. Sabem, de antemão, que não possuem a experiência e *know-how* dos seus colegas e que, independente disso, serão cobrados a partir das metas definidas pela área. Considerando a situação em uma empresa privada, como é o caso da que está em estudo, o receio é ainda maior, pois eles sabem que, por lei, o período de estabilidade é de um ano após o retorno ao trabalho.

Com relação ao que foi descrito no parágrafo anterior, agora direcionando o problema especificamente para o *call center*, segundo artigo da Revista de Psicologia Política (Borsoi; Santos; Acário, 2006), existe o sentimento de inferioridade por parte do trabalhador, pois o trabalho envolve a realização de atividades vistas como desnecessárias, inúteis e sem sentido, que, em geral, nada acrescentam aos executores adoecidos e aos colegas saudáveis. Este sentimento faz com que o trabalhador se sinta envolvido em uma encenação de trabalho, que seria necessária para justificar a sua permanência no emprego, bem como seu salário.

Ainda considerando o que foi descrito no artigo da revista, com relação ao período de estabilidade na situação vivida pelo atendente de *telemarketing*, acrescenta-se à vergonha o medo de ser desligado ao fim de um ano de trabalho. Conforme será discutido no próximo item, são trabalhadores jovens, que tiveram seu potencial reduzido e que terão de enfrentar um mercado de trabalho competitivo e que exigirá habilidades exatamente no que os levou a adoecer: o trabalho informatizado. Além disso, estarão competindo com trabalhadores de mesma idade, porém saudáveis, sendo que a opção das empresas será pelo segundo grupo, por sua capacidade de dedicação integral à produção.

6.4. Áreas internas do telemarketing

No telemarketing do banco em análise existem diversas áreas, sendo que existe grande diferença, em termos de volume, de transações realizadas e os ramos de atividade que cada área opera. Sendo assim, pode-se supor que elas apresentarão diferentes características e condições de trabalho (incluindo perfil de clientes, produtos, vendas, reclamações, etc.). A partir de informações do “BANCO”, abaixo serão detalhadas cada uma delas e depois explicado o critério que foi utilizado para selecionar a (s) tema (s) do trabalho.

- *Bankfone*: utilizado para consultas e realização de operações bancárias (obter informações de conta corrente ou poupança, investimentos, realizar pagamentos, transferências, recarga de telefone pré-pago, consórcio de carro, moto e imóvel, bloqueios, reclamações, solicitações, entre outros). Atendimento das 6h às 24 horas, todos os dias.

- *Central de atendimento para cartões de crédito:* atende dúvidas e solicitações referentes aos cartões de crédito (MasterCard e Visa). Atendimento das 6h às 24 horas, todos os dias.
- *Central de atendimento para financiamentos:* utilizado para contratação de financiamentos e leasing de veículos. Atendimento das 7h30 às 22 horas em dias úteis e aos sábados das 7h30 às 15 horas.
- *Bankfone para clientes PF (Pessoa Física) de alta renda:* utilizado para consultas e transações de conta corrente (saldos, extratos, transferências, pagamentos, investimentos etc.). Atendimento das 6h às 24 horas, todos os dias.
- *Central de renegociação de empréstimo pessoal:* permite consultas de débitos (origem, valor, etc.), pagamentos e renegociação de dívida. Atendimento das 9h30 às 18 horas em dias úteis.
- *Central de investimentos:* canal exclusivo para atendimento a investidores (fornecendo informações de mercado, taxas, impostos, etc.). Atendimento das 9 às 20 horas em dias úteis.
- *Vida e Previdência:* atendimento de dúvidas e solicitações de produtos de Vida e Previdência. Atendimento das 6h às 24 horas, todos os dias.
- *Central Consórcio:* utilizado para consórcio de veículos (carros e motos) e imóveis. Atendimento das 7h30 às 22 horas em dias úteis e aos sábados das 7h30 às 15 horas.
- *Telebloqueio:* canal para realização de bloqueio de cheque e cartão magnético. Atendimento 24 horas, todos os dias.
- *Central de Atendimento a Acionistas:* canal de atendimento exclusivo a acionistas das empresas escrituradas pelo “BANCO”. Atendimento das 9h às 18 horas em dias úteis.

Terminada a descrição de cada uma das áreas, apresenta-se a distribuição dos atendimentos conforme gráfico abaixo. Em documento distribuído na área de telemarketing do “BANCO”, foi descrito o volume atendimentos realizado por cada área de telemarketing e o percentual de lesões por trabalhador associado a cada uma delas. Será uma informação importante para definir a (s) área (s) foco.

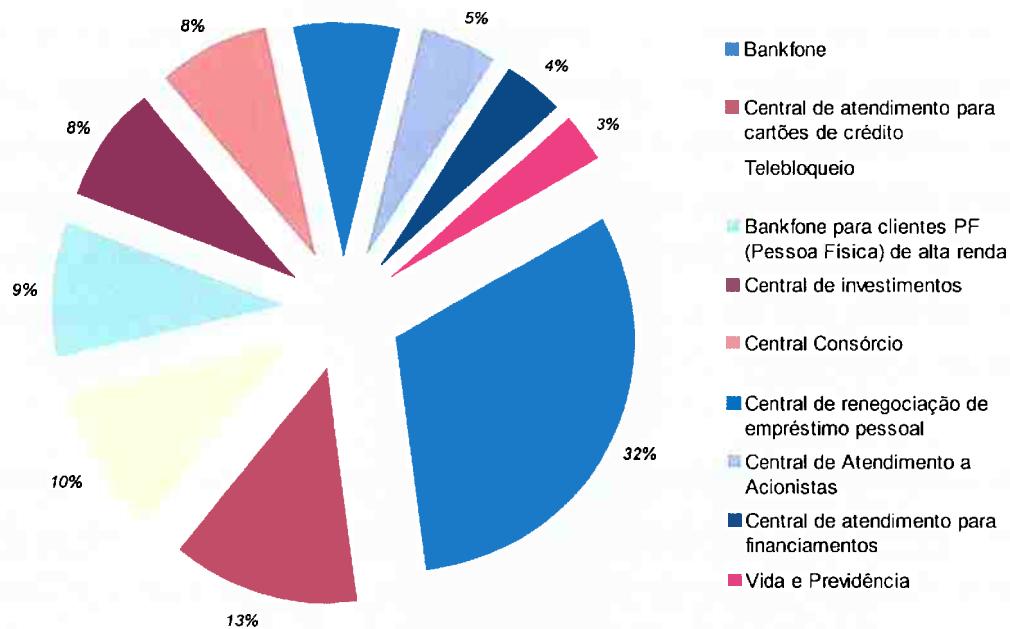


Figura 12: Gráfico de distribuição de atendimento por área do telemarketing
 Fonte: adaptado de material de distribuição interna do “BANCO”, 2009.

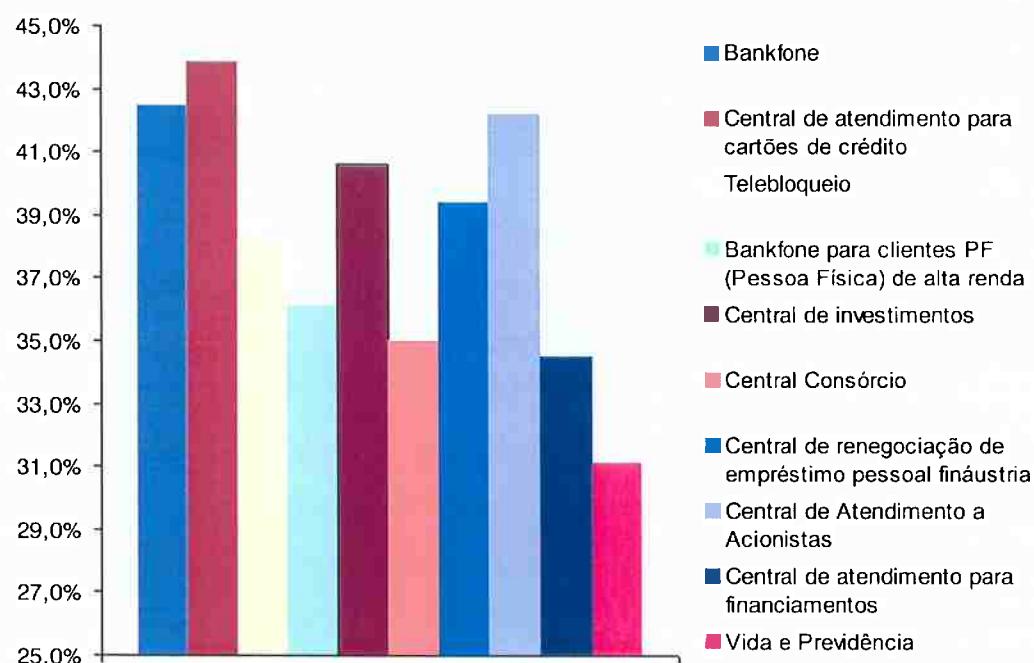


Figura 13: Gráfico de percentual de operadores, por área telemarketing, que já sofreram lesões*
 Fonte: adaptado de material de distribuição interna do “BANCO”, 2009.

Considerando o que foi descrito anteriormente, será possível definir a área interna do telemarketing que será estudada. O processo de decisão utilizará três parâmetros: percentual de atendimentos realizados pela área (figura 12), características internas da área (jornada de

trabalho, características da tarefa, etc.) e percentual de operadores, por área, que já sofreram lesões nos punhos, pescoço ou ombros (figura 13). Considerando os dois primeiros parâmetros, a área escolhida seria o *Bankfone*, pois, conforme a figura 12, ela representa o maior volume de atendimentos e, portanto, seria o *core* do telemarketing e, além disso, deve estar disponível praticamente 24h executando atividades variadas, podendo os operadores realizarem operações que vão de consulta de fluxo de conta corrente até pagamentos e investimentos.

Entretanto, a mesma conclusão não é tão direta ao considerar o terceiro e último parâmetro. Ao analisar o percentual de trabalhadores que sofreram lesões (Figura 13), pode-se perceber que as áreas *Bankfone*, Central de Atendimento para Cartões de Crédito e Central de Atendimento aos acionistas apresentam os maiores índices, valores altos, mas que estão em um mesmo patamar (entre 40% e 45%), o que acarreta a mesma importância para as três áreas no que tange o ponto “lesões sofridas”, ou seja, seria igualmente importante e, no extremo, equivalente estudar cada uma das três áreas. Dessa forma, considerando o que foi mencionado, o foco da análise deve ser o *Bankfone*, pois representa o maior volume de operações, de carga de trabalho e está entre as áreas com maior índice de lesões.

6.5. Composição da área e características dos funcionários

Neste item serão descritas as características (escolaridade, idade, sexo, etc.) e o perfil dos funcionários que compõem a área de telemarketing.

O processo de coleta de dados ocorreu em duas frentes. A primeira delas, qualitativa, foi composta por uma entrevista, realizada na semana do dia 22/07/2009, com o superintendente responsável pela área do telemarketing e teve como objetivo identificar o perfil macro da área e introduzir algumas características da área que justifiquem a sua composição. A segunda frente, voltada para o lado quantitativo, foi o contato, que ocorreu na mesma semana, com o gerente da área do *Bankline*. Neste momento a intenção era obter dados sobre a área, no caso foi fornecido um material com data-base março de 2009.

Tanto o conhecimento adquirido através das entrevistas quanto aquele disponibilizado por meio de relatórios foram importantes para a elaboração das figuras e tabelas seguintes.

A seguir o gráfico com a distribuição das pessoas da área por sexo.

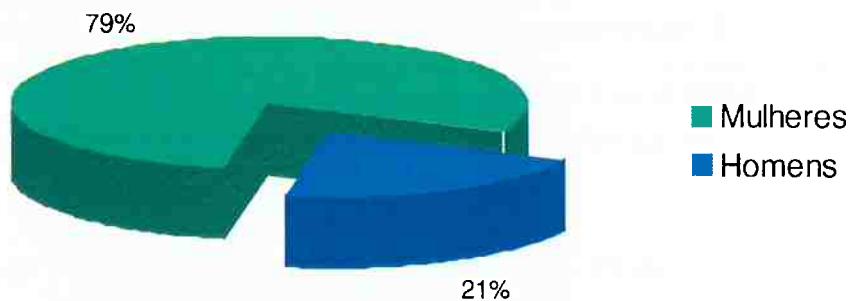


Figura 14: Gráfico de divisão dos atendentes do *Bankfone* por sexo

Fonte: adaptado de material de distribuição interna do “BANCO”, 2009.

As tabelas abaixo indicam o perfil dos trabalhadores, como faixa etária, escolaridade, altura, número de atendimentos diários, etc.

Tabela 11: Característica dos operadores de telemarketing do *Bankfone*

Característica	Mulheres	Homens
Faixa Etária (anos)		
18-20	24,1%	64,5%
21-23	40,0%	24,8 %
24-29	16,6%	8,6 %
> 29	19,3%	2,1%
Estado civil		
Solteiro	67,2%	98,5%
Casado	32,8%	1,5%
Escolaridade		
2º Grau completo	21,4%	7,7%
Superior incompleto	62,7%	92,3 %
Superior completo	15,9%	-
Altura		
> ou = 1,60 m	75,4%	100%
< 1,60 m	24,6%	-
Tempo no cargo		
1-12 meses	28,0%	98,4%
13-24 meses	26,6 %	1,6%
25-36 meses	20,1%	-
> 36 meses	25,3%	-
Número de Atendimentos diários		
< ou = 140	51,5%	91,3%
> 140	48,5%	8,7%
Número de Pausas diárias		
Uma/Duas	49,4%	36,9%
Três ou mais	50,6%	63,1%

Fonte: adaptado de material de distribuição interna do “BANCO”, 2009.

Analisando a tabela anterior, pode-se perceber algumas características comuns aos operadores, principalmente mulheres, jovens, com ensino superior incompleto (segundo recrutador da área de recursos humanos, geralmente o trabalho no telemarketing é exatamente para auxiliar nas despesas do curso de graduação) e com pouco tempo de casa, apresentando alta rotatividade.

