

A PERCEPÇÃO DOS COLABORES DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA SOBRE O SEU TRABALHO

GILNEY JOSÉ MEDEIROS RODRIGUES NOGUEIRA
gilney_nogueira@hotmail.com
UFRPE/UASt

CAMILA ANDRESSA DE LIMA LOPES
camiladllopes@gmail.com
UFRPE/UASt

GISELE FERNANDA ROCHA E SILVA
gisele_37@hotmail.com
UFRPE/UASt

ANA PAULA DA SILVA FARIAS
ana_paula2778@hotmail.com
UFRPE/UASt

Resumo: As intensas transformações provenientes das exigências de mercado, globalização da economia, informatização e competitividade, demandam das organizações novas formas de diagnóstico para a compreensão do comportamento organizacional. O ritmo acelerado que o mundo interligado impõe, apresenta novos desafios para todos. E é nesse contexto que estão também inseridas as agências bancárias. Sendo assim, esse artigo tem como objetivo conhecer, através da percepção dos colaboradores, quais fatores relacionados à prática de recursos humanos são considerados importantes para o andamento das atividades de uma agência bancária. A metodologia desse trabalho está baseada na pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem quantitativa de dados e no estudo de caso. Entre os resultados encontrados, notou-se que os aspectos relacionados à remuneração, jornada de trabalho, carreira, condições de trabalho e a obtenção de resultados merecem maior atenção dos gestores.

Palavras Chave: Trabalho - agência - percepção - bancários - gestão

1. INTRODUÇÃO

As intensas transformações provenientes das exigências de mercado, globalização da economia, informatização e competitividade, demandam das organizações novas formas de diagnóstico para a compreensão do comportamento organizacional. E um dos pontos que corrobora com esse aspecto consiste na relação entre os indivíduos e o trabalho, que foi alterada em virtude da nova forma de organização do trabalho, da informatização e da tecnologia da informação (MARTINS, 2011).

A maneira como as organizações gerenciam seu patrimônio humano pode se tornar uma fonte para obtenção de vantagem competitiva e estratégica. Essa gestão deve ter como foco o desenvolvimento do indivíduo, em sua totalidade, como pessoa, inteligência, sentimento e vontade. Esses elementos são essenciais para atuação de um profissional consciente, crítico e criativo nas organizações (PFEFFER & VEIGA, 1999).

A adoção de práticas institucionais de recursos humanos de elevada qualidade tendem a proporcionar satisfação aos empregados. Sendo bem sucedida internamente, a organização tem grandes chances de alcançar o sucesso no mercado externo (MOHR-JACKSON, 1991). Mas, segundo Ponchirolli (2000), é necessário que a organização tenha a visão de que os seres humanos em seu trabalho não são, apenas, pessoas movimentando ativos, eles mesmos são os ativos que podem ser valorizados, medidos e desenvolvidos.

E, quando se trata da prestação de serviços, a atenção aos empregados de contato deve ser frequente. São eles que promovem a excelência do serviço e o caminho para a vantagem competitiva. As empresas que se comprometem e investem seriamente no seu pessoal entendem que existe uma tendência em receber um nível elevado de compromisso e gratidão dos empregados (LOVELOCK & WIRTZ, 2004).

Percebe-se assim, que o processo de competitividade, volume e intensidade das exigências empresariais têm abordado diretamente o colaborador. O ritmo acelerado que o mundo interligado impõe, apresenta novos desafios para todos. E é nesse contexto que estão também inseridas as agências bancárias (GOMES & BARRETO, 2011).

Cada vez mais, bancos procuram satisfazer as necessidades de seus clientes externos, esquecendo, na maioria das vezes, de satisfazer primeiro as necessidades de seus colaboradores. Esse tipo de organização deve estar atenta aos aspectos que interferem na saúde, segurança e qualidade de vida dos bancários, como por exemplo: estresse, sobrecarga na realização de tarefas, doenças por esforço repetitivo, falta de um horário fixo para alimentação, dentre outros (GOMES & BARRETO, 2011).

Sendo assim, esse artigo tem como objetivo conhecer, através da percepção dos colaboradores, quais fatores relacionados à prática de recursos humanos são considerados importantes para o andamento das atividades de uma agência bancária da Caixa Econômica Federal, localizada em Serra Talhada, interior do Estado de Pernambuco.

