

Ergonomia e qualidade no serviço bancário: uma caracterização

Cristina Faria Fidelis Gonçalves

O desejo de obter qualidade está presente na vida do homem desde tempos remotos. Esse anseio acompanhou-o quando construiu seu primeiro instrumento de trabalho e acompanha-o até hoje quando luta para obter qualidade de vida no cotidiano e no trabalho. Atualmente, esta é uma grande preocupação em todo o mundo. As empresas, preocupadas com sua sobrevivência, não têm medido esforços para adaptar-se às novas exigências do mercado. Essa mesma preocupação também está presente no setor bancário.

As organizações bancárias procuram satisfazer, cada vez mais, as necessidades de seus clientes, principalmente por meio do desenvolvimento dos recursos de informática. No entanto, muitos bancos preocupam-se pouco com o aspecto humano do serviço prestado e, por não oferecerem um nível desejável de qualidade de vida no trabalho para seus funcionários, acabam por perder na qualidade do serviço prestado, apesar de seus esforços. Por outro lado, muitos deles não procuram conhecer quais são as expectativas de seus clientes, podendo deixar de oferecer um serviço com qualidade segundo a percepção dos próprios clientes.

Pesquisas realizadas com a finalidade de conhecer as expectativas dos funcionários e clientes, no que diz respeito, respectivamente, à qualidade de vida no trabalho e à qualidade do serviço prestado, vêm sendo a cada dia mais valorizadas e utilizadas pelas grandes organizações de um modo geral. Assim, apresenta-se neste trabalho uma proposta para a caracterização da qualidade.

DESENVOLVIMENTO

A ergonomia, que segundo Lida (1990) objetiva a adaptação do trabalho ao homem que o realiza, tem permitido a melhoria das condições de trabalho, a partir da análise das atividades desenvolvidas pelo homem para realizar tarefas prescritas pela organização em determinada situação de trabalho.

A partir da análise das condições de trabalho dos funcionários e de entrevistas com clientes de uma agência bancária, foi possível identificar

Recebida em abril/96
2ª versão em julho/96

Cristina Faria Fidelis Gonçalves é Professora Doutora da Universidade Estadual de Londrina, atuando nas áreas de Estatística, Bioestatística, Ergonomia e Qualidade em Serviços.
Fax: (043) 371-4216
E-mail: faria@sercomtel.com.br

quais as preocupações e os anseios dos trabalhadores bancários, quanto à **qualidade de vida no trabalho**, e dos clientes, quanto à **qualidade do serviço prestado**.

A análise das condições de trabalho foi feita a pedido da própria gerência da agência pesquisada, seguindo a Norma Regulamentadora 17 — NR 17. A metodologia utilizada para a realização da análise foi a sugerida por Faverge (1972), o qual propõe três etapas:

- uma análise da demanda — definição do problema a ser analisado;
- uma análise da tarefa — o que os funcionários devem realizar e as condições dessa realização;
- uma análise das atividades — o que é realizado pelo funcionário para a execução da tarefa.

Devem ser identificadas características tanto ambientais como organizacionais do trabalho. O estabelecimento do diagnóstico, como etapa final, propicia o levantamento das patologias encontradas no sistema homem-tarefa, as quais devem ser analisadas cuidadosamente, oferecendo-se algumas recomendações.

Paralelamente à análise das condições de trabalho, foi aplicado um questionário para 144 clientes da agência, com o objetivo de coletar dados para caracterizar a qualidade no serviço bancário de acordo com a percepção do cliente. Os resultados obtidos por meio do questionário possibilitaram a elaboração dessa caracterização.

A metodologia descrita permitiu a caracterização da qualidade do serviço bancário, a qual será exposta a seguir.

CARACTERIZAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO BANCÁRIO

Qualidade de vida no trabalho

Na análise das condições de trabalho dos funcionários da agência bancária pesquisada, foram identificadas Condições Ambientais e Condições Organizacionais (figura 1).