A distribuição dos atendentes por sexo e as distribuições apresentadas nas tabelas anteriores serão de grande importância para auxiliar e direcionar o estudo ergonômico e organizacional do trabalho do telemarketing. Nos itens seguintes serão apresentadas outras informações pertinentes a área do *Bankfone*.

6.6. Posto de trabalho e layout

Neste item será exposto o layout do *bankfone* e o posto de trabalho dos atendentes. A figura abaixo representa a disposição dos gerentes, nas pontas das mesas, e dos atendentes, demais posições.

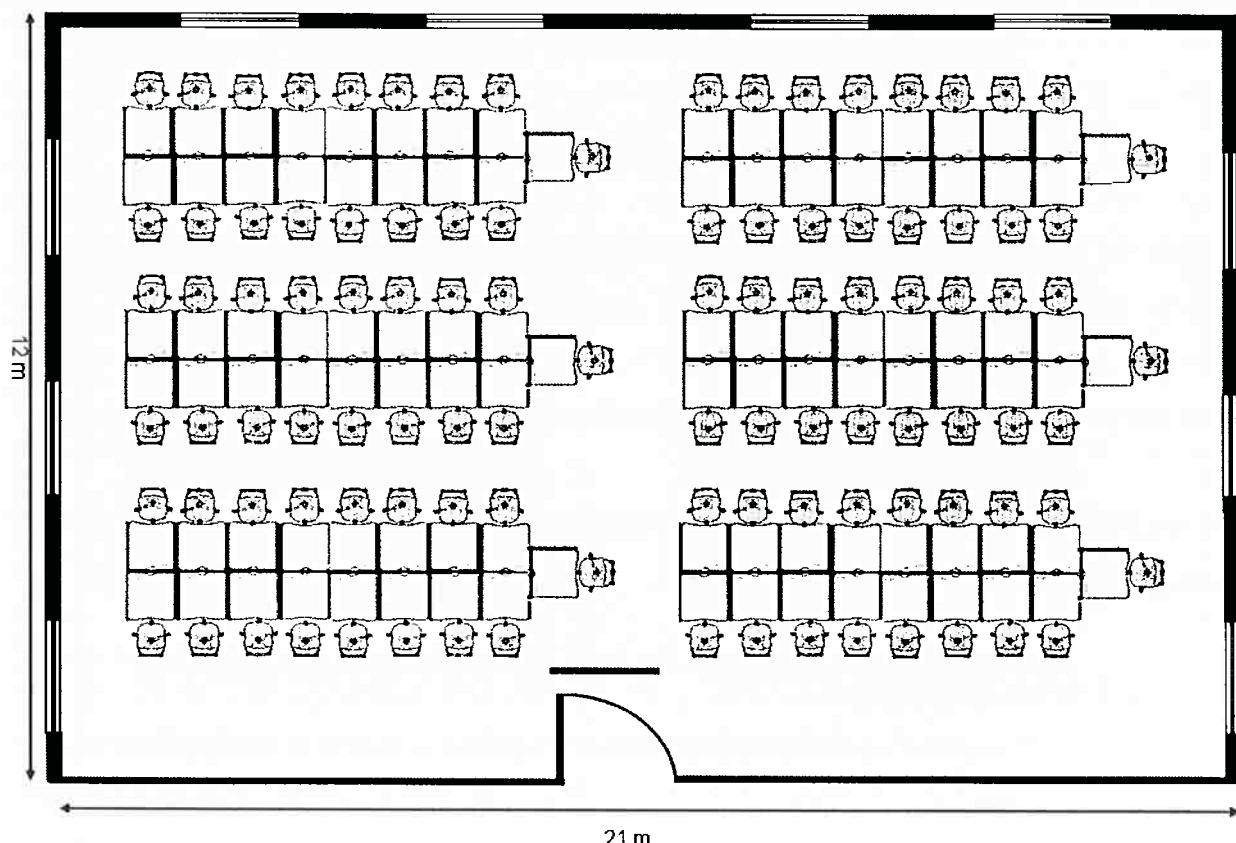


Figura 15: Layout aproximado da área do *Bankfone*

Fonte: adaptado de material de distribuição interna do “BANCO”, 2009.

Em uma mesa, são alocadas, aproximadamente, dezessete pessoas, sendo que a equipe é dividida em um gerente e dezenove atendentes. Cada um dos operadores está alocado em uma posição da mesa, mais especificamente, dentro de uma baia (vide figura abaixo), com dimensões de, aproximadamente, 1,2 metros de altura, 0,9 metros de largura e 1,1 metros de profundidade.

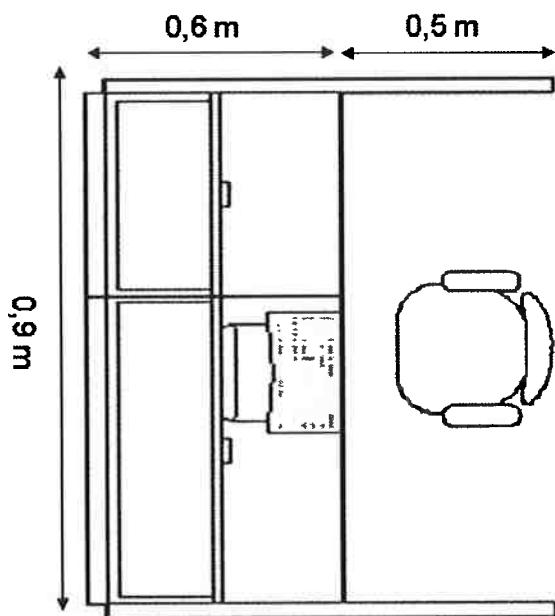


Figura 16: posto de trabalho

Fonte: adaptado de material de distribuição interna do “BANCO”, 2009.

A baia do atendente compreende um espaço delimitado para que ele se movimente e tenha acesso aos componentes necessários para desenvolver as suas tarefas. Em geral, estão presentes um microcomputador, um armário com três gavetas, um telefone com *head-set* para permitir que as mãos fiquem livres e documentos pertinentes com políticas, promoções, etc.

As questões ergonômicas relacionadas ao layout e ao posto de trabalho serão avaliadas nos itens subsequentes.

6.7. Plano de carreira

O “BANCO” não possui um documento formal que garanta o futuro e desenvolvimento do contratado na instituição, ainda que exista a possibilidade de progressão, caracterizada pela evolução pelos os cargos descritos no próximo item. O banco contrata, na maioria, estagiários, que vêm a oportunidade como uma forma de cumprir as horas exigidas pelas faculdades.

Porém o trabalho possui atrativos como salários e benefícios elevados quando comparados com os demais do mercado.

6.8. Cargos, ritmo de trabalho e conteúdo da tarefa

Assim como em todas as áreas do “BANCO”, existem diversos cargos na área do *Bankfone*, conforme organograma apresentado abaixo. Porém, geralmente, são os níveis hierárquicos mais baixos que concentram as condições de trabalho menos favoráveis, uma vez que são os que executam as atividades, no caso, de atendimento. Os níveis hierárquicos superiores, concentram outras funções como dar direcionamento, participar da definição das metas e oferecer suporte, caracterizando uma atividade mais voltada para a gestão, que, em geral, são menos passíveis de determinadas lesões.

O organograma abaixo tem a finalidade de relacionar hierarquicamente os cargos de forma que fique mais fácil de compreendê-los e suas atividades nos itens seguintes.

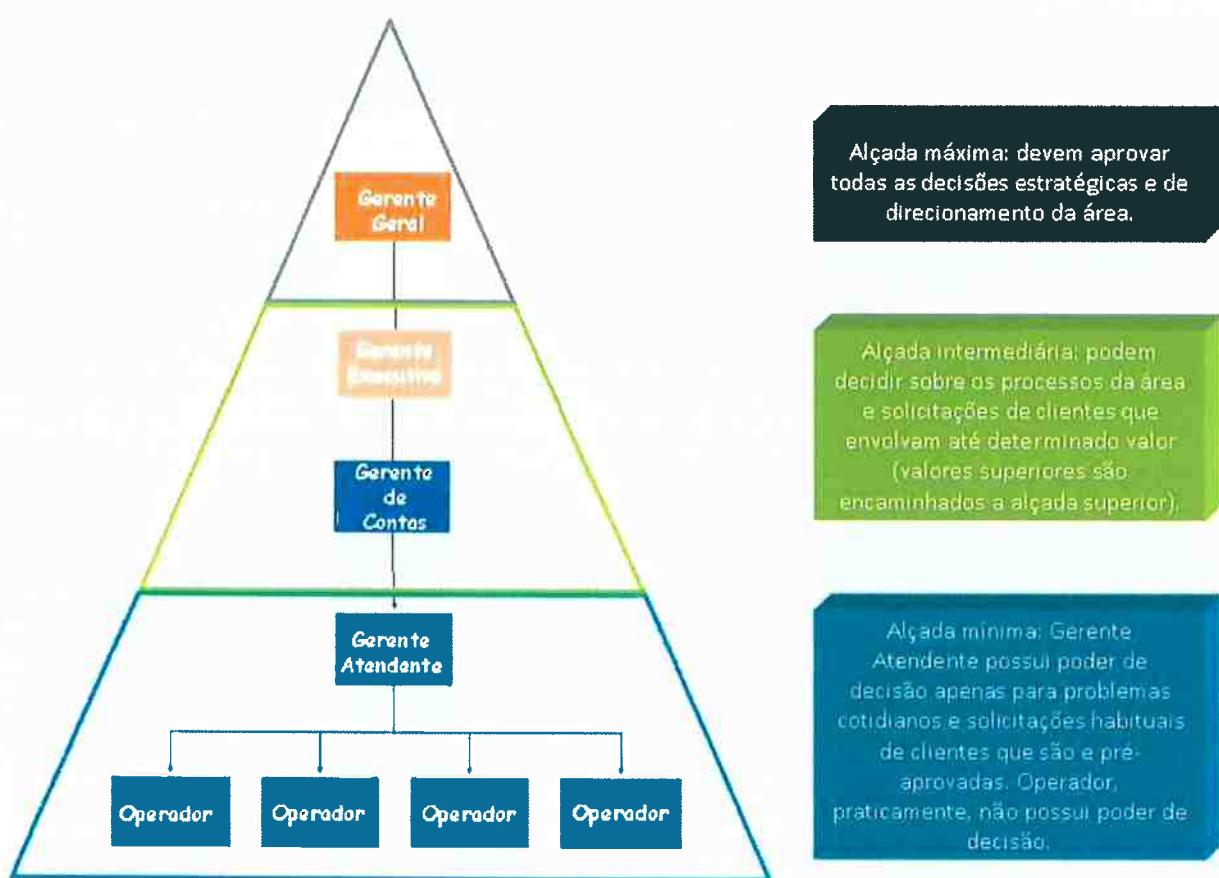


Figura 17: Organograma e Alçadas da área do *Bankfone*

Fonte: adaptado de material de distribuição interna do “BANCO”, 2009.

A figura acima também representa as alçadas existentes na área, sendo que, quanto menor a pirâmide que o cargo estiver inserido, maior o seu poder de decisão. Entretanto, é importante destacar que o poder não é distribuído proporcionalmente ao longo dos níveis hierárquicos (ou as pirâmides da figura anterior), uma vez que o Gerente Geral, Executivo e de Contas concentram em suas mãos, praticamente, todo o poder de decisão da estratégia e direcionamento da área. Para a base da pirâmide resta pouca liberdade de alçada, sendo que cabe ao Gerente Atendente tratar apenas da resolução de pequenos conflitos diários, decisão sobre produtos de “prateleira” (definido como aqueles que são comumente negociados e solicitados) e supervisionar e auxiliar os atendentes durante a jornada de trabalho. Estes últimos, por sua vez, não possuem alçada para tomada de decisão dada sua posição no organograma, suas solicitações devem ser encaminhadas ao superior, e pela rotina (padronização) delimitada para o atendimento e demais procedimentos diários.

6.9. Cargos existentes

A seguir será realizada uma breve descrição de cada cargo gerencial, que não serão estudados, e também um detalhamento do cargo foco do estudo, o atendente (operador).

Tabela 12: Cargos e principais atividades

Cargo	Principais atividades
Gerente Geral	É responsável pela gestão de toda a área, no que diz respeito à condução das operações bancárias com clientes, objetivando qualidade e rentabilidade.
Gerente Executivo	É responsável por gerenciar uma carteira de clientes com ênfase para a venda de produtos e serviços, bem como a condução das demais operações bancárias, visitando clientes e orientando-os quanto alternativas de aplicação e serviços prestados pelo "BANCO".
Gerente de Contas	É responsável por gerenciar uma carteira de clientes visitando-os e/ou contatando-os para divulgação de venda de produtos e serviços oferecidos pelo "BANCO", bem como orientando sobre alternativas de aplicação.
Gerente Atendente	É responsável pela coordenação das atividades de atendimento, supervisionando os sistemas de auto-atendimento, movimentação interna e de medição da qualidade, de forma a manter um alto padrão de atendimento dentro das normas do "BANCO". Responde, ainda, pela supervisão dos seus funcionários e atividades administrativas, bem como pelo acompanhamento da manutenção dos sistemas de rede, predial, segurança e conservação do imobilizado da área.
Atendente	É responsável por prestar informações e orientações aos clientes da Agência, referentes a produtos e/ou serviços, bem como prestar apoio nas atividades administrativas (preparação de documentos para processamento, conferência de documentos, cadastramentos, consultas ao sistema de Agência), atua nas salas de auto-atendimentos orientando quanto a sua utilização, bem como atua no atendimento ao cliente.

Fonte: adaptado de material de distribuição interna do "BANCO", 2009.