2. O TRABALHO BANCÁRIO

O setor bancário é um dos mais lucrativos e que acumula maior capital no Brasil. Esse setor sempre foi atípico no país, devido as particularidades do processo inflacionário permanente com que o país conviveu por bastante tempo. Mesmo assim, o setor teve rentabilidade excepcional e, ao contrário de outras atividades econômicas nacionais, foi pioneiro mundial de automação, estando na vanguarda do processo e bem a frente de vários países de primeiro mundo (KORELLO & NEVES, 2010).

A indústria bancária é um dos ramos do setor de serviços, onde o seu produto é constituído pela imaterialidade. Toda e qualquer atividade bancária fundamenta-se na interação humana com seu público. A ação pessoal no atendimento confunde-se com o próprio produto (FERNANDES, STEFANO & CHAPOVAL NETO, 2008).

Ou seja, as agências bancárias são caracterizadas por uma prestação de serviços com níveis de contato com o cliente, customização, volumes de clientes e liberdade de decisão do pessoal. O serviço é proporcionado por meio de combinações de atividades do escritório da linha de frente e da retaguarda, pessoas e equipamentos e ênfase no produto/processo (SLACK, CHAMBERS & JOHNSTON, 2002).

Para Las Casas (2007), a essência do produto comercializado pelos bancos é a prestação de serviços. A recomendação é que este seja diferenciado. A diferenciação está na interação com o cliente, um dos fatores mais importantes para a sua satisfação. Os clientes do banco não desejam ter problemas na hora da contratação dos serviços e desejam ser atendidos de maneira eficaz pelos que trabalham na agência bancária.

Manter na instituição pessoal dedicado e com perfil para atendimento é fundamental para uma sociedade de serviços. O profissional de atendimento precisa gostar de relacionar-se com o público, precisa ser amável, atenta, bem humorada, que não discrimine de nenhuma forma a pessoa que está atendendo, comunicativa, que tenha conhecimento do serviço para oferecer as informações necessárias, curiosa, criativa, tenha capacidade de resolver problemas, com iniciativa e paciência com as pessoas, muito profissionalismo nas mais diversas e imprevisíveis situações de confronto (ABRÃO, 2007).

Dentro desse contexto, o trabalho dos bancários exige qualificação profissional, amplo conhecimento do mercado financeiro, domínio da tecnologia para realização de simulações financeiras, habilidade de relacionamento com o cliente e com a equipe de vendas (MERLO & BARBARINI, 2002).

Vê-se, portanto, que a qualificação dos bancários incide tanto sobre os aspectos técnicos da ocupação quanto os comportamentais, aqueles relacionados à polivalência (disposição e habilidade para vender produtos e serviços, ser amável, comunicativo, equilibrado, responder às demandas dos clientes, saber fidelizar o cliente, ser capaz de adaptar-se ao imenso ritmo de trabalho e tolerar a pressão e o estresse). Então, as políticas de recursos humanos adotadas pelas organizações devem agrupar não só as questões técnicas, mas também de mobilização de afetos (SEGNINI, 1999; GRISCI & BESSI, 2004 *apud* JACQUES & AMAZARRAY, 2006).

3. MATERIAL E MÉTODO

O presente trabalho é caracterizado como uma pesquisa exploratória e descritiva. É do tipo exploratória, pois tem como objetivo proporcionar maiores informações sobre o assunto investigado e descritiva porque trata da observação, do registro, análise, classificação e interpretação dos fatos, sem que o pesquisador faça qualquer interferência (PRESTES, 2008).

Trata-se de um estudo de caso, pois diz respeito à observação de um dado fenômeno, em seu contexto atual e por meio de múltiplas perspectivas, no qual o observador não manipula os sujeitos envolvidos e não influencia a configuração do fenômeno (HOPPEN, LAPOINTE & MOREAU, 1996). O estudo de caso é sustentado pela ideia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo (COSTA, 2005).

Esse estudo de caso possui uma abordagem quantitativa, uma forma de traduzir numericamente opiniões e informações, que serão classificadas e analisadas, através de

recursos e técnicas estatísticas como, por exemplo, percentagem, média, moda, dentre outros (MINAYO, 2007; LAKATOS & MARCONI, 1985).

Para a coleta de dados, o instrumento utilizado foi o questionário, constituído por 41 questões de múltipla escolha, que eram compostas de itens como: discordo totalmente, tenho tendência a discordar, não sei se concordo ou discordo, tenho tendência a concordar e concordo totalmente. Os questionários foram aplicados no período de março a abril de 2013, com 10 dos 15 colaboradores da Agência. Esses foram entregues a todos os colaboradores, com uma carta explicativa e regras para adequado preenchimento. Os respondentes tiveram um prazo de 03 dias úteis para devolvê-los respondidos. Dos 15 questionários entregues, apenas 10 foram devolvidos.