No referente às **condições ambientais**, os funcionários desejam espaço de trabalho e móveis, que servem de apoio ao trabalho, condizentes com a tarefa realizada e com quem a realiza. Os funcionários desejam que os ruídos vindos do meio externo sejam brandos ou nulos e, ainda, que os equipamentos que apresentem ruídos quando utilizados sejam isolados ou melhor adaptados, para que os ruídos internos não prejudiquem a realização da tarefa. A questão de funcionários e clientes fumantes deve ser tratada, para que a fumaça não prejudique os não-fumantes. O ar-condicionado deve ser instalado de modo adequado para evitar problemas de saúde.

Considerando as **condições organizacionais**, no que se refere à **política salarial** o pessoal bancário, como a maioria dos empregados brasileiros, deseja que a empresa possua uma política salarial própria que atenda às

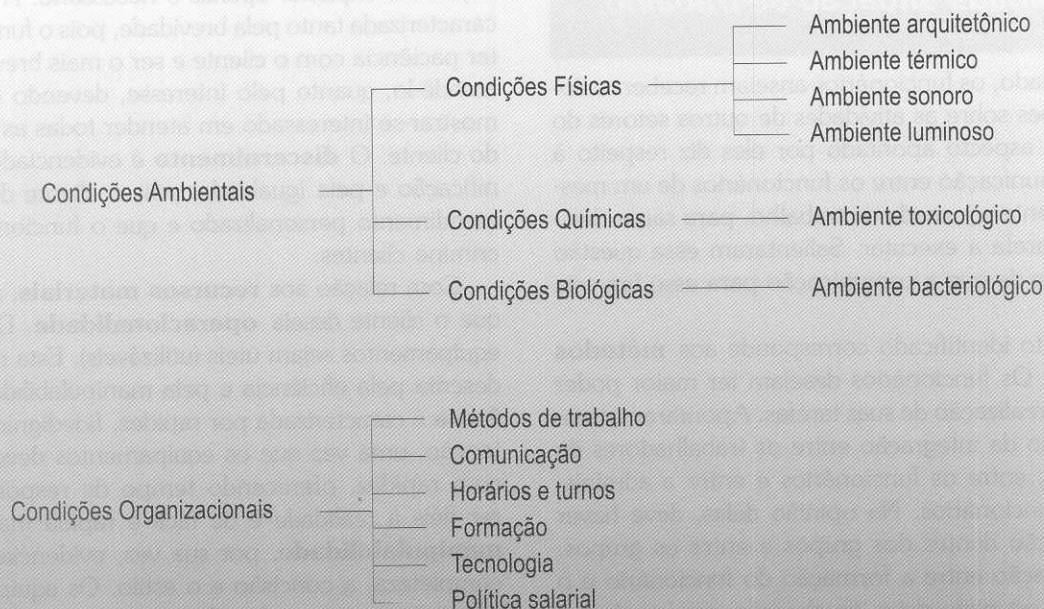


Figura 1: Caracterização da Qualidade de Vida no Trabalho no Serviço Bancário

necessidades de seus funcionários. Estes desejam, também, que a questão da **tecnologia** seja levada em conta, no sentido de que os equipamentos do setor bancário sejam mais modernos, de melhor qualidade, mais **amigáveis** e possuam melhores sinalizadores. Outro aspecto apontado como de importância foi a **formação**. Os bancários anseiam por mais treinamento e aperfeiçoamento para que, conforme eles próprios apontaram, possam ter maior conhecimento do trabalho bancário e ofereçam atendimento de melhor qualidade a seus clientes. Quanto ao **horário** de trabalho, ficou evidenciado o desejo de que ele seja mais compatível com as necessidades e os interesses de cada trabalhador.