6.10. Tarefas do atendente

As atividades do operador estão sujeitas, assim como em todas as unidades da instituição, a normas de produção que são as metas de produção estipuladas para a unidade, sendo ele não participa da definição destas metas nem da elaboração da estratégia de ação para atingir os objetivos propostos. Para atingir tais metas, o teleatendente recebe um treinamento de grande importância (benefícios demonstrados na tabela abaixo) e dispõe de recursos (meios formais) como o microcomputador e telefone (compreende, também, o head-set), sendo que, alguns deles, nem sempre estão disponíveis em sua capacidade plena e adequada de funcionamento. Os softwares sofrem pausas ("travam") ao longo da jornada de trabalho, sendo que o número de ocorrências gira em torno de duas a cinco paradas a cada duas semanas. Porém quando elas ocorrem, os aparelhos ficam inoperantes por um intervalo de tempo que varia de quarenta

minutos a duas horas, um período que para o cliente pode parecer uma eternidade. Durante o tempo de indisponibilidade dos sistemas, o atendente continua atendendo as chamadas buscando orientar os clientes e resolver os problemas mais simples.

Tabela 13: Vantagens obtidas com o treinamento de funcionários do *Bankfone*

Critério	Mensuração (*)
Taxa de solução de problemas durante o contato	Aumentou 14,7%
Volume de vendas pós telefone	Aumentou 8,4%
Número total de chamadas atendidas	Aumentou 4,3%
Número total de chamadas atendidas em tempo superior ao TMA	Reduziu 5,6%
Custos operacionais da área	Reduziu 7,7%

Fonte: adaptado de material de distribuição interna do “BANCO”, 2009.

* valores estimados pelo gerente da área;

Um ponto interessante, comumente discutido, com relação à atividade do teleatendente é a exigência de atingir baixos patamares de tempo de atendimento, porém, segundo divulgado pelo gerente do *Bankfone* do “BANCO”, não há exigência de tempo para a execução das tarefas. O que há são metas gerais da área a serem cumpridas periodicamente (semanal, mensal, trimestral, semestral, anual), a contar do recebimento das mesmas, sendo que o cumprimento, a partir de 90%, das metas estipuladas acarreta bônus salarial no final dos períodos.

Com relação ao ritmo de trabalho, pode-se dizer que ele é determinado por fatores que não dependem do funcionário. Está diretamente ligado ao fluxo de clientes e a própria organização do trabalho. Nos períodos de pagamento (início e final de cada mês) o movimento é maior acarretando, portanto, em maior carga de trabalho. O gráfico a seguir representa o volume de ligações atendidas no mês de agosto conforme o dia do mês. É importante destacar que esta curva pode sofrer alterações em meses que apresentam comportamento sazonal, como dezembro (em virtude do natal), maio (dias das mães), agosto (dia dos pais), etc.

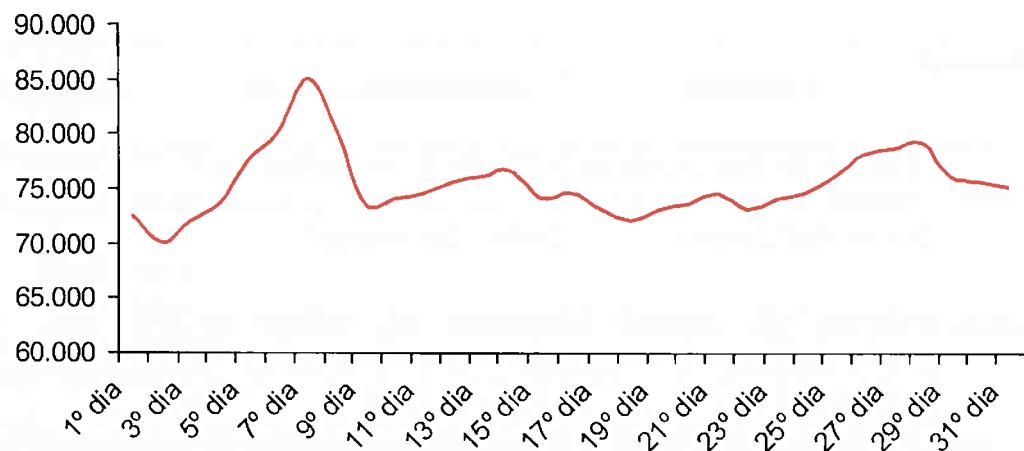


Figura 18: Volume de ligações x dia do mês - data-base: agosto

Fonte: adaptado de material de distribuição interna do “BANCO”, 2009.

Independente do ritmo de trabalho, o funcionário tem uma relação de macro-tarefas a serem realizadas durante o período de trabalho. Porém, é importante destacar que as tarefas não são as mesmas para todos os teleatendentes, uma vez que existe a divisão interna das tarefas por especialidades, que se resumem à Comercial (responsável pela parte de vendas), Atendimento ao cliente (contato com cliente para esclarecimento de dúvidas e resolução de problemas) e *Back Office* (atividades administrativas e de apoio). O atendente realiza em tempo integral, salvo condição extrema, como falta de funcionários (situação que pode ocorrer dado os altos índices de absenteísmo e de dias perdidos, vide tabela 7 e 9), necessitando realocação interna de emergência, apenas funções relacionadas à sua especialidade. Sendo assim, a rotina diária de cada equipe pode ser descrita conforme tabela abaixo:

Tabela 14: Macro-tarefas de acordo com especialidade e hora do dia

Função Horário	Comercial	Atendimento ao cliente	Back Office
8h30 – 9h20	Chegada na área, leitura das notícias do dia via portal, jornal, email interno;	Chegada na área, leitura das notícias do dia via portal, jornal, email interno;	Distribui malotes;
9h20 – 10h10	Abertura do sistema e verificação de pendências;	Abertura do sistema e verificação de pendências;	Distribuição de material de divulgação interna (panfletos, cadernos, etc.);
10h10 – 11h00	Configuração dos sistemas e inicio do atendimento;	Configuração dos sistemas e inicio das ligações;	Orientação de clientes no Auto-Atendimento;
11h00 – 12h00	<i>Almoço</i> (horário é flexível e pode ser livremente gerenciado pelo funcionário conforme suas prioridades diárias)	<i>Almoço</i> (horário é flexível e pode ser livremente gerenciado pelo funcionário conforme suas prioridades diárias)	<i>Almoço</i> (horário é flexível e pode ser livremente gerenciado pelo funcionário conforme suas prioridades diárias)
12h00 – 16h10	Atendimento aos clientes;	Ligações para oferecimento de produtos aos clientes;	Processamento de dados, recolhimento de envelopes e encaminhamento de documentos;
16h10 – 17h00	Término do atendimento, inicio da transferência das atividades para o responsável pelo turno seguinte e encaminhamento dos documentos que deverão ser entregues a outras unidades;	Término das ligações, inicio da transferência das atividades para o responsável pelo turno seguinte e encaminhamento dos documentos que deverão ser entregues a outras unidades;	Recolhimento de materiais que devem ser enviados a outras unidades;
17h00	<i>Saída</i>	<i>Saída</i>	<i>Saída</i>

Fonte: adaptado de material de distribuição interna do “BANCO”, 2009.

Após realizar um aprofundamento nas macro-tarefas, pode-se obter tarefas mais específicas, por especialidade, conforme lista abaixo (informações fornecidas pelo gerente da área):

Comercial:

- Auxiliar na conquista de clientes, contatando clientes para agendamento de visitas, coletar e conferir documentos para abertura de contas, verificando em sistemas restritivos e o cadastramento da proposta de abertura de conta;
- Abordar clientes com objetivo de vendas de produtos e/ou serviços, através do telefone, esclarecimentos eventuais dúvidas, bem como realizar o cadastramento da

venda em sistemas. Ao final desse passo, ocorre o encaminhamento via sistemas de uma proposta de negócio;

Atendimento ao Cliente:

- Atender demandas dos clientes, solucionando problemas imediatos e/ou encaminhando os problemas para as áreas de soluções, cobrar respostas e informar os clientes, bem como atender solicitações clientes (cheque administrativo, documentos de crédito-TED, depósito, ordens de pagamentos);
- Prestar informações e orientações aos clientes referentes a produtos e/ou serviços;
- Conferir depósitos e numerários, ambas as atividades que são verificadas a partir do sistema;
- Autenticação, soma de valores, depósitos, títulos, descontos, pagamentos de cheques e saques com cartão magnético;

Back Office:

- Conferir depósitos e numerários;
- Recepcionar e/ou direcionar clientes para o Auto Atendimento, orientando ou solucionando dúvidas quanto à utilização dos recursos disponíveis (saque, depósito, pagamento, dispensadora de cheques, entre outros), bem como encaminhando os clientes para o ambiente de atendimento;
- Auxiliar em atividades administrativas tais como: arquivar documentos, atender telefone, transmitir e receber fax, regularizar dados cadastrais, cadastrar e consultar dados em sistema de agência, expurgo de talão, senha, cartão, receber e enviar malotes;
- Preparar documentos, relacionar e enviar documentos para AFC e envio de documentos via malote mediante protocolo, acompanhando a recepção dos mesmos, visando assegurar que os documentos cheguem ao seu destino em tempo hábil;

Características da atividade e que são comuns as três especialidades:

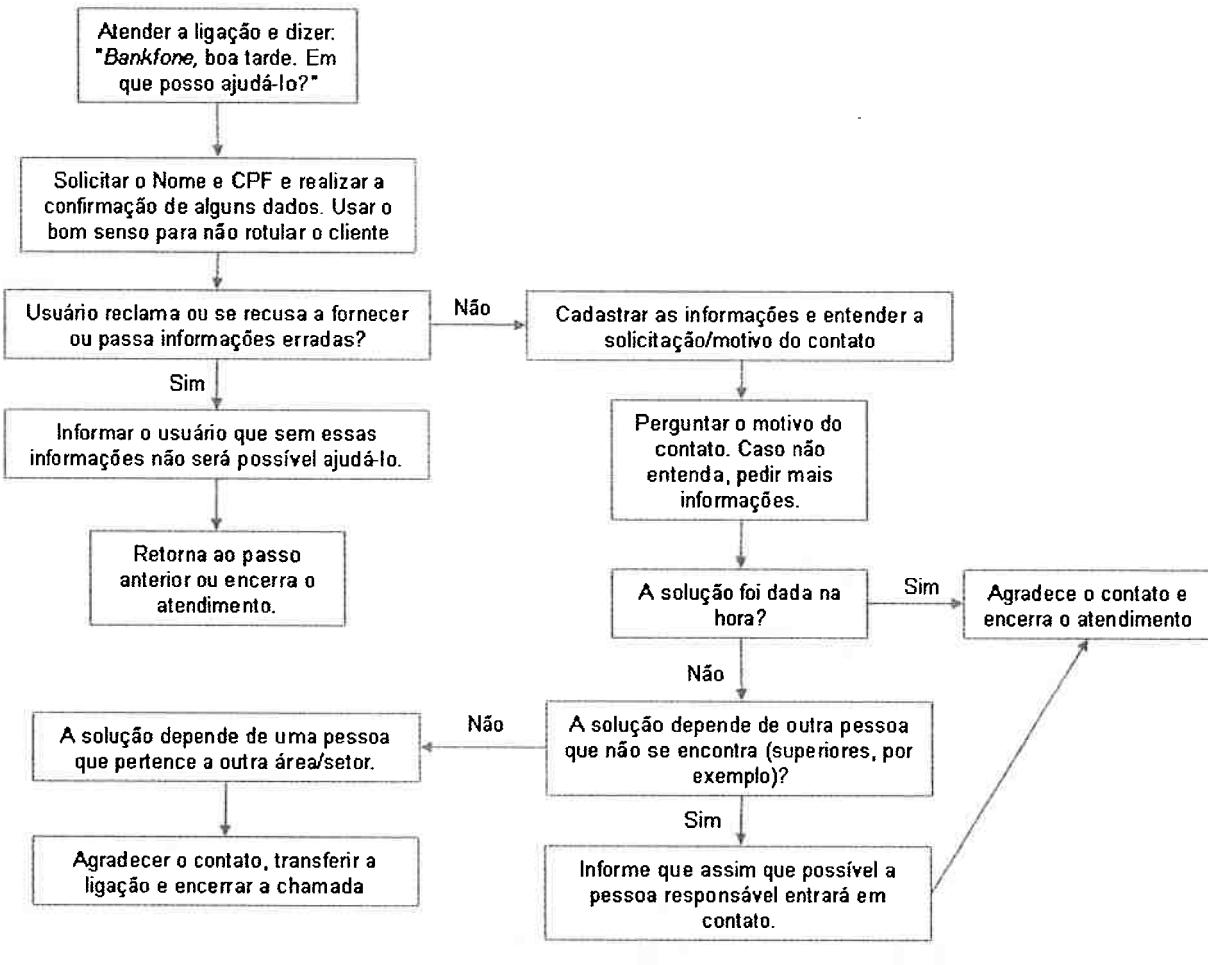
- As atividades não requerem elevação ou transporte de cargas;
- Nas atividades desenvolvidas, a operação em microcomputador ou terminais de vídeo é realizada sem que a digitação seja contínua, havendo pausas naturais (conferencia de documentos, manipulação de numerários, orientação à cliente, etc.).

Observando o que foi descrito das três especialidades, pode-se perceber que cada uma delas apresenta tarefas específicas e, portanto, distintas em alguns aspectos, principalmente no que tange as exigências físicas (principalmente no *Back Office*) e cognitivas. Porém, é importante focar o estudo em apenas uma delas, uma vez que não seria viável trabalhar, concomitantemente, com o grande volume de dados e particularidades de três especialidades diferentes. Sendo assim, foi escolhido o atendimento ao cliente, responsável pela principal atividade do *Bankfone* e que compreende o maior número de pessoas da área. Por volta de 68% dela é composta por funcionários de atendimento ao cliente, 30% do comercial e apenas 2% do *Back Office*.

É importante lembrar que, apesar de estar sendo escolhida apenas uma especialidade para o estudo, a intenção é poder replicar e generalizar o que for discutido para o atendimento ao cliente para as demais especialidades e, em outra instância, atingir as demais áreas administrativas do “BANCO”.

6.11. Script do teleatendimento

No caso específico do atendimento telefônico de clientes, existe um script que deve ser seguido no inicio da ligação. Trata-se de um diálogo padrão com os caminhos a serem tomados de acordo com a interação com o cliente. A seguir, será apresentado o roteiro do atendimento na forma de diagrama.

**Figura 19: Script de atendimento de telemarketing**

Fonte: adaptado de material de distribuição interna do “BANCO”, 2009.