Após a coleta de dados, esses foram tratados com uso do Software Excel 2003, com o objetivo de analisar percentualmente os resultados obtidos em cada item.

4. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Caixa Econômica Federal (CEF) é um banco público que oferece serviços e produtos à população, garantindo a essa tranquilidade e segurança nas operações. Faz parte do seu leque de serviços a disponibilização de crédito, empréstimos e financiamentos, com juros acessíveis para quem precisa de dinheiro.

A CEF possui foco social, com serviços como FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço), PIS (Programa de Integração Social), PAR (Programa de Arrendamento Residencial), dentre outros. Sua missão é atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do país, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do estado brasileiro. E tem como valores empresariais: orgulho de trabalhar na CEF, ética, trabalho em equipe e inovação.

A CEF tem sede e foro em Brasília, Distrito Federal, prazo de duração indeterminado e atuação em todo o território nacional, e poderá criar e suprimir sucursais, filiais ou agências, escritórios, dependências e outros pontos de atendimento em outros locais do país e no exterior.

Atualmente está presente em quase todos os municípios brasileiros, possui cerca de 82.860 funcionários efetivos, com 60.000 canais de atendimentos, sendo 2.229 agências, 01 agência-barco, correspondentes caixa aqui, lotéricas, banco 24 horas, posto de atendimento eletrônico e salas de autoatendimento.

A CEF é instituição integrante do sistema financeiro nacional e auxiliar da execução da política de crédito do governo federal, e se sujeita às normas e decisões dos órgãos competentes e à fiscalização do Banco Central do Brasil.

A Agência CEF localizada em Serra Talhada, interior do Estado de Pernambuco, é a de número 0914 e foi fundada no dia 12 de Dezembro de 1980. Atualmente comporta 15 funcionários e presta serviços como: abertura e manutenção de contas (poupança, corrente e eletrônica), consignação, investimentos, habitação, microcrédito, previdência, seguros, cheque especial, capitalização, consórcio, crédito, certificado digital, cartão de crédito.

O organograma abaixo é utilizado para representar as relações hierárquicas da agência em estudo (figura 1):

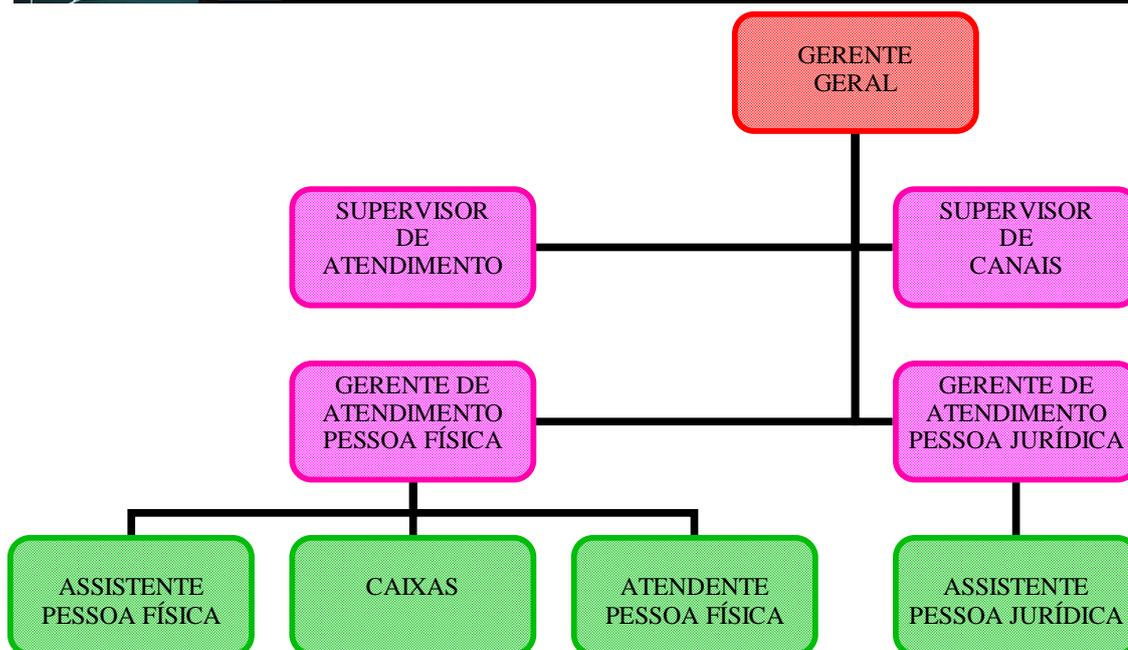


Figura 1: Organograma da Agência da CEF em Serra Talhada (PE).