A análise mostrou, também, que a **comunicação** em todos os níveis da agência e da organização tem relevante peso na avaliação das condições de trabalho dos bancários. Foi grande o número de elementos levantados nesse item. Os funcionários desejam que haja maior facilidade de acesso aos documentos do banco para pesquisas; desejam que os manuais do banco sejam mais estudados e que haja maior divulgação dos mesmos.

A ergonomia tem permitido a melhoria das condições de trabalho, a partir da análise das atividades desenvolvidas pelo homem para realizar tarefas prescritas pela organização em determinada situação de trabalho.

Por outro lado, os funcionários anseiam receber maiores informações sobre as atividades de outros setores do banco. Outro aspecto apontado por eles diz respeito à excessiva comunicação entre os funcionários de um mesmo setor, durante a jornada de trabalho, para sanar dúvidas sobre a tarefa a executar. Salientaram essa questão com o objetivo de que a comunicação para esse fim seja minimizada.

Outro ponto identificado corresponde aos **métodos de trabalho**. Os funcionários desejam ter maior poder de decisão na realização de suas tarefas. Apontaram, também, a questão da integração entre os trabalhadores da administração, entre os funcionários e entre a administração e os funcionários. Na opinião deles, deve haver maior integração dentro dos grupos e entre os grupos. Melhor adequação entre a formação do funcionário e o cargo por ele ocupado deve, igualmente, ser levada em conta, sob o ponto de vista dos funcionários. Apontaram o desejo de realizar paradas para lazer durante a jornada de trabalho; de que haja acúmulo menor de tarefas para um mesmo funcionário; e de que haja menor número de

rodízios de postos de trabalho entre os funcionários. Um item também considerado muito importante pelos funcionários diz respeito à questão do tratamento de erros. Os bancários desejam que haja maior possibilidade de negociação com relação aos erros cometidos, principalmente nas atividades de caixa.

Qualidade do serviço prestado

A qualidade do setor bancário, no que se refere à **qualidade do atendimento**, deve ser caracterizada a partir do ponto de vista do cliente. O que deve ser levado em conta é a percepção que o cliente tem do serviço a ele prestado.

A análise da percepção dos clientes da agência bancária pesquisada, no que diz respeito aos serviços prestados, identificou três grandes grupos de atributos: Recursos Humanos, Recursos Materiais e Recursos Organizacionais (figura 2).

No referente aos **recursos humanos**, o cliente deseja **eficiência**, que é caracterizada por rapidez, conhecimento, paciência e discernimento. O cliente deseja que o funcionário seja **rápido** ao atendê-lo, mas que faça certo da primeira vez, isto é, não cometa erros e seja cortês, não se mostrando apressado ao ser rápido. Quanto ao **conhecimento**, o cliente deseja que o funcionário tenha didática, fazendo com que as orientações/explicações sigam a sua lógica e não a do funcionário ou outra qualquer; deseja que ele seja claro e conciso, devendo ser objetivo e explanar apenas o necessário. A **paciência** é caracterizada tanto pela brevidade, pois o funcionário deve ter paciência com o cliente e ser o mais breve possível ao atendê-lo, quanto pelo interesse, devendo o funcionário mostrar-se interessado em atender todas as necessidades do cliente. O **discernimento** é evidenciado pela personificação e pela igualdade, pois o cliente deseja receber atendimento personalizado e que o funcionário não discrimine clientes.

Com relação aos **recursos materiais**, pode-se dizer que o cliente deseja **operacionalidade**. Deseja que os equipamentos sejam úteis (utilizáveis). Esta necessidade é descrita pela eficiência e pela manipulabilidade. A **eficiência** é caracterizada por rapidez, fidedignidade e manutenção, uma vez que os equipamentos devem funcionar com rapidez, oferecendo tempo de resposta pequeno, ser fiéis à realidade e de fácil e rápida manutenção. A **manipulabilidade**, por sua vez, evidencia a clareza, a completeza, a concisão e o estilo. Os equipamentos devem ter seus comandos, funções e procedimentos codificados de forma clara para que o cliente possa entendê-los; devem conter apenas os códigos indispensáveis e todas as funções necessárias para a satisfação das expectativas dos clientes; devem ser padronizados.