Ao final deste item, uma vez que está definida a área estudada e as ferramentas de análise estão disponíveis, pode-se dar continuidade ao trabalho, iniciado, então, a análise dos resultados e conclusões.

Capítulo 7

Resultados

7. Resultados

Uma vez munido da teoria da administração de Mintzberg, pode-se tentar encontrar a estrutura proposta pelo autor que mais se aproxima daquela existente na empresa.

7.1. A estrutura organizacional segundo Mintzberg

O modelo de análise proposto por Mintzberg sugere diversos parâmetros que tornam possível delinear o perfil organizacional de uma instituição ou uma área específica, mas nunca um cargo isoladamente. Dessa forma, neste item será tratada a área do *Bankfone* como um todo e não somente o cargo dos operadores (do atendimento ao cliente).

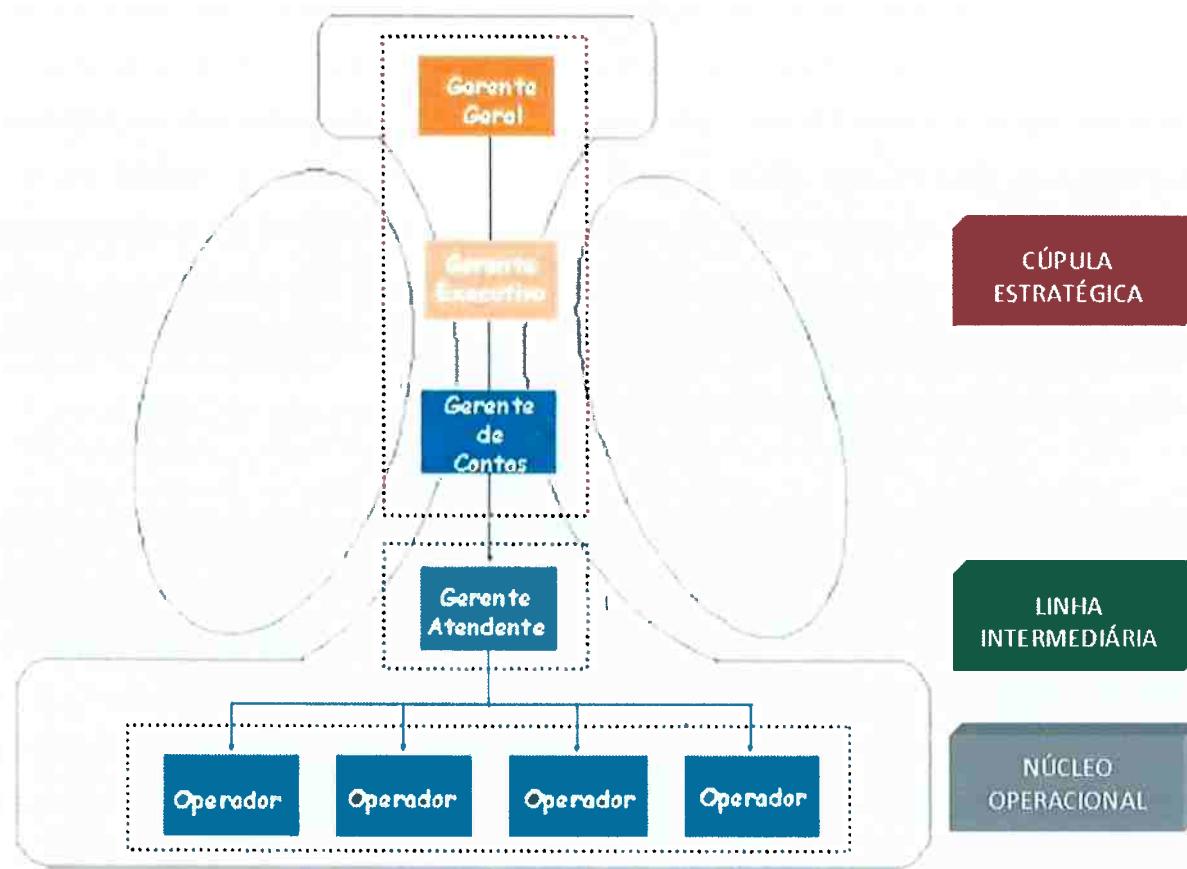


Figura 20: Área do *Bankfone* segundo Mintzberg (1995)

Fonte: autoria própria.

7.1.1. Delineamento do *Bankfone*

Antes de iniciar a análise dos parâmetros propostos por Mintzberg, é importante estudar o ambiente no qual a área do *Bankfone* da empresa está inserida. Trata-se de um ambiente *complexo*, pois, apesar do trabalho prescrito poder ser considerado de fácil compreensão, resumindo-se a atender o cliente e solucionar seus questionamentos, a execução da tarefa é

complexa e está sujeita a uma série de variações e situações que envolvem processos decisórios em tempo restrito, com forte solicitação cognitiva; *instável*, pois a atividade dos operadores é altamente imprevisível uma vez que depende de fatores como perfil do cliente, tipo solicitação efetuada (consulta, pagamento, transferência, etc.) ou algum questionamento totalmente inédito, fazendo com que o atendente tenha que pesquisar, no momento, uma solução para o cliente; *magnânimo* porque a concorrência entre áreas similares em outras instituições não faz parte das maiores preocupações do “BANCO”, uma vez que não barram seu crescimento.

Caracterizado o ambiente, é importante analisar os cargos que compõem a área, sendo que são três os principais: cúpula estratégica, gerentes da linha intermediária e núcleo operacional. A cúpula estratégica é constituída por profissionais (horizontalmente, porém não verticalmente especializados), pessoas que detêm controle sobre suas atividades, na medida em que possuem autonomia de decisão surge uma necessidade de conhecimento específico para que sejam tomadas adequadamente. O que corrobora com a teoria de Oliveira (1981) de que há uma forte especialização nas áreas desse setor levando, inclusive, a um possível isolamento de determinada área dentro da estrutura organizacional da empresa.

A linha intermediária (Gerente Atendente) é pouco especializada verticalmente e ampliada horizontalmente. Os integrantes deste nível hierárquico devem realizar uma série de tarefas relacionando diferentes conceitos, o que recorre conhecimento de grande parte do processo, porém não exige grande conhecimento específico (até mesmo técnico) das atividades, pois conforme se sobe na hierarquia, mais capacidade de gestão de pessoas é exigida e menos conhecimento técnico é necessário, ainda que o funcionário o tenha, parcialmente, em virtude de sua passagem pelos cargos anteriores. Já o núcleo operacional, posicionado na base do organograma, é especializado nas duas dimensões. Na teoria, os funcionários apresentam pouco controle sobre suas atividades e sobre o processo no qual estão envolvidos, porém, em determinadas situações práticas, eles se desviam do prescrito como forma de cumprir sua função de atender o cliente, além disso, sofrem grande intervenção em suas atividades em virtude da sua baixa alçada. As constatações anteriores acarretam em dois tipos de burocracia no trabalho do atendente, a mecanizada, pelas formas de controle e padronização das tarefas (supervisão do Gerente Atendente, *script* de atendimento, etc.) e a profissional, pela delimitação do objetivo a ser atingido (solução do problema do cliente), o que,

implicitamente, cria espaços para desvios do prescrito. São dois tipos de burocracia que acarretam comportamentos diferentes, mas que existem concomitantemente e são fontes, ao mesmo tempo, de contentamento e descontentamento, pois de um lado uma delas abre espaço para o operador definir parte do seu processo, a outra especifica exatamente o que e como deve ser feito.

A divisão de poder entre os diferentes níveis hierárquicos descritos anteriormente não é gradual. Conforme relação de alçadas descritas no capítulo anterior, pode-se perceber que o poder é centralizado verticalmente, pois as decisões estão concentradas na cúpula estratégica, fluindo de cima para baixo. No entanto cabe ressaltar dois tipos de descentralização do poder que ocorrem para os níveis hierárquicos inferiores. É sabido que existe a padronização dos processos de trabalho (independente da ocorrência de alguns desvios do prescrito) e, sendo assim, pode existir uma descentralização do poder na dimensão horizontal, passando para a tecnoestrutura, ou seja, para aqueles responsáveis por definir os processos de trabalho que serão seguidos. Além disso, o fato de existir a padronização dos *outputs*, possibilitando alguma intervenção do operador no que toca seus processos de trabalho, acaba por distribuir aos atendentes, parte do poder.

No que toca o relacionamento entre os cargos, ele é dado pelos mecanismos de coordenação estudados, sendo que, sobre eles, é possível supor que exista um que explique melhor a estrutura vigente na área, porém, dada a complexidade da área, não se pode excluir a idéia de que no *Bankfone* existem, em diferentes graus, vários mecanismos de coordenação do trabalho, conforme descrito a seguir.

O ajustamento mútuo é o principal mecanismo encontrado na cúpula estratégica (cargos hierárquicos mais elevados). Impera nestes casos, a comunicação informal, por causa da proximidade física dos membros integrantes, em prol da agilidade e velocidade da troca de informação.

Por outro lado, quando se analisa o relacionamento entre os gerentes da linha intermediária e o núcleo operacional (operadores), encontra-se a presença da supervisão direta. A baixa alçada de decisão dos operadores aliada a possibilidade destes se desviarem do que foi

prescrito, gera uma necessidade de presença constante e controle ativo para que todas as especificações decididas sejam atendidas.

Finalmente, pode-se encontrar no nível hierárquico dos operadores dois tipos de padronização. A padronização de processos está presente no contato do operador com o cliente, principalmente pela existência do script de atendimento que diminui a sua capacidade de intervenção. Também ocorre a padronização dos *outputs* no que toca atender a solicitação do cliente e atingir as metas de produção, sendo que, neste tipo de padronização, cria-se um espaço para o operador intervir e decidir como atingir os objetivos propostos.

Sobre a definição destas metas, algo peculiar foi observado. Após a realização de uma entrevista, o gerente da área do *Bankfone* apresentou o método que utilizam para definição das metas e *outputs* que servirão como referência para a execução das atividades da área. O planejamento das ações é baseado na experiência do tomador de decisões com relação ao mercado e também no potencial que a empresa vem apresentando, trata-se, em último caso, de uma expectativa futura de crescimento baseada no passado, mas que também leva em consideração as expectativas do mercado para o futuro.

Semanalmente, é realizada uma reunião responsável pela realização do controle de desempenho, a partir de uma comparação prévia entre os resultados atingidos e o que estava proposto. Por fim são decididas, se necessário, as medidas a serem tomadas para que o desempenho seja cada vez melhor.

Logo, como afirma Oliveira (1981), a centralização de todo o poder decisório ao nível da alta administração, pode levar a uma despreocupação em níveis inferiores, a medida que reduzem as suas responsabilidades, ou mesmo a desmotivação do núcleo operacional.

Finalmente, com relação à doutrinação, pode-se perceber que ela está significativamente presente na área. Não se trata de algo específico do *Bankfone*, mas da instituição como um todo. Isso ocorre através de mecanismos diretos de transmissão de valores, cultura e exigências da empresa, através da integração e criação de comitês para disseminação destes valores.

O mesmo não ocorre com o treinamento, que não é exigência da área a necessidade de algum nível superior a não ser para atividades específicas gerenciais, como os cargos de gerente. No entanto ele existe para os operadores, pois antes de entrar na empresa eles apenas tiveram contato com os instrumentos de execução (computadores, telefones, etc.), porém ainda não sabem operar os sistemas específicos do *Bankfone* e nem sabem as técnicas que ajudar a lidar com os clientes.

Além das técnicas ensinadas, existe o sistema técnico que é altamente regulado, pois os instrumentos de trabalho estão definidos (centenas de computadores, telefones, *head-sets*, etc.) e não é automatizado. A execução dos serviços é feita por ligação, sendo cada chamada é considerada um serviço único.

Quanto ao fator tecnológico, Oliveira (1981) afirma que “Não há condição de buscar soluções intermediárias com tecnologias menos avançadas, (...), pois as condições de mercado marginalizam os equipamentos menos avançados (...). Assim, a livre iniciativa implica em liberdade para competir em termos tecnológicos”. Logo é esperado que as áreas afins do setor de teleatendimento estejam procurando se desenvolver ao máximo nessa área. Como verificou-se no “BANCO”, ele sempre busca inovar e atingir os melhores patamares neste quesito.

7.1.2. Consolidação dos dados segundo Mintzberg

A partir das informações e dados coletados, foi realizada uma análise qualificando os parâmetros propostos por Mintzberg (1995) em *Criando Organizações Eficazes*. A estes parâmetros foram atribuídos pesos de um a três pela significância conceitual e na organização, sendo que a organização foi representada pelo Gerente de Contas da área do *Bankfone*. Ao final de uma discussão com o representante da área, foram obtidos os pesos descritos na tabela a seguir:

Tabela 15: Tabela de pesos e parâmetros

Parâmetro	Peso	Justificativa
Mecanismo de Coordenação	3	Representa a comunicação na empresa.
Parte-Chave da Organização	1	As partes não são bem definidas.
Especialização das Tarefas	2	Partes diferentes possuem diferentes especializações (não uniformidade)
Treinamento e Doutrinação	2	Partes diferentes possuem diferentes especializações (não uniformidade)
Formalização do comportamento	2	Partes diferentes possuem diferentes especializações (não uniformidade)
Agrupamento	3	Grande influenciador do mecanismo de coordenação
Tamanho da Unidade	1	Unidades não são bem definidas
Planejamento e Sistemas de Controle	1	Pouco influencia a caracterização da organização
Instrumentos de interligação	1	Praticamente inexiste a organização
Descentralização	2	Difícil classificação pois a cúpula estratégica se mistura com a linha intermediária
Fluxo de Autoridade	2	Parâmetro de média importância
Fluxo de Comunicação informal	2	Parâmetro de média importância
Fluxo de Tomada de Decisão	2	Parâmetro de média importância
Idade e Tamanho	3	Fatores chave na caracterização da empresa
Sistema Técnico	2	Parâmetro de pouca importância
Ambiente	3	Parâmetro decisivo para o funcionamento da empresa
Poder	2	Parâmetro de média importância

Fonte: criação própria com validação do Gerente de Contas do *Bakfone*

Em seguida, foram atribuídas notas de um a três quantificando a identificação dos parâmetros presentes na empresa com aqueles presentes nas dimensões das cinco organizações básicas propostas por Mintzberg (1995). Finalmente foi calculada a média ponderada para cada uma das cinco estruturas de organização, conforme tabela anexa (item 10.3).