Por se tratar de um banco diferenciado, com oferecimento de serviços exclusivos, dados comprovam que a demanda do público-alvo tem ultrapassado a capacidade de atendimento, dentro de um período exigido. Tal situação pode ser melhor representada em números, através do ranking AV CAIXA, que é uma ferramenta de avaliação de gestão que leva em consideração o resultado comercial (dividido em pessoa física, pessoa jurídica e governo) somado ao atendimento (que leva em consideração a espera do cliente para o atendimento nos caixas, a disponibilidade do autoatendimento e a resolução dos casos de ouvidoria) e a rede de canais (expansão da rede parceira somada a quantidade de negócios efetivados na rede parceira).

Atualmente, a agência de Serra Talhada está em 7º lugar, em termos de resultado financeiro (lucro líquido da agência) e 4º lugar em gastos com tarifas bancárias. No que se refere aos custos administrativos (salários, despesas com manutenção), está na 32ª posição, alcançando assim, a 6ª posição de índice de eficiência (quanto se gasta para ganhar um real de lucro) que equivale a 0,52 centavos/por real. Unindo todos os resultados, a agência está na posição 39, num total de 40.

Esses números representam que a empresa possui uma boa capacidade competitiva, apesar da pequena quantidade de colaboradores, sendo um fator relevante para que os custos administrativos e gastos com tarifas não sejam tão altos. No entanto, o índice de eficiência se encontra num patamar bastante baixo, a agência por três anos consecutivos não consegue obter bons resultados na eficiência. Vários fatores podem contribuir para esse resultado, pode ser climático, regional, cultural ou mesmo fatores internos.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir serão apresentados dados referentes a avaliação do trabalho bancário, sob a perspectiva dos colaboradores da Agência da CEF, localizada em Serra Talhada (PE).

5.1. COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO

Quando os entrevistados foram questionados sobre o sentimento de orgulho em trabalhar numa unidade da CEF, 40% concordaram totalmente, 40% tiveram a tendência a concordar e 20% discordaram totalmente. Quanto a gostar, sentir-se bem trabalhando na agência de Serra Talhada, 10% dos respondentes concordaram totalmente, 50% afirmaram ter a tendência em concordar, enquanto 30% não sabem e 10% discordam totalmente.

De acordo com Bastos *et al.* (1996), colaboradores comprometidos com a organização são também comprometidos com os objetivos organizacionais. Eles têm interesse em fazer o que for preciso para atingi-los. Compromisso significa adesão, forte envolvimento do indivíduo e o ambiente de trabalho, revelam o desejo de permanecer, de continuar, orgulho de pertencer e de identificar-se com os objetivos e valores compartilhados no âmbito organizacional.

5.2. TRABALHO EM EQUIPE

70% dos colaboradores tiveram a tendência em concordar que formam uma equipe eficaz, 20% concordaram totalmente e 10% discordaram totalmente. Quanto ao bom relacionamento entre os integrantes da Agência, 10% dos entrevistados concordaram totalmente com a afirmação, 70% tenderam a concordar, 10% discordaram totalmente e 10% não sabem se existe ou não um bom relacionamento entre os colaboradores.

O trabalho em equipe acontece quando o grupo passa a prestar atenção à sua forma de operar e resolver os problemas que afetam seu funcionamento, quando compreende seus objetivos e está engajado para alcançá-lo de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande e assume-se riscos. O grupo investe, constantemente, no seu próprio crescimento (MOSCOVICI, 1994).

Em relação a afirmativa que o gestor imediato faz parte da equipe de trabalho, 70% dos respondentes tiveram a tendência de concordar, 10% concordaram totalmente, 10% discordam totalmente e 10% não sabem se o gestor imediato faz parte da equipe de trabalho. Quanto ao atendimento das necessidades da equipe, 60% dos entrevistados tenderam a concordar que são atendidas, 10% concordaram totalmente, 10% discordaram totalmente, 10% tenderam a discordar e 10% não sabem se as necessidades da equipe são atendidas pelo gestor imediato.

A integração das equipes mede-se pela cooperação, parcerias e objetivos comuns. Os membros devem confiar uns nos outros e demonstrar confiança em seus líderes, pois trabalham unidos com um único objetivo. Isso tende a facilitar a cooperação e a união entre os colaboradores (BOM SUCESSO, 2002).