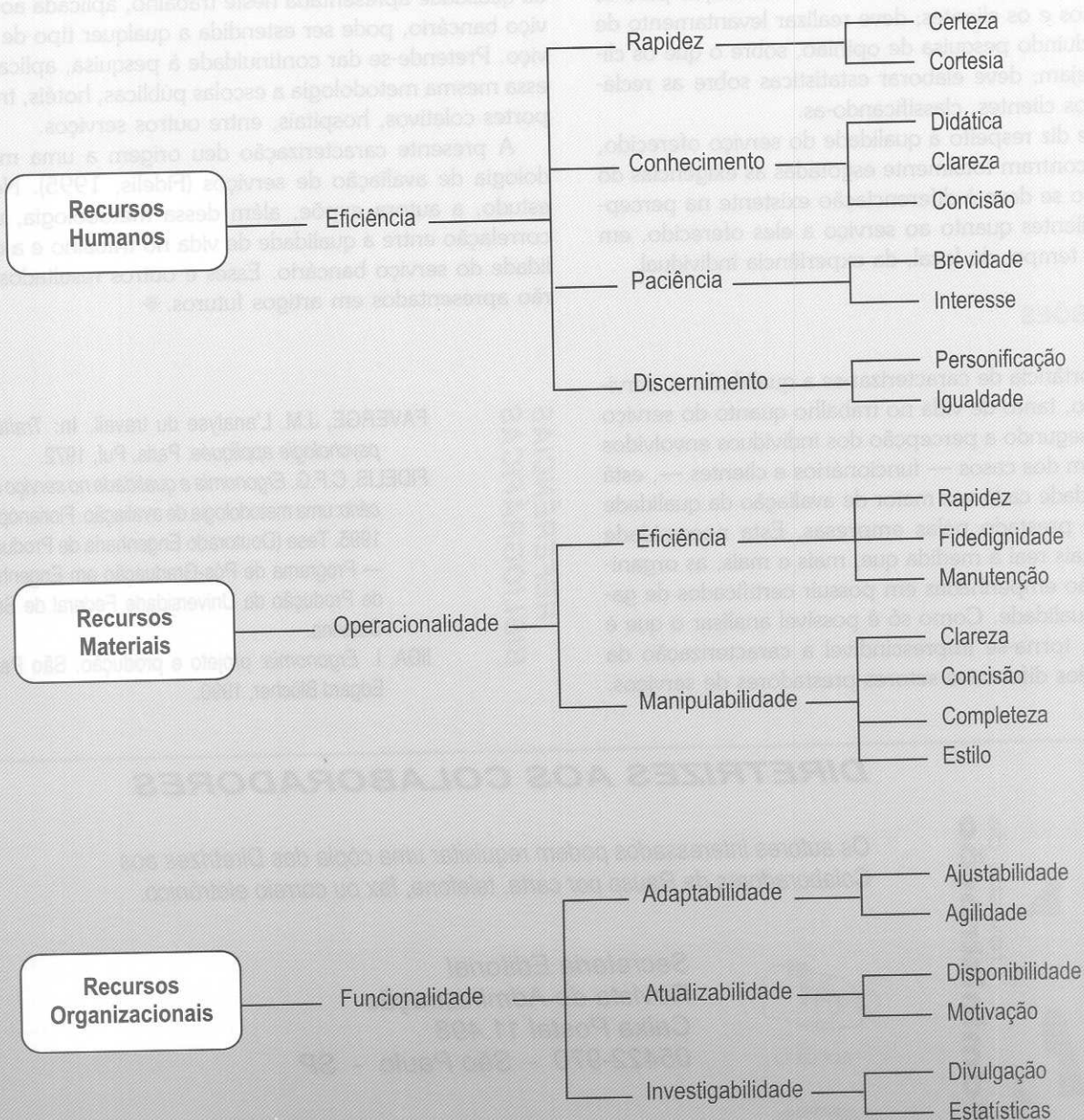


Figura 2: Caracterização da Qualidade do Serviço Prestado pelo Banco

Os **recursos organizacionais** são caracterizados pela **funcionalidade**. A administração, segundo os desejos do cliente, deve exercer suas funções, isto é, deve funcionar. A funcionalidade é caracterizada por adaptabilidade, atualizabilidade e investigabilidade. Na **adaptabilidade** identificou-se a ajustabilidade e a agilidade, ou seja, a administração deve ajustar a instituição de acordo com as

necessidades do cliente, realizando as adaptações com a rapidez necessária. A **atualizabilidade** é composta por disponibilidade e motivação; em outras palavras, a administração deve ter sempre seus funcionários disponíveis para a realização de cursos/treinamentos necessários; deve mantê-los motivados para participarem de cursos/treinamentos. Finalmente, a **investigabilidade** é caracteriza-

da por divulgação e estatísticas, ou seja, a administração deve divulgar dados analisados sobre a instituição para os funcionários e os clientes; deve realizar levantamento de dados, incluindo pesquisa de opinião, sobre o que os clientes desejam; deve elaborar estatísticas sobre as reclamações dos clientes, classificando-as.

No que diz respeito à qualidade do serviço oferecido, não se encontram totalmente esgotadas as exigências do cliente. Isto se deve à diferenciação existente na percepção dos clientes quanto ao serviço a eles oferecido, em função do tempo, do local, da experiência individual.

CONCLUSÕES

A importância de caracterizar-se a qualidade no serviço bancário, tanto de vida no trabalho quanto do serviço prestado, segundo a percepção dos indivíduos envolvidos em cada um dos casos — funcionários e clientes —, está na necessidade cada vez maior de avaliação da qualidade do serviço prestado pelas empresas. Esta necessidade torna-se mais real à medida que, mais e mais, as organizações estão empenhadas em possuir certificados de garantia de qualidade. Como só é possível analisar o que é conhecido, torna-se imprescindível a caracterização da qualidade dos diferentes setores prestadores de serviços.