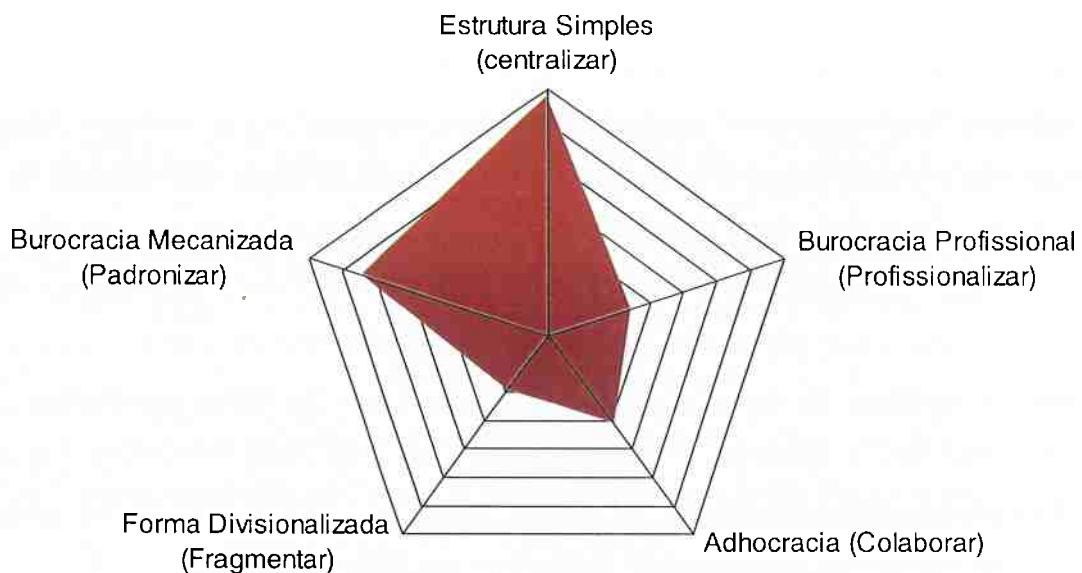


Figura 21: Gráfico de radar com a intensidade e direção das forças que atuam na área do *Bankfone*
Fonte: criação própria.

O gráfico, representando as forças que os parâmetros exercem no sentido das organizações básicas de Mintzberg (1995), indica que a área tem uma organização próxima à Estrutura Simples, fruto da pouca maturidade e característica da atividade e dos operadores , entretanto existe uma força significativa no sentido da Burocracia Mecanizada que representa a tendência à padronização que está associada a uma burocratização que permita um crescimento sólido, mitigando riscos.

7.1.3. Conclusões segundo os conceitos propostos por Mintzberg

Os dados apresentados com a pesquisa demonstram que a empresa não apresenta configuração definida, pois não se encaixa perfeitamente em nenhuma estrutura apresentada por Mintzberg (1995). Portanto podemos classificá-la como uma estrutura híbrida, com características de dois ou mais tipos de configuração, sendo que, neste caso, as preponderantes são a estrutura simples e a burocracia mecanizada.

O tipo estrutural híbrido observado possui como principais características a estabilidade, a ordem, a reverência ao preexistente e o exercício das práticas determinadas. Trata-se de um tipo de estrutura rígido, no qual preponderam dois mecanismos de coordenação, a supervisão direta, caracterizada pelo controle dos operadores por parte dos gerentes (níveis hierárquicos

superiores), e a padronização dos processos de trabalho, pela existência roteiros (*scripts*) a serem seguidos. Pode-se perceber, então, que são dois mecanismos que tendem a regular o comportamento dos operadores, minimizando a sua capacidade de decisão e, ainda que os operadores encontrem meios para se desviar do que foi prescrito, seja pela necessidade ao se deparar com uma demanda específica dos clientes (conforme será visto nos próximos itens), seja por outro motivo que tenha caráter pessoal, esta estrutura híbrida e rígida, irá afetar a capacidade de mudança da área, no que toca o surgimento de idéias, criatividade para improvisar, adaptação às mudanças do mercado, além de gerar descontentamento por parte dos atendentes, que têm o seu poder de decisão reduzido. Alguns exemplos e situações impactadas por este tipo de estrutura serão observados nos itens seguintes.

7.1.4. Uma Hipótese: Área em Transição

Utilizando os conceitos de Mintzberg (1995) que situa suas organizações básicas como ideais, ou seja extremadas, podemos supor que a área do *Bankfone* encontra-se num estado transitório entre a Estrutura Simples e a Burocracia Mecanizada. Segundo o autor, todas as organizações (ou áreas, nesse caso) nascentes passam pela Estrutura Simples, e o tempo de atuação no mercado e o seu crescimento faz com que ela migre para outro tipo de organização.

Baseados em todas as análises, concluímos que a área ainda encontra-se nesta fase de desenvolvimento acelerado como foi apresentado, caminhando na direção da Burocracia Mecanizada na medida em que a tecnoestrutura toma forma se separando da cúpula estratégica e ganha poder informal nas tomadas de decisão.

7.2. O trabalho

A seguir serão descritas as condições do trabalho sob a ótica da ergonomia e seus conceitos. Será algo importante para complementar a análise proposta por Mintzberg.

7.2.1. Problemas identificados

O Engenheiro responsável pelos estudos de ergonomia em toda a instituição forneceu dados relativos aos problemas que foram observados pela sua equipe na área do *Bankfone*. Segundo eles, são problemas típicos de uma área de com o perfil de atendimento aos clientes e, dessa forma, podem ser observados em áreas de mesmo caráter em outras empresas.

Os dados foram enviados na forma de lista e abordam problemas de diferentes naturezas. Sendo assim, para tornar o entendimento mais fácil e direto, eles serão agrupados segundo algumas de suas características, são elas:

Posto de trabalho (mobilha):

- Espaço de trabalho reduzido e eventual falta de espaço para adaptação (conforme descrito no item 6.6);

Segundo os operadores, as dimensões da mesa e as regulagens que se pode fazer na cadeira não permitem uma adaptação confortável. A altura da mesa, em muitos casos é insuficiente para os mais altos e limita as posições que podem ser atingidas pelas regulagens da cadeira, uma vez que os apoios de braço podem tocar a mobilha. Além disso, o espaço entre a mesa o término da baia não possibilita um maior afastamento do operador no momento de distender, particularmente, os membros inferiores (ou relaxar por alguns instantes), uma vez que se o fizer, ficará na linha de passagem e circulação de outras pessoas.

Por fim, a mesa não provém espaço suficiente para acomodar todos os documentos e ferramentas necessárias para a execução da atividade. O computador e telefone ocupam a maior parte do espaço disponível, restando, para os documentos impressos, folhetos, descrição de alguns produtos o canto da mesa. É comum, durante o atendimento, observar o atendente tendo dificuldades para encontrar os documentos que precisa consultar, dentre os que estão espalhados e empilhados na mesa (folhetos de políticas, propostas, anotações, etc.), além disso, eventualmente, é necessário realizar um afastamento do teclado para que possam abrir e ler os documentos mais facilmente.

Ambiente de trabalho (principalmente ruído):

- Ruído excessivo no ambiente de trabalho, por causa da proximidade existente entre as baías de atendimento;

Conforme a Norma Regulamentadora 17 (NR 17) que aborda aspectos relativos à ergonomia, no item 1.7.5 fica definido que os níveis de ruído a que são expostos os operadores de telemarketing devem estar de acordo com o estabelecido na NBR 10152, norma brasileira

registrada no INMETRO (117.023-6/I2). Segundo a norma, deve ser respeitado um nível de ruído de até 65 dB.

Foi constatado no ambiente do *Bankfone*, através de um estudo interno da área, um ruído a que os atendentes estão expostos de, aproximadamente, 72 decibéis (com possível erro e desvio da média que podem somar até seis decibéis). Dessa forma, pode-se concluir que os níveis de ruído a que os operadores estão expostos são superiores aos estabelecidos pela NR 17 e, portanto, podem acarretar em seqüelas (como, por exemplo, a deterioração da capacidade de audição), algo que, no futuro, impactará negativamente em seu desempenho no trabalhado.

Equipamentos e sistemas (softwares);

- Inadequação do software (não apresenta todas as funções) e hardware (processamento lento) para a demanda por agilidade no atendimento;
- *Head-set* torna-se desconfortável após algum tempo de uso (geralmente entre uma e duas horas);

Os computadores, em algumas situações, ficam lentos e inoperantes por um intervalo de tempo (esse assunto será discutido mais a fundo nos próximos itens), interferindo no tempo de atendimento e proporcionando desconforto dos operadores que não conseguem atingir seus objetivos e atender as demandas dos clientes. Além disso, como não é possível prever quando o sistema irá parar ou voltar a funcionar, os operadores não conseguem se programar ou executar outras atividades (como, por exemplo, preencher os formulários do atendimento, organizar a sua mesa, almoçar, etc.), uma vez que a qualquer momento podem ter que interromper ou retomar os atendimentos, atividade prioritária.

O mesmo ocorre para os softwares, que também travam e ficam lentos, porém a maior dificuldade encontrada com a utilização destes é a má distribuição das informações e fragmentação das informações. No que toca as pausas dos sistemas, elas têm impacto similar à falta de equipamentos, uma vez que se o trabalhador não dispuser dos recursos materiais necessários para realizar seu trabalho, ele irá desenvolver meios para alcançar os seus objetivos, comportamento que, a médio e longo prazos, pode acarretar seqüelas em virtude da existência do esforço continuado a ser empregado para suprir as lacunas existentes. Com relação à distribuição das informações, segundo os operadores e pelo que foi constatado

durante observação de parte da jornada de trabalho no *Bankfone*, os atendentes devem buscar várias informações relacionadas a um mesmo assunto em diversos sistemas. Informações que estão relacionadas a um mesmo assunto ou que são conhecidas por serem complementares, poderiam estar consolidadas em uma mesma “tela”, já que é sabido que serão utilizadas concomitantemente.

A situação descrita acima pode ser observada em alguns atendimentos como, por exemplo, a consulta (ou possível solicitação) de alteração da data de vencimento da fatura do cartão de crédito. Nesse caso, o atendimento começa pelo acesso de um primeiro sistema a partir do qual o operador consulta as informações cadastrais do cliente e, então, uma vez que estas forem confirmadas, pode ser dada seqüência ao atendimento. No caso do cliente desejar confirmar se o a data do vencimento da sua fatura do cartão de crédito foi alterada conforme solicitado anteriormente, o operador deve acessar um segundo sistema para verificar a data de vencimento que está em vigor e, caso ela esteja incorreta, navegará até um terceiro sistema a fim de verificar qual pode ter sido o problema na solicitação. Por fim, se a solicitação não estiver adequada, ele deverá acessar um quarto sistema para requisitar a alteração da data.

Com relação ao head-set, os operadores se queixam do incômodo que ele causa após um intervalo de duas horas de uso. Conforme relatado, ele pressiona alguns pontos da cabeça e da orelha que gera incômodo, apenas, após determinado tempo de uso. Esse problema poderia ser resolvido, facilmente pela alteração dos tipos de aparelho.

Organização:

- Trabalhadores têm elevado grau de prescrição das atividades e dos processos de trabalho;
- Eventuais promoções de operadores a supervisores sem que haja qualificação (habilidades de gestão, principalmente) ou treinamento para que ocupem o cargo;
- Metas de produtividade elevadas, sendo que o trabalhador não participa das suas criações e definições. Algumas delas são determinadas por número de clientes atendidos no período, índice de retenção do cliente na linha, número de vendas realizadas, número de ligações perdidas ou incompletas, etc.;
- Pouco espaço organizacional para a resolução de conflitos internos e externos;

Este será um tópico abordado nos itens seguintes, porém pode-se adiantar algumas observações.

A hierarquia rígida da área (que é um reflexo da organização da instituição como um todo) pode trazer algumas consequências para os operadores. A sua reduzida capacidade de intervenção e alçadas, uma vez que ocupam níveis hierárquicos inferiores (conforme figura 17), impossibilita que participem da definição de suas metas e que controlem suas atividades, sendo que, em alguns casos, são definidos parâmetros não condizentes com a realidade e difíceis de serem atingidos, sugerindo metas agressivas, elevadas e que acabam por acelerar ainda mais o ritmo de trabalho.

O elevado grau de prescrição do trabalho representado, principalmente, pelo script de atendimento, acaba por reduzir a capacidade de intervenção dos trabalhadores (conforme será descrito adiante) à medida que define um comportamento a ser seguido, ainda que, em algumas situações, ela tenha que se desviar do prescrito para atingir seu objetivo. Esse tipo de controle acaba por gerar um ambiente com tendências a mecanização, baixa criatividade e desmotivação por parte dos funcionários, que se vêem com pouco controle com relação às suas atividades.

Além disso, existem as promoções de pessoas que não estão totalmente preparadas para a atividade de gestão de pessoas, criando situações de conflitos, insegurança e desconfiança por parte dos operadores, diversos fatores que podem contribuir para um ambiente de trabalho desagradável e desmotivador. Ainda com relação ao ambiente de trabalho, ele não permite a resolução de conflitos internos, principalmente por causa da estrutura organizacional da área uma vez que na existe espaço para o operador colocar seus pontos e os superiores, em muitos casos, são inacessíveis, não permitindo maior proximidade com os níveis hierárquicos inferiores.