No que se refere à autonomia para realização das tarefas, 50% dos entrevistados tenderam a concordar, 20% concordaram totalmente, 10% discordaram totalmente e 20% não sabem se existe autonomia para a realização das tarefas na agência.

A autonomia exige dos integrantes da equipe alguns anos de esforços persistentes, reforço motivacional e confiança na continuidade. Em contrapartida, a melhoria do trabalho com autonomia não se restringe, apenas, a produtividade. Enseja, também, mudanças positivas na atitude dos empregados com a gerência, a organização e o trabalho (MOSCOVICI, 1994).

5.3. COMUNICAÇÃO

Ao tratar da comunicação dos resultados almejados pela agência, 40% dos entrevistados tenderam a concordar que estão a par dos resultados pretendidos, 40% concordam totalmente e 20% não sabem se estão a par ou não dos resultados programados pela unidade.

A comunicação organizacional interna é aquela que tem como foco os empregados e objetiva informar, persuadir e envolver. Sua missão básica é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento de metas estratégicas e ao crescimento continuado das atividades (KUNSCH, 2003; TORQUATO, 2002).

Quanto a comunicação entre gestores imediatos e equipe, 70% dos respondentes tenderam a concordar que essa comunicação é boa, 10% concordaram totalmente, 10% tenderam a discordar e 10% discordaram totalmente.

A comunicação é fundamental para as organizações, pois tem o objetivo de passar informações, serve para a tomada de decisão correta e para o desenvolvimento de relacionamentos que integram e coordenam todas as partes. A comunicação pode e deve ser utilizada para estimular, motivar e melhorar a imagem da empresa. Mas, a prioridade organizacional deve ser para solucionar problemas, gerar e facilitar a compreensão entre pessoas com diferentes pontos de vista (SOUZA *et al.*, 2009).

5.4 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

O relacionamento entre o gestor e a equipe foi avaliado como bom para 20% dos respondentes, que concordaram totalmente com a afirmação, 60% tiveram a tendência em concordar, enquanto que 10% discordaram totalmente e outros 10% não responderam a questão.

Desenvolvidas em decorrência dos processos de interação, as relações interpessoais correspondem às situações de trabalho compartilhadas por duas ou mais pessoas; as atividades coletivas e pré-determinadas a serem executadas; e, as interações e sentimentos recomendados, tais como: comunicação, cooperação, respeito e amizade. À medida que vão sendo desenvolvidas, podem gerar um ambiente propício ou não para a produtividade (CHANLAT, 1993).

70% dos entrevistados revelaram que concordam totalmente que as relações interpessoais amenizam as situações de dificuldade no trabalho. Mas, 10% deles discordaram totalmente da afirmativa e 10% não sabem se discordam ou não. Quanto a questão relacionada a amizade, 40% dos respondentes concordaram totalmente com a existência de amizade verdadeira na agência, 30% ficaram tendenciosos a concordar, 20% tiveram a tendência em discordar e 10% não sabem se concordam ou não.

As relações interpessoais e o clima estabelecido pelo grupo influenciam, de forma recíproca e circular, o ambiente. Este poderá ser agradável e estimulante ou desagradável e avesso. Essas modalidades poderão trazer sentimentos de satisfação pessoal e grupal (MOSCOVICI, 1994).

5.5. GESTÃO

Em termos de *feedback* da gerência imediata, 50% dos respondentes tenderam a concordar que é positivo, 20% concordaram totalmente, 10% discordaram totalmente e 20% não sabem se é positivo ou negativo. Quando questionados sobre o reconhecimento da gerência imediata pelo bom desempenho da equipe na realização de determinadas tarefas, 60% dos participantes tenderam a concordar, 10% tenderam a discordar, 20% discordaram totalmente e 10% não souberam dizer se existe ou não o reconhecimento do gestor por tarefas executadas pelos colaboradores.

A falta de *feedback*, de acordo com Perdião *et al.* (2012), é uma das principais causas de insegurança das pessoas nas empresas. Os gestores devem ser treinados para fornecer um

retorno de como está o desempenho de seus subordinados e saber o quanto isso é importante para eles.

Sobre a afirmativa de que existe gestão participativa na unidade, 50% dos entrevistados tenderam a concordar, 10% concordaram totalmente, 10% discordaram totalmente, 20% tenderam a discordar e 10% não souberam dizer se é efetiva a gestão participativa.

Os gestores precisam ser capacitados para entender o comportamento humano, para que possam desenvolver, com a sua equipe, relações mais maduras e saudáveis. Esse tipo de conhecimento permitiria a minimização de um erro comum: subestimar a responsabilidade dos empregados. É do gestor o papel de colaborar com a motivação de sua equipe, principalmente na distribuição de trabalhos desafiantes (PERDIGÃO *et al.*, 2012).