Acredita-se que a metodologia para a caracterização da qualidade apresentada neste trabalho, aplicada ao serviço bancário, pode ser estendida a qualquer tipo de serviço. Pretende-se dar continuidade à pesquisa, aplicando essa mesma metodologia a escolas públicas, hotéis, transportes coletivos, hospitais, entre outros serviços.

A presente caracterização deu origem a uma metodologia de avaliação de serviços (Fidelis, 1995). Nesse estudo, a autora expõe, além dessa metodologia, uma correlação entre a qualidade de vida no trabalho e a qualidade do serviço bancário. Esses e outros resultados serão apresentados em artigos futuros. ♦

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FAVERGE, J.M. *L'analyse du travail. In: Traité de psychologie appliquée.* Paris, Puf, 1972.

FIDELIS, C.F.G. *Ergonomia e qualidade no serviço bancário: uma metodologia de avaliação.* Florianópolis, 1995. Tese (Doutorado Engenharia de Produção) — Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

IIDA, I. *Ergonomia: projeto e produção.* São Paulo, Edgard Blücher, 1990.

DIRETRIZES AOS COLABORADORES

Os autores interessados podem requisitar uma cópia das Diretrizes aos Colaboradores da Rausp por carta, telefone, fax ou correio eletrônico.



por carta

Secretaria Editorial
Revista de Administração
Caixa Postal 11.498
05422-970 - São Paulo - SP



por telefone

(011) 818-5922 ou 814-5500



por fax

(011) 814-0439



por e-mail

rausp@edu.usp.br

A Rausp encoraja os autores interessados a requisitarem as diretrizes **antes** de enviarem seus trabalhos.

Na Internet: <http://www.usp.br/fea/adm/rausp/p1.htm>