Atividade:

- Alta solicitação de memória de curto prazo de uso de atenção direcionada (focada);
- Forte pressão para redução do tempo de atendimento, sendo que o operador tem a necessidade constante de se superar e manter ritmos acelerados, de forma a não ultrapassar o tempo médio estipulado para o atendimento;
- Necessidade do trabalhador se adaptar a demanda e ritmo de trabalho;

- Solicitação visual intensa;
- A forma como a tarefa é prescrita sugere contradições à medida que o trabalhador deve manter, concomitantemente, a qualidade e o baixo tempo no atendimento, entre outros;

Durante a execução das suas atividades, o operador se depara com um ritmo de trabalho acelerado e pressão para redução do tempo de atendimentos, ambos consequência das metas agressivas estipuladas para a área. O fato dos operadores não participarem da decisão destas metas e dos processos de trabalho (conforme será visto com mais detalhes nos itens seguintes), sugere algumas contradições, uma vez que as tarefas prescritas e que devem ser realizadas, são difíceis de serem atingidas mantendo-se a qualidade e o baixo tempo de atendimento. Os operadores relatam e defendem que aqueles que executam as atividades e que conhecem os processos bem como a realidade do atendimento, deveriam participar tanto das decisões das metas de forma a torná-las atingíveis, ainda que concordem com a importância de ponderar sua opinião com a de seus chefes, com o objetivo de não deixá-las pouco agressivas, como a definição dos processos de trabalho de forma a suprir melhor as necessidades que encontram diariamente.

Com relação aos processos de trabalho, está em sua natureza a solicitação visual intensa, pois a atividade é baseada em diversas consultas, seja através do computador ou de arquivos e documentos impressos. Além disso, exige bastante a memória de curto prazo, pois ainda que utilizem de anotações como auxílio, precisam memorizar, durante o tempo de atendimento, as informações do cliente e solicitações do cliente de forma a não ficar perguntar a mesma coisa diversas vezes, fato que pode desestimular e até irritar o cliente.

Além disso, durante o atendimento é comum o oferecimento, aos clientes, de novos produtos e informe sobre novas políticas. Esse aspecto do trabalho exige uma alta capacidade de memorização, atenção e diferenciação por parte dos atendentes, para que eles não misturem as informações e que os detalhes estejam disponíveis para possíveis esclarecimentos as dúvidas dos clientes. Esse ponto é importante dada a quantidade de informações e velocidade que os produtos oferecidos, as suas condições e regulamentos mudam (principalmente durante períodos como o de natal, dia das mães, dia dos pais, dia das crianças, etc.).

Jornadas:

- Poucas (e insuficientes) pausas durante a jornada;
- As jornadas de trabalho são irregulares, sem que haja muito espaço para que os operadores controlem seus horários;
- Folga semanal sem que haja definição prévia e/ou fixa do dia;

As jornadas dos trabalhadores acabam por ser definidas pelo fluxo de atendimentos do seu horário, o que acarreta em uma baixa abertura para o atendente definir seu período de trabalho e os dias de folga (com a devida antecipação que permita a sua programação) e poucas e curtas paradas durante a jornada. É interessante observar que é algo de conhecimento do “BANCO”, conforme relação de macro-tarefas fornecida pela própria instituição (relacionados na tabela 14). Nela, pode-se perceber claramente que o horário de almoço dos operadores pode ser “gerenciado” por eles mesmos, contanto que esteja de acordo com suas prioridades diárias, ou seja, os trabalhadores possuem uma falsa possibilidade de decisão sendo que o seu horário de almoço é definido, na realidade, pelas atividades diárias, principalmente fluxo de atendimentos.

Fatores psicossociais:

- O método de gerenciamento (através de programas de medição de desempenho, com divulgação de notas) promove a competitividade entre os pares, gerando agressividades entre eles;
- Diversos conflitos com os superiores, gerando constrangimentos em público;
- Existem relatos de casos de assédio moral e sexual por parte de colegas e, eventualmente, por parte dos clientes;

7.2.2. Organização do trabalho

A organização do trabalho funciona como um mecanismo através do qual se regula o funcionamento e a atividade dos trabalhadores. Sendo assim, é nessa categoria que se concentram algumas definições como a de ritmo de trabalho, horário de entrada e saída, turnos de trabalho, revezamentos entre os funcionários, treinamentos, determinações quantitativas e qualitativas de produção, repartição das responsabilidades, hierarquia, comando e controle (Dejours, Abdoucheli, Jayet, 1994).

A rigidez da organização do trabalho faz com que a participação dos trabalhadores seja reduzida, causando uma quase que total subordinação deles às determinações dos superiores. Dessa forma, praticamente não existe a possibilidade dos operadores adaptarem, espontaneamente, o trabalho a sua realidade, o que pode gerar conflitos, insatisfações, sentimentos de indignidade e inutilidade, desqualificação e até mesmo depressão (Dejours, 1992). Esses sentimentos podem provocar ou agravar os problemas de saúde dos trabalhadores, prejudicando seu desempenho, a produção da área e também a instituição (Assunção & Vilela, 2004). Entretanto, mesmo com a rigidez observada, os trabalhadores desenvolvem estratégias para conviver com a situação da maneira como ela se configura, ou seja, os trabalhadores tentam se adaptar e conviver com as dificuldades.

O processo de adaptação e o sofrimento vivenciado pelos atendentes da área do *Bankfone* foram discutidos por Abrahão e Torres (2004). Segundo os autores, uma vez que existem prescrições existentes para o trabalho que não podem ser alteradas, o desvio às normas funciona como uma estratégia dos trabalhadores para se adaptarem as situações e se fazerem entender pelos usuários. Nesse contexto, o desvio funciona beneficamente para os trabalhadores, na medida em que permite a eles transformar sofrimento patogênico em criativo. Sendo assim, a partir do momento em que a organização do trabalho da área assumir uma configuração mais flexível, que pode ser resultado de negociações entre os envolvidos no processo, ela poderá se tornar uma ferramenta importante para o equilíbrio psíquico.

Como a situação de maior flexibilidade no trabalho que foi idealizada anteriormente aparente estar longe de se concretizar, os operadores encontraram alguns métodos que pudessem melhorar sua vivência no trabalho, no caso estratégias operatórias. Elas são definidas como o processo de categorização, resolução de problemas e tomada de decisão que resulta em um modo operatório (seqüência de ações e operações) adotado pelo trabalhador durante sua interação com os meios de produção.

Entretanto, elas não funcionam na mesma proporção para todos os trabalhadores nem para todas as atividades uma vez que existem perfis diferentes de operadores dentro da área. Um exemplo dessa diversidade é o tipo de comportamento dos funcionários com relação a variação das tarefas. Conforme descrito pelo Gerente Atendente da área, ela pode ser encarada de duas formas, de acordo com o perfil do trabalhador. Enquanto para alguns ela pode ser vista como uma possível fonte de sofrimento por causa da grande quantidade de informações

e procedimentos a serem aprendidos, para outros, a diversidade de situações às quais se deparam evita a repetitividade, monotonia, favorecendo a existência de desafios, afetando, positivamente a motivação.

Outra condição contraditória que pode ser observada na área é algo que se instaura na atividade. Para uma mesma seqüência de procedimentos a serem realizados durante a jornada, existem alguns que desafiam o atendente ao passo que solicitam diferentes mecanismos cognitivos e, por outro lado, existem outros que não exigem habilidades específicas. Um exemplo é a realização de um estudo dos benefícios e empréstimos possíveis para um cliente, em contraposição às tarefas de cópias e arquivamento de matérias relativos as propostas, procedimentos considerados como vazios e repetitivos.

7.2.3. Controle do tempo

Os tempos de atendimento são rigidamente controlados, a partir do computador dos gerentes que avalia os tempos de atendimento de todos os operadores que estão sob sua gestão. Conforme o tempo de atendimento se aproxima de determinado valor, o gerente direciona sua atenção ao operador em questão, entrando em contato com ele, no momento em que esse tempo é ultrapassado, para perguntar se existe algum problema ou dúvida que justifique o excesso de tempo. Estes dados obtidos são utilizados para avaliar a performance de cada um em tempo real.

Além do controle por parte do chefe, existe o controle e pressão por parte do próprio operador. Na tela de seu computador existe um contador em forma de cronômetro cujo tamanho do número aumenta com o passar do tempo, além de mudar de cor de acordo com o tempo médio de atendimento (TMA) estimado de 200 segundos: azul (até 80% do TMA), amarelo (entre 80% e 100% do TMA) e vermelho (maior que TMA). Os relatos dos operadores esclarecem as suas vivências cotidianas sob o controle eletrônico: "não podíamos mais parar para respirar, pois o computador registrava cada segundo que ficávamos sem atender, o mesmo ainda sinalizava que ainda havia centenas de novos clientes no aguardo".

Os detalhes da operação e a pressão do tempo fazem com que os operadores tenham que desenvolver seus próprios métodos e procedimentos para resolver os problemas do dia-a-dia. Segundo comentado por um dos operadores, é muito difícil realizar suas atividades seguindo, precisamente, o que foi prescrito, ou seja, as instruções e procedimentos. Em determinados momentos faz-se necessária a intervenção do atendente.

A partir das informações coletadas pelo controle de tempos, existe uma avaliação qualitativa dos tempos de atendimento e que serão considerados na avaliação de performance dos operadores. As avaliações são avaliadas de acordo com o desempenho do operador com relação aos demais do seu turno e também com relação ao tempo de atendimento considerado como adequado pela aera. Por exemplo, será considerada "excelente" a produtividade do operador que mantém seu tempo médio de atendimento menor ou inferior a média do turno, porém esta não pode ser muito superior ao tempo de atendimento estabelecido pela área. Com relação. As pausas são consideradas na relação de produtividade, porém, segundo os operadores elas são insuficientes e os intervalos para recuperação entre os atendimentos são curtos, quando existem: "a minha médica disse que eu precisaria tomar água sempre, porque minhas cordas vocais estão se desgastando, porém não dá tempo de tomar. E se eu tomar, vou precisar ir ao banheiro e também não existe tempo (...)".

7.2.4. Controle do comportamento

O comportamento e a disciplina são controlados através do registro de ponto eletrônico de entrada e saída. Eventuais atrasos no início da jornada ou faltas ao trabalho são informados ao supervisor (ou gerente). Quando este comportamento ocorre freqüentemente, os gestores recebem um aviso automático solicitando a intervenção, seja conversando com o operador para entender o problema e tentar encontrar uma solução ou até mesmo desligá-lo da instituição caso o fato venha ocorrendo a muito tempo sem que houvesse melhora.

A livre movimentação pela área é restrita, uma vez que a atividade do teleatendimento exige que o operador se mantenha ligado ao posto de trabalho com exceção dos momentos que são permitidas pequenas interrupções. Segundo um dos operadores "nem mesmo é permitido que fiquemos de pé na célula de trabalho, mesmo que o corpo não esteja mais agüentando ficar na mesma posição sentada durante horas consecutivas".

Além disso, não é permitido o operador deixar o cliente esperando na linha sem que, a cada 30-40 segundos, peça que ele aguarde mais alguns instantes. Todos estes parâmetros explicitados anteriormente, além do tempo de pausa, são considerados na avaliação de desempenho do trabalhador.

7.2.5. Motivação e Ritmo de trabalho

Existem diversas campanhas para estímulo de produtividade e que, geralmente, são criadas pelo departamento de recursos humanos. Elas são apelidadas de "campanhas motivacionais" e

premiam o atendente com remuneração variável (bônus) ou folgas e, dessa forma, também funcionam como estímulo à competitividade entre colegas, uma vez que os programas de produtividade são caracterizados pela individualização excessiva da produção (metas individuais e não coletivas).

As estratégias de estímulo à produtividade provocam grande aceleração do ritmo de trabalho, o que acarreta em elevação dos lucros da empresa.

7.2.6. Comunicação

Na área do *Bankfone*, apesar da rivalidade que existe devido às campanhas motivacionais, freqüentemente, os atendentes recorrem ao suporte dos colegas próximos, sempre que possível, favorecendo, em oposição à concorrência individualizada, a existência de uma estrutura muito semelhante à de trabalho coletivo. Esse apoio desempenha um papel fundamental no equilíbrio dos atendentes, uma vez que a possibilidade de troca de informações e a cooperação entre eles favorecem a melhora da saúde. Os operadores, ao encontrarem dificuldades, requisitam o coletivo, buscando apoio e, assim, a partir do que foi vivenciado, ampliam as suas competências. Essas relações se estabelecem entre os mais experientes e os novatos e também entre operadores de competências semelhantes. Segundo Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), as estratégias coletivas são utilizadas como meios a partir dos quais os trabalhadores modificam, transformam e minimizam a percepção da realidade de sofrimento a que são submetidos. Esse é um processo de caráter psicológico, tendo em vista a idéia de amenizar a realidade e a situação imposta aos trabalhadores. Entretanto, se o suporte oferecido pelo coletivo é uma fonte de prazer que impacta positivamente nas condições de trabalho, a interação com o usuário, na maioria dos casos, é fonte de sofrimento.

As freqüentes reclamações dos clientes com relação ao desempenho do atendente na atividade de atendimento podem contribuir para uma elevação do desgaste dos operadores, principalmente daqueles que estão alocados em áreas que atendem aos mais diferentes tipos de público, como é o caso do *Bankfone*. A atividade de atendimento ao cliente exige, constantemente, uma postura de amabilidade, cordialidade e paciência.

No caso de serviços nos quais os atendentes dependem de outras pessoas ou o trabalho é realizado a partir de algum aparato tecnológico, a exigência mencionada anteriormente pode

ser fonte de desgaste. Isso ocorre, pois, quando a demanda do cliente é problemática ou ultrapassa as capacidades e os recursos do trabalhador, fazendo com que ele não seja capaz de desenvolver sua atividade, suas expectativas e objetivos no trabalho ficam frustrados. Este comportamento foi observado no estudo do *Bankfone*, em que muitas vezes os atendentes dependem das informações de outros setores, que constam em outros sistemas, para realizar sua atividade.