Uma organização que consegue envolver os trabalhadores na busca de soluções poderá obter vantagens importantes. É através da participação que os profissionais se envolvem com os objetivos e resultados da organização e sentem-se parte integrante do processo, elevando o grau de interação com a cultura organizacional (IIDA, 1989).

5.6. CARREIRA

No tocante a melhoria na carreira, 70% dos entrevistados foram tendenciosos a concordar que elas são visíveis, 10% concordaram totalmente e 20% discordam totalmente. Sobre as oportunidades de ascensão profissional existentes na organização, 50% dos participantes tenderam a concordar que são atraentes e 10% concordaram totalmente. Essas oportunidades não são atraentes para 10%, que discordaram totalmente, outros 10% tenderam a não concordar e 20% não souberam dizer se são ou não oportunidades atraentes.

Em termos de critérios que concedem a ascensão profissional, 20% dos entrevistados tenderam a concordar que esses são claros, 20% concordaram totalmente, 30% discordaram totalmente, 20% tenderam a discordar e 10% não souberam responder se existe ou não clareza nos critérios de ascensão profissional.

A gestão da carreira profissional é um processo pelo qual o indivíduo desenvolve, implementa e monitora metas e estratégias de carreira. Uma gestão estruturada desse processo resulta em indivíduos mais produtivos e auto-realizados (GREENHAUS, 1999). Para Tachizawa (2001), o planejamento da carreira é um processo contínuo de interação entre empregado e empregador, que tem como objetivo atender os interesses de ambas as partes.

5.7. REMUNERAÇÃO

A sentença que afirma que a relação entre remuneração e responsabilidade é satisfatória, 60% tenderam a discordar, 20% discordaram totalmente, 10% concordaram totalmente e 10% não souberam responder se a relação entre remuneração e responsabilidade na unidade é compatível.

No tocante a distribuição dos lucros entre os colaboradores, 30% tenderam a discordar de que essa seja justa, 40% discordaram totalmente, 20% tenderam a concordar e 10% não souberam responder se a participação nos lucros é justa.

O gerenciamento de recompensas é desafiador para a gestão de pessoas. Um sistema de recompensas é composto por reconhecimento (*feedback*), oportunidades (promoções), desenvolvimento profissional (capacitações) e pela remuneração (além de salários, remuneração variável e os benefícios). A visão do trabalhador é que sua contribuição, por meio de sua força física e intelectual, é um investimento que merece ser recompensado. Para as organizações, os incentivos representam investimentos que merecem retorno por meio da alta

produtividade e desempenho superior. Nesse sentido, a remuneração entra como instrumento para mensurar o sistema de recompensas (MARQUES *et al.*, 2012).

5.8. JORNADA DE TRABALHO

Ao se falar da jornada de trabalho, 50% dos entrevistados discordaram totalmente da afirmativa de que essa é regularmente respeitada, 30% tenderam a discordar, 10% tenderam a concordar e 10% concordaram totalmente que a jornada de trabalho é sempre respeitada.

60% dos respondentes concordam totalmente que a jornada de trabalho rouba tempo destinado a família e aos interesses pessoais, assim como 30% tenderam a concordar e 10% que discordaram totalmente.

A jornada de trabalho é expressa, essencialmente, pelo componente duração. Ela compreende a quantidade de tempo que o trabalho consome da vida das pessoas. E, a sobrecarga de trabalho tem trazido aos profissionais, a falta de tempo para descansar, refletir, organizar-se e aprender (ROSSO, 2006; SILVA *et al.*, 2006).

5.9. CONDIÇÕES DE TRABALHO

A sentença que trata da adequação das condições de trabalho à realização das tarefas pelos colaboradores, 40% dos entrevistados tenderam a discordar, 20% discordaram totalmente, 30% concordaram totalmente e 10% não souberam dizer se existe ou não condições de trabalho adequadas à realização das tarefas diárias dos funcionários da agência.

Com relação a contribuição do ambiente físico para a execução das tarefas rotineiras, 40% dos respondentes tenderam a discordar de que esse é favorável, 10% discordaram totalmente, 40% concordaram totalmente e 10% não souberam responder se existem uma boa estrutura física para a realização do trabalho.

Quanto a segurança percebida pelos entrevistados, 10% concordaram totalmente que trabalham em um ambiente seguro, 50% tenderam a concordar, 10% discordaram totalmente, 20% tenderam a discordar e 10% não souberam afirmar se trabalham ou não num local seguro.