Outro ponto importante é a queixa dos trabalhadores com relação à falta de reconhecimento, por parte da instituição (desde os níveis hierárquicos mais próximos até da empresa como um todo) com relação à atividade desempenhada, o seu esforço e o seu valor. Muitas vezes essa insatisfação é agrava pela notória diferença entre as expectativas que os atendentes tinham quando ingressaram na área e depois de alguns anos de trabalho. A ilusão inicial de ser capaz de solucionar tudo, atender e resolver o problema de todos aqueles que precisam, vai, aos poucos, sendo substituída por uma visão realista, que decorre de experiências que não deram certo. Dentre elas, as que são mais problemáticas e que, portanto, causam a maior parte do sofrimento são as situações de impasse, ou seja, aquelas nas quais os trabalhadores se sentem incapazes de fornecer uma solução, ao passo que presenciam o sofrimento e angustia dos clientes. Além disso, os atendentes se queixam da dificuldade existente para lidar com os clientes e seus problemas. Existem consequências para o trabalhador que tem que conviver, no dia-a-dia, com o sofrimento e problemas do outro sem que existam grandes possibilidades de amenizá-lo.

7.2.7. Treinamento

Um das características que é importante para o funcionamento do *Bankfone* é o treinamento daqueles que vão ingressar a área. Afinal para o sucesso da área não basta apenas uma estrutura com tecnologia da ponta, com ótimo ambiente de trabalho e bons salários. Também é essencial que se obtenha a cooperação entre os trabalhadores e que se tenha operadores com bons conhecimentos e treinamento para que os resultados sejam positivos.

Segundo Peppers and Rogers Group (2000), no momento que a empresa opta pelo canal telefônico como um meio de prestar um serviço de apoio e suporte para o consumidor, é necessário preparar a estrutura e ensinar os atendentes com o objetivo de tornar o contato com cliente uma lembrança positiva do relacionamento e não um momento de desgaste. Os autores

acrescentam, ainda, que caso não seja possível criar uma estrutura adequada para fornecer o apoio e atendimento, é melhor não deixar esse canal disponível.

Dessa forma, pode-se concluir que o operador do *Bankfone* é um agente fundamental, pois é a interface entre o cliente e a empresa. Sendo assim, o treinamento dos atendentes deve ser considerado como uma atividade de extrema importância para se adquirir bons resultados da equipe de fronte. Além de proporcionar um melhor desempenho dos operadores através do fornecimento de ferramentas que aumentem a sua capacidade de resolução de problemas e melhorem suas habilidades para lidar e agradar o cliente, o treinamento contribui para a melhoria das condições de trabalho no ambiente do *Bankfone*, uma vez que cria um sentimento de que o operador passa a ser dono de sua atividade, tendo controle sobre ela, ainda que esteja submetido a uma série de regras, procedimentos e controles por parte dos níveis hierárquicos superiores.

Capítulo 8

Conclusões e propostas

de solução

8. Conclusões e propostas de solução

A partir de uma breve observação com relação ao mercado, é possível perceber que a perpetuidade de uma instituição (seja uma empresa ou outra organização) depende de sua capacidade de atender satisfatoriamente os requisitos de qualidade solicitados pelo mercado.

Considerando o que foi dito, torna-se difícil imaginar que seja possível existir uma empresa eficiente no que toca cumprir os requisitos esperados de seus bens e serviços oferecidos, se estes não forem produzidos e entregues por pessoas capazes de atingir um alto nível de qualidade. Entretanto, pode-se perceber que em uma grande instituição financeira, como é o caso do banco em análise, organização prestadora de serviços, pouca atenção é dada às pessoas que compõem o *Call Center* (mais especificamente o *Bankfone*), embora seja de conhecimento que os esforços destes trabalhadores são essenciais tanto para a qualidade dos produtos e serviços quanto para a manutenção dos clientes, tendo que vista que o teleatendimento é a principal forma de contato do cliente com a empresa.

A partir de que foi descrito anteriormente, foi realizado um estudo do impacto da estrutura organizacional do “BANCO” nas condições de trabalho e o estudo desta última sob a ótica da ergonomia. A idéia era identificar quais os parâmetros poderiam interferir tanto positivamente quanto positivamente nas condições de trabalho e, consequentemente, na saúde dos trabalhadores. Concluída esta etapa, descrita no capítulo anterior, podem ser tiradas algumas conclusões com relação a área do *Bankfone*.

Foi verificado o quão importante é a necessidade de saber estruturar o trabalho com relação aos conceitos organizacionais, pois alguns parâmetros e definições são verdadeiramente menos prejudiciais para o indivíduo e as exigências cognitivas a que ele está exposto.

Algumas empresas focam em fornecer um bom plano de saúde, remuneração condizente com o mercado, entre outros benefícios, contribuindo para que o estado físico dos trabalhadores seja mantido em níveis aparentemente adequados. Entretanto, deixam de perceber o fato de que muitos dos problemas que surgem nos trabalhadores, principalmente os físicos, são manifestações da carga psíquica e da estrutura organizacional a que eles estão submetidos.

Por outro lado, a empresa cooperou com o desenvolvimento do trabalho na medida do possível, fornecendo informações importantes e cruciais para o seu desenvolvimento. Além disso, se mostrou interessada nos resultados obtidos com o estudo e demonstrou interesse nas idéias e propostas de soluções que serão explicitadas a seguir. Apesar dessa mobilização, não se pode presumir que todos os problemas identificados e analisados irão ser resolvidos de uma vez, tendo em vista que o ambiente é complexo e de difícil implantação de soluções, uma vez que, algumas delas vão contra a cultura tradicional e conservadora da empresa. Entretanto, se algumas das propostas forem aplicadas com sucesso, tanto a empresa quanto seus funcionários sairão ganhando.

No que toca os próximos passos, estes dependem da instituição em análise. Primeiramente seria importante fazer um cronograma das implantações e, após, criar um prazo para as ações, sendo que um intervalo condizente seria um intervalo de seis meses a um ano para verificar o que foi feito. Então, seria interessante fazer um acompanhamento junto aos funcionários envolvidos e afetados, para que seja verificado o efeito das mudanças e se estes estão de acordo com o que era esperado. Por último, seria interessante manter (na verdade, criar) um canal aberto para os funcionários, com o objetivo de receber deles, um *feedback* do processo e ingressar em um programa de melhoria contínua.

8.1. Restrições do estudo

Durante a coleta de informações para fomentar as decisões e resultados, foram encontradas algumas dificuldades, discutidas a seguir:

1. Em virtude da área do *Bankfone* ser muito grande, compreendendo muitos trabalhadores (principalmente atendentes), tornou a pesquisa e obtenção de resultados complexa, pois, uma vez que não seria viável observar a condição de trabalho de todos os operadores, a pesquisa teve de ser realizada por amostragem. Como consequência dessa escolha, alguma situação especial pode não ter sido verificada e os dados podem não refletir a condição da área, mas de alguns operadores em específico.
2. O tamanho da organização, formada por diversas áreas e subdivisões, tornou difícil o processo de escolha e identificação de profissionais (funcionários) que seriam entrevistados (principalmente na identificação do engenheiro responsável pela área de Saúde Ocupacional e o Médico responsável pelo ambulatório médico).

3. O pouco tempo disponível para entrevistar os operadores e obter informações foi restrito em virtude de duas complicações: impossibilidade de parada na jornada dos atendentes por causa do alto ritmo de trabalho e curto cronograma disponível para a realização do trabalho.

8.2. Soluções propostas

Este item tem o objetivo de propor soluções aos problemas identificados na área (conforme estudo interno realizado e descrito no item 7.2.1 deste trabalho). Esta tarefa será realizada por tópicos, conforme os problemas foram apresentados.

Posto de trabalho (mobilha):

- Espaço de trabalho reduzido e eventual falta de espaço para adaptação.

Uma vez que as cadeiras permitem algumas regulagens de acordo com a altura do operador, a sugestão seria substituir as mesas para um modelo que permitisse regulagens de altura e que tivessem mais espaço para acomodar e/ou organizar os documentos, concomitantemente a presença dos equipamentos necessários para a realização da atividade principal, atender os clientes (computar e *head-set*). A simples existência de gavetas para acomodar todos os documentos pertinentes a atividade já traria bons resultados.

Ambiente de trabalho (principalmente ruído):

- Ruído excessivo no ambiente de trabalho, por causa da proximidade existente entre as baias de atendimento.

Para esse ponto existem diversas soluções. Primeiramente poderia ser alterado o layout das baias de atendimento que os operadores ocupam. A disposição em formato de fila poderia ser substituída pelo layout em forma de estrela, algo que facilitaria a distribuição e dispersão do som, reduzindo sua interferência no atendimento dos demais operadores. Segundo, poderia ser aumentar a altura das laterais e do fundo das baias de forma a evitar que o som do atendimento de um operador interfira diretamente no daqueles que estão ao seu redor. Por fim, as baias, assim como a sala na qual o *Bankfone* está disposto, poderiam ser forradas com material apropriado de forma a evitar que o ruído dos atendimentos ecoe e interfira na harmonia do ambiente.

Equipamentos e sistemas (softwares);

- Inadequação do software (não apresenta todas as funções) e hardware (processamento lento) para a demanda por agilidade no atendimento;
- *Head-set* torna-se desconfortável após algum tempo de uso (geralmente entre uma e duas horas);

Os sistemas poderiam passar por uma reestruturação de forma a integrar as ferramentas relacionadas a um mesmo assunto. Com esse intuito, poderia ser realizada uma reunião e um possível mapeamento envolvendo especialistas em sistemas e os operadores, de forma a verificar, na prática, quais informações deveriam estar agrupadas em um mesmo sistema de forma a facilitar e tornar o atendimento mais rápido. Realizada esta consulta será necessário, de fato, alterar os sistemas e, para isso, existem duas alternativas. A primeira é mobilizar a própria estrutura de Tecnologia da Informação (TI) da empresa de forma a desenvolver o sistema, com tecnologia e mão-de-obra interna ou então, contratar uma consultoria externa que possa desenvolver o sistema. Porém seria mais interessante utilizar recursos internos, uma vez que a área de TI possui totais condições de realizar um projeto deste porte, face o que já desenvolveu para a instituição.

Com relação ao *head-set*, trata-se de um equipamento fácil de ser substituído, uma vez que possui baixo custo. Entretanto, para este problema, existem duas soluções possíveis. A primeira é permitir que os próprios operadores escolham e tragam o seu aparelho, essa alternativa seria interessante, pois contemplaria as particularidades de cada um dos atendentes. A segunda consiste em descobrir, a partir de um período de testes com diversos atendentes e modelos do aparelho, aquele mais confortável e, então, comprá-lo, para todos os operadores.

Organização:

- Trabalhadores têm elevado grau de prescrição das atividades e dos processos de trabalho;
- Eventuais promoções de operadores a supervisores sem que haja qualificação (habilidades de gestão, principalmente) ou treinamento para que ocupem o cargo;
- Metas de produtividade elevadas, sendo que o trabalhador não participa das suas criações e definições. Algumas delas são determinadas por número de clientes

atendidos no período, índice de retenção do cliente na linha, número de vendas realizadas, número de ligações perdidas ou incompletas, etc.;

- Pouco espaço organizacional para a resolução de conflitos internos e externos;

Este ponto é um dos mais delicados uma vez que a maioria das soluções entra em conflito com a tradição da empresa, exigindo, então, uma mudança mais profunda. A estrutura organizacional híbrida da área, um reflexo da instituição, composta pela mistura de uma estrutura simples e burocracia mecanizada, caracterizada pela supervisão direta e padronização dos processos, poderia ser substituída por uma mistura de estrutura simples, burocracia profissional, burocracia mecanizada e adhocracia. Essa combinação permitiria que continuasse existindo a supervisão direta (ferramenta eficiente, considerando o lado da organização, para controle dos funcionários) e a padronização dos processos (algo necessário existir, porém em menor intensidade), porém introduziria a padronização dos outputs, algo que daria maior liberdade para os funcionários definirem parte dos seus processos de trabalho (contribuindo para o sentimento de controle de suas tarefas) e também proporcionando mais comunicação ao fomentar o ajustamento mútuo como o quarto mecanismo de coordenação.

Resumidamente, esta alteração reduziria o grau de prescrição dos trabalhadores (permitindo maior controle deles sobre as suas atividades), melhoraria a comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos (criando um ambiente mais aberto e transparente) e favoreceria a participação dos operadores, ampliando o seu espaço na organização (eles estariam em posição de participação na definição de metas, resolver problemas, etc.).

Atividade:

- Alta solicitação de memória de curto prazo de uso de atenção direcionada (focada);
- Forte pressão para redução do tempo de atendimento, sendo que o operador tem a necessidade constante de se superar e manter ritmos acelerados, de forma a não ultrapassar o tempo médio estipulado para o atendimento;
- Necessidade do trabalhador se adaptar a demanda e ritmo de trabalho;
- Solicitação visual intensa;
- A forma como a tarefa é prescrita sugere contradições à medida que o trabalhador deve manter, concomitantemente, a qualidade e o baixo tempo no atendimento, entre outros;

Com relação à solicitação de memória de curto prazo, é algo que irá acontecer considerando a atividade do “BANCO”, uma vez que os produtos, políticas, condições, etc. estão em constante mudança e, para manter sua competitividade no mercado, devem estar. Porém, existem mecanismos que podem ser utilizados para minimizar a utilização da memória, como a integração destas informações no mesmo sistema do produto a que ela está relacionada, proporcionando a sua consulta, pelo atendente, no momento que ele está visualizado o produto.

No que toca a pressão e possível inadequação dos parâmetros como tempo de atendimento, ritmo e prescrição da tarefa, para adequá-los as condições e capacidades dos operadores, sem que estes precisem impor elevado ritmo de trabalho, seria interessante incluí-los no momento de definição destes pontos, para que possam defender o seu lado e atingir uma definição consensual que seja, ao mesmo tempo, favorável para a instituição e para os operadores.

Jornadas:

- Poucas (e insuficientes) pausas durante a jornada;
- As jornadas de trabalho são irregulares, sem que haja muito espaço para que os operadores controlem seus horários;
- Folga semanal sem que haja definição prévia e/ou fixa do dia;

Com relação às jornadas, é algo delicado de ser alterado, uma vez que o ritmo de trabalho é dado, principalmente (pois também existe participação das metas), pelo fluxo de ligações, sendo que é algo que foge ao controle da própria organização, entretanto, alguns pontos podem ser melhorados. As pausas durante a jornada e os dias de folga podem ser programados previamente, consistindo de um planejamento dos períodos de ausência para que seja possível redistribuir a demanda entre os atendentes que estarão trabalhando e/ou alocar outros atendentes para cobrir o excesso de ligações, ações necessárias para evitar que seja perdida qualidade nos serviços.