O ambiente de trabalho é o local onde as pessoas passam maior parte do tempo, sendo assim, ele deve contribuir para que o indivíduo possa desempenhar suas funções de forma satisfatória. Um local de trabalho diversificado, atrativo, estável e agradável faz com que os empregados vivam bem o dia a dia organizacional e tenham um bom desempenho nas atividades que executam (SILVA, BRAGA & ALVES, 2012).

50% dos entrevistados concordaram totalmente que há menos profissionais que o mínimo necessário para execução das atividades na agência, 30% tenderam a concordar, 10% discordaram totalmente e 10% tenderam a discordar.

O setor bancário encontra-se, a cada dia, mais saturado de clientes devido à facilidade de acesso ao crédito. Mesmo com o processo de automação e do uso da internet, as agências bancárias vêm enfrentando um número considerável de clientes e usuários querendo ser bem atendidos e com o menor tempo de espera. Os profissionais tentam atender à demanda, porém, ainda há clientes insatisfeitos principalmente com o tempo de fila e a demora no atendimento (SILVA, BRAGA & ALVES, 2012).

5.10. RESULTADOS

No que se refere ao cumprimento de metas estabelecidas pela unidade, 10% dos entrevistados concordaram totalmente que se sentem pressionados para a realização da atividade, 30% tenderam a concordar, 30% tenderam a discordar, 20% discordaram totalmente

e 10% não souberam responder se existe ou não pressão para o cumprimento das metas organizacionais.

A produtividade bancária está associada a melhoria do desempenho, rendimento, eficiência e atingimento de objetivos e metas. O aumento dessa produtividade permite uma redução do custo unitário das transações bancárias e garante uma maior margem de lucro. Para garantir isso, os trabalhadores são expostos a diversos fatores, entre eles o acúmulo de funções e uma remuneração variável atrelada a indicadores de desempenho e produtividade (KHOURI & IRIGARAY, 2012).

6. CONCLUSÃO

Através dos dados coletados, é possível identificar que existem pontos avaliados pelos colaboradores da agência considerados positivos, enquanto que outros necessitam de atenção especial dos gestores. Entre esses, os critérios de ascensão profissional, jornada de trabalho, a remuneração, condições de trabalho e resultados.

A CEF é uma organização que tem seus procedimentos regulamentados pelo governo brasileiro. Então, as questões de contratação (realizada através de concurso), de remuneração, de participação dos resultados e critérios de ascensão profissional, em geral, estão estabelecidas em lei. A mudança nesses itens depende de negociações entre representantes de classe e do governo.

Quanto às condições de trabalho, a insatisfação refere-se ao número de funcionários existentes na agência e o volume de trabalho, que tende a ser desigual. Esse fator acaba impactando no descumprimento da jornada de trabalho que, frequentemente, é ultrapassada. Isso pode gerar desconforto para os funcionários, desmotivação e prejuízo no atendimento das metas e objetivos.

Esse cenário pode estar contribuindo para a posição ruim da agência no ranking, que necessita de melhoria no aspecto de atendimento aos clientes. A empresa precisa estar comprometida em proporcionar um excelente atendimento, reduzindo o número de filas, tempo de espera e reclamações.

Além disso, é necessário que os gestores aproveitem o sentimento de comprometimento dos colaboradores, a visão de que formam uma equipe e que, estão unidos em prol dos objetivos propostos. A percepção de que existe uma gestão participativa, que comunica os resultados, pode ser um instrumento importante para a incorporação de políticas que amenizem os pontos negativos identificados na pesquisa.

Uma situação positiva da agência no ranking não proporciona um ganho maior de recursos ou outro tipo de vantagem, mas põe em cheque um modelo de gestão, que pode fazer com que gestores percam sua função de confiança (gratificação). Dessa forma, faz-se necessário entender quais são as expectativas e reivindicações dos colaboradores, para que seja possível traçar ações específicas para satisfação dos mesmos, para que enfim, os resultados esperados sejam alcançados.

7. REFERÊNCIAS

ABRÃO, A. T. Y. Melhoria do atendimento público: desenvolvimento profissional de agentes educacionais multiplicadores. 2007. Tese (Doutorado em Educação) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: explorando este conceito entre servidores de instituições universitárias. In: Anais do IX ENANPAD. Rio de Janeiro, 1996.

BOM SUCESSO, E. Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

- CHANLAT, F.** O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993.
- COSTA, F. C. et al.** Comprometimento organizacional: estudo de caso em uma indústria têxtil. In: I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Natal, 2007.
- FERNANDES, I. C.; STEFANO, N.; CHAPOVAL NETO, A.** A influência do pessoal da linha de frente (front Office) na satisfação do cliente numa agência bancária. In: Anais do IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Niterói, 2008.
- GOMES, A. C. Q.; BARRETO, J. C. N.** A qualidade de vida e saúde no trabalho frente às mudanças dentro de um setor bancário: soluções para um melhor desempenho dos bancos. Revista Idea, v. 3, n. 1, 2011.
- GREENHAUS, J. H. et al.** Career management. 3. ed. Orlando: Harcourt, 1999.
- HOPPEN, N.; LAPOINTE, L.; MOREAU, E.** Um guia para a avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação. Revista Eletrônica de Administração, v.2, n.2, p. 1-34, 1996.
- IIDA, I.** Ergonomia: projeto e produção. São Paulo: Edgard Blücher, 1989.
- JACQUES, M. G. C.; AMAZARRAY, M. R.** Trabalho bancário e saúde mental no paradigma da excelência. Boletim da Saúde, v. 20, n. 1, 2006.
- KHOURI, G. E. E.; IRIGARAY, H. A. R.** Produtividade às custas de assédio moral: a indústria bancária sob a ótica dos trabalhadores do setor, 2012. Disponível em: <http://www.transformare.adm.br/wp-content/uploads/2012/07/02_GISCAR-ELIAS-EL-KHOURI.pdf>. Acesso em: 29 jun 2013.
- KORELLO, Y.; NEVES, L. S.** A superexploração da força de trabalho no setor bancário brasileiro, 2010. Disponível em: <www2.fae.edu/galeria/getImage/1/15449382623583246.pdf>. Acesso em: 29 jun 2013.
- KUNSCH, M. M. K.** Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- LAS CASAS, A.** Marketing bancário. São Paulo: Saint Paul, 2007.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.** Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 1985.
- LOVELOCK, C. e WIRTZ, J.** Services marketing: people, technology, strategy. Global Edition, 2004.
- MARQUES, A. C. et al.** Análise da remuneração estratégica em pequenas empresas do setor elétrico e mecânico de uma cidade do Campo das Vertentes Mineira. In: Anais do VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, 2011.
- MARTINS, V. L.** A importância do capital humano como diferencial competitivo para o sucesso das empresas: um estudo dos artigos publicados no período de 2000 a 2008 na revista RAE, 2011. Disponível em: <http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2011/7/337_446_publpg.pdf>. Acesso em: 29 jun 2013.
- MERLO, A. R. C.; BARBARINI, N.** Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso. Revista Psicologia & Sociedade, v. 14, n. 1, p. 103-122, 2002.
- MINAYO, M. C.** O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. Rio de Janeiro: Abrasco, 2007.
- MOHR-JACKSON, I.** Broadening the market orientation: an added focus on internal customers. Human Resources Management, v. 30, n. 4, p. 455-467, 1991.
- MOSCOVICI, F.** Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano. 9. ed. Porto Alegre: José Olympio, 1994.
- PERDIÃO, J. G. L. et al.** Avaliação dos aspectos da satisfação no trabalho na percepção dos colaboradores da indústria Granfuji S/A em Campina Grande-PB. In: Anais do IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, 2012.
- PFEFFER, J.; VEIGA, J. F.** Putting people first for organizational success. Academy of Management Executive, v. 13, n. 2, p. 37-48, 1999.
- PONCHIROLLI, O.** O capital humano como elemento estratégico na economia da sociedade do conhecimento sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo. Florianópolis: UFSC, 2000.
- PRESTES, M. L. M.** A pesquisa e a construção do conhecimento científico. 3. ed. São Paulo: Rêspel, 2008.
- ROSSO, S. D.** Jornada de trabalho: duração e intensidade. Revista Ciência e Cultura, v. 58, n.4, p.31-34, 2006.
- SILVA, B. M. et al.** Jornada de trabalho: fator que interfere na qualidade da assistência de enfermagem. Rev. Texto Contexto Enfermagem, Florianópolis, v.15, n.3, p. 442-448, 2006.



SILVA, F. C.; BRAGA, P. S.; ALVES, L. O. A síndrome de burnout e a qualidade de vida no setor bancário. In: Anais do IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, 2012.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Administração da produção. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA, J. P. Planificando comunicação em relações públicas. Florianópolis: Secco, 2004.

TACHIZAWA, T. Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TORQUATO, F. G. Tratado de comunicação organizacional e política. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.