Fatores psicossociais:

- O método de gerenciamento (através de programas de medição de desempenho, com divulgação de notas) promove a competitividade entre os pares, gerando agressividades entre eles;

- Diversos conflitos com os superiores, gerando constrangimentos em público;
- Existem relatos de casos de assédio moral e sexual por parte de colegas e, eventualmente, por parte dos clientes;

Com relação aos problemas acima, uma sugestão seria o início de práticas de controle individual e particular tanto para a resolução de problemas e conflitos quanto para a comparação de metas, desempenho, notas, etc. É algo simples de ser colocado em prática e evitaria a exposição dos atendentes frente aos seus superiores e companheiros de trabalho. Com relação aos casos de assédio moral e sexual tanto por parte de colegas quanto de clientes, seria interessante incentivar os envolvidos a relatar os acontecimentos e, para isso, faz-se necessário criar, um ambiente de confiança, com a existência de um canal aberto de comunicação entre superiores e subordinados e garantia da privacidade e confidencialidade das informações e identidade das pessoas.

8.3. Sugestões para pesquisas futuras

Uma vez que o principal objetivo do trabalho foi atingido, ou seja, foi possível estudar a estrutura organizacional e fatores relacionados a ergonomia de uma área crítica do “BANCO”, no caso, o telemarketing, é possível identificar alguns assuntos que podem ser realizados em estudos futuros, complementarmente ao que já foi feito, como por exemplo:

- Estudar, mais profundamente, os conhecimentos que o operador deve ter de forma a estar apto a atender o cliente do telemarketing, e por consequência, abordar mais profundamente os impactos dos treinamentos que lhe são oferecidos;
- Avaliar com maior profundidade as rotinas de trabalho e as atividades dos operadores, bem como, as exigências cognitivas de cada uma delas, partindo, se possível para o campo da psicodinâmica, com o objetivo de identificar pontos relacionados ao prazer, estresse, etc.;
- A pesquisa poderia ser realizada para outros setores do telemarketing com o objetivo de comparar as discrepâncias entre elas, bem como com relação a outras áreas do banco em análise;
- Finalmente, outro ponto que poderia ser estudado, é a concepção do telemarketing como uma linha de produção, na qual o trabalho é baseado nos modelos tradicionais de produção em massa (com a modernização das centrais de atendimento), considerando que esta pode ser uma tendência;

Capítulo 9

Bibliografia e

consultas

9. *Bibliografia e consultas*

- ABRAHÃO, J. I.; TORRES, C. C.** *Entre a organização do trabalho e o sofrimento: o papel de mediação da atividade*. São Paulo: Rev. Produção, v. 14, n. 3, 2004.
- ABNT, INMETRO.** *Guia para a expressão da incerteza de medição*. 3º ed. Rio de Janeiro: 2003.
- ANTUNES, R.** *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT).** *NBR 10520: apresentação de citações em documentos*. Rio de Janeiro: [ABNT], 2002a.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT).** *NBR 14724: apresentação de trabalhos acadêmicos*. Rio de Janeiro: [ABNT], 2002b.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT).** *NBR 6023: informação e documentação: referências: elaboração*. Rio de Janeiro: [ABNT], 2002c.
- ASSUNÇÃO, A. A.; VILELA, L. V.** *Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores*. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. São Paulo: Cad. Saúde Pública, v. 20, n. 4, 2004.
- BORSOI, I. C. F.; RUIZ, E. M. & SAMPAIO, J. J. C.** *Trabalho e identidade em telefonistas*. In: **CODO, W. & SAMPAIO, J. J. C.** (Orgs.). *Sofrimento psíquico nas organizações: Saúde mental e trabalho*. Petrópolis: Vozes, 1995
- BORSOI, I.; SANTOS, A.; ACÁRIO, S.** *Revista de Psicologia Política, volume 6, Nº12. Trabalhadores amedrontados, envergonhados e (in) válidos: violência e humilhação nas políticas de reabilitação por LER/DORT*. Ceará: 2006.
- CARROLL, Archie.** *Corporate Social Responsibility: Business and Society*. 1999.
- CAZAMIAN, Pierre.** *Traité d'ergonomie*. –dir. par P. Cazamian, F. Hubault et M. Noulin – 3ª ed. Toulouse: Octares, 1996.
- CHIAVENATO, I.** *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CLUTTER, David B.; CRAINER, Stuart.** *Grandes Administradores: Homens e mulheres que mudaram o mundo dos negócios*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.
- CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE.** *Diretrizes e normas regulamentadoras de Pesquisas envolvendo seres humanos*. Resolução 196 de 10 de Outubro de 1996.

- COUTO**, Hudson de Araújo. *Qualidade e Excelência no gerenciamento dos serviços de higiene, segurança e medicina do trabalho – Guia Prático*. Belo Horizonte: Ergo Editora, 1994.
- DEJOURS**, C. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. Vol. 14, nº 54, pp. 7-11 – Abril, Maio, Junho, 1986.
- DEJOURS**, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1992.
- DEJOURS**, C. *Nouvelles formes d'organisation du travail et santé mentale*. Strasbourg, 1998.
- DEJOURS**, C. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- DEJOURS**, C.; **ABDOUCHELI**, E.; **JAYET**, C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.
- FALZON**, Pierre. *Ergonomia*. São Paulo: BLUCHER, 2007.
- FALZON**, Pierre. *L'Ergonomie en quête de ses Principes: Debats Épistémologiques*, publicado pela Editions Octarés. Marseille: 1996.
- FAYOL**, Henri. *Administração Industrial*. São Paulo: Atlas, 1976
- FONSECA**, João César de Freitas. *Adolescência, trabalho e saúde mental: uma discussão que se inicia*. – Seminário Nacional de Psicologia e Direitos Humanos – www.psicologia-online.org.br – Brasília, 1998.
- FREEMAN**, Edward. *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.
- FRIEDMAN**, Milton. *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press, 1962.
- GAJ**, L. *Administração estratégica*. São Paulo: Ática, 1995.
- GUERIN**, F.; **LAVILLE**, A.; **DANIELLOU**, F.; **DURAFFOURG**, J.; **KERGUELEN**, A. *Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia*. São Paulo: BLUCHER, 2001.
- HITOMI**, A. H. *Ideologia e Reprodução*. Em **CODO**, W. ; **SAMPAIO**, J. J. C. *Sofrimento Psíquico nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- JENSEN**, Michael. *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*. Boston: Harvard Business School, 2001.

- KEMP**, Donna R. *Mental health in the workplace: an employer's and manager's guide.* Greenwood Publishing Group, Inc., 1994.
- KWASNICKA**, E. L. *Teoria Geral da Administração.* São Paulo: Atlas, 2003.
- LAVILLE**, A. *Ergonomia.* São Paulo: EPU, 1977.
- LEPLAT**, J. *L'analyse du travail en psychologie ergonomique – recueil de textes;* coord. par J. Leplat. Toulouse: Octares, 1993.
- LER/DORT**. *LER/DORT Dilemas, polêmicas e dúvidas.* Brasília: Ministério da Saúde. Departamento de Ações Programáticas e Estratégicas. Área Técnica de Saúde do Trabalhador, 2001.
- MAXIMIANIO**, Antonio Cesar A. *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade da economia globalizada.* São Paulo: Atlas, 1997.
- MINTZBERG**, Henry. *Criando organizações eficazes; estruturas em cinco configurações.* São Paulo: Atlas, 1995.
- NOULIN**, M. *Ergonomie.* Toulouse: Éditions Techniplus, 1992.
- OLIVEIRA**, Djalma de P. R. *Um modelo de estrutura organizacional para as empresas brasileiras.* São Paulo: FEA-USP, 1981.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO** – International Labour Office, 1984. *Psychosocial factors at work: recognition and control.* Report of the Joint ILO/WHO Committee on Occupational Health – Ninth Session. Geneva: International Labour Office.
- PEPPERS AND ROGERS GROUP**. *Um guia executivo para entender e implantar estratégias de Customer Relationship Management.* São Paulo: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.
- RAJAN**, Raghuram G.; **ZINGALES**, Luigi. *Financial Dependence and Growth.* Cambridge: 1996. (National Bureau of Economic Research Working paper nº 5758).
- SECRETARIA DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO**. *Norma Regulamentadora nº 17: Ergonomia.*
- STERNBERG**, Elaine. *The Stakeholder Theory: A Mistaken Doctrine.* Leeds: Foundation for Business Responsibilities, Issue Paper nº 4. Nov. 1999.
- STONER**, J. A. F.; **FREEMAN**, R. E. *Administração.* Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- REVISTA FOLHA BANCÁRIA**, Edição nº 5211.
- TAYLOR**, F. *Princípios de Administração Científica.* São Paulo: Atlas, 1966.

- TEIGER, C.** *Présentation schématique du concept de représentation en ergonomie*. In: Centre D'Études et de Recherches sur les Qualifications. *Les analyses du travail: enjeux et formes*. Paris: 1986.
- WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R.** *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- WISNER, A.** *A Inteligência no Trabalho: Textos Selecionados de Ergonomia*. São Paulo: Fundacentro, 1994.
- ZAMPIER, M. A.; STEFANO, S. R.** *Estresse nas empresas de grande porte da região de Guarapuava*. Revista de Administração Nobel, nº 03, p. 11-20, jan./jun. 2004.
- ZARIFIAN, Philippe.** *Eventos, autonomia e “enjeux” na organização industrial*. In: LEITE, M. P.; NEVES, M. A. Trabalho, qualificação e formação profissional. Rio de Janeiro: ALAST/SERT, 1998.

Capítulo 10

Anexos

10. Anexos

10.1. Anexo 1: Percepções dos operadores de telemarketing do Bankfone com relação à situação de trabalho

Característica	Mulheres	Homens
Controle sobre o trabalho		
Muito/Bastante/Razoável	36,9%	72,9%
Pouco/Muito Pouco	63,1%	27,1%
Presença de rapidez no trabalho		
Metade do tempo/Sempre	64,4%	20,0%
Ocasionalmente/Nunca	35,6%	80,0%
Aprendizado de coisas novas no trabalho		
Muito/Freqüentemente	48,1%	60,1%
Às vezes/Raramente	51,9%	39,9%
Seu trabalho causa estresse?		
Metade do tempo/Sempre	48,8%	30,4%
Nunca/Ocasionalmente	51,2%	69,6%
Satisfação com o apoio dos colegas		
Muito satisfeito/Satisfeito	68,7%	71,9%
Médio/Insatisfeito	31,3%	28,1%
Satisfação com o apoio da chefia		
Muito satisfeito/Satisfeito	69,5%	74,6%
Médio/Insatisfeito	30,5%	25,4%
Relacionamento com clientes		
Bom/Excelente	80,0%	81,6%
Regular	20,0%	18,4%

Fonte: adaptado de material de distribuição interna do “BANCO”, 2009.

10.2. Características ergonômicas da situação de trabalho dos operadores de telemarketing do *Bankfone*

Característica	Mulheres	Homens
Altura da mesa de trabalho		
Boa/Excelente	49,0%	62,9%
Regular	25,7%	16,6%
Ruim/Muito ruim	25,3%	20,5%
Altura da cadeira de trabalho		
Boa/Excelente	60,2%	63,5%
Regular	17,8%	24,1%
Ruim/Muito ruim	22,0%	12,4%
Visibilidade da tela do monitor de vídeo		
Boa/Excelente	21,4%	42,2%
Regular	35,2%	30,7%
Ruim/Muito ruim	43,4%	27,1%
Temperatura do Setor		
Boa/Excelente	34,5%	55,5%
Regular	26,6%	27,1%
Ruim/Muito ruim	38,9%	17,4%
Ruído no Setor		
Boa/Excelente	41,6%	52,5%
Regular	34,0%	28,1%
Ruim/Muito ruim	24,4%	19,4%
Iluminação do Setor		
Boa/Excelente	77,0%	80,6%
Regular	18,7%	10,7%
Ruim/Muito ruim	4,3%	8,7%

Fonte: adaptado de material de distribuição interna do “BANCO”, 2009.

10.3. Tabela com informações de critérios, pesos e notas para definição da estrutura organizacional.

Critério	Pesos	Análise do Bankjone	Estrutura Simples	Burocracia Profissional	Adhocracia	Forma Divisionalizada	Burocracia Mecanizada
Mecanismo de Coordenação	3	Ajust. Mutuo, Padrонização de processos, Supervisão direta	2	0	3	1	0
Parte-Chave da Organização	1	Cúpula estratégica	3	0	0	0	0
Especialização das Tarefas	2	Especialização horizontal e vertical	0	0	0	2	3
Treinamento e Doutrinação	2	Pouco	3	0	0	0	3
Formalização do comportamento	2	Organico na cúpula e inicio de burocracia nos níveis gerenciais	3	3	2	0	0
Agrupamento	3	Funcional	2	3	2	1	2
Tamanho da Unidade	1	Grande na base (operadores) e pequena nos níveis superiores	0	3	0	0	3
Planejamento e Sistemas de Controle	1	Alto	0	0	1	0	3
Instrumentos de interligação	1	Poucos	3	0	0	3	3
Descentralização	2	Centralização vertical e inicio de descentralização horizontal	3	0	0	0	2
Fluxo de Autoridade	2	A partir da cúpula (níveis hierárquicos superiores)	3	0	0	0	0
Fluxo de Comunicação informal	2	Significativo na cúpula e na base	2	3	1	0	0
Fluxo de Tomada de Decisão	2	De cima para baixo	3	0	0	0	3
Idade e Tamanho	3	Velha e grande	3	0	3	0	0
Sistema Técnico	2	Regulado, mas não completamente automatizado	0	0	0	0	3
Ambiente	3	Simples e instável	0	0	0	2	3
Poder	2	Controle na cúpula estratégica e passando para os gerentes	3	0	0	0	1
Média ponderada		67	24	31	19	54	

Fonte: criação própria.

