

UFRRJ

INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

**MESTRADO PROFISSIONAL EM
GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

DISSERTAÇÃO

**Olhando a Gestão da Fila sob a Perspectiva da Cultura Organizacional:
Abordagem com Intenção Etnográfica em Agência Bancária da Zona
Oeste do Rio de Janeiro - RJ**

Eliézer de Oliveira Figueiredo

2007



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM
GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**OLHANDO A GESTÃO DA FILA SOB A PERSPECTIVA DA
CULTURA ORGANIZACIONAL: ABORDAGEM COM INTENÇÃO
ETNOGRÁFICA EM AGÊNCIA BANCÁRIA DA ZONA OESTE DO
RIO DE JANEIRO - RJ**

ELIÉZER DE OLIVEIRA FIGUEIREDO

Sob a Orientação da Professora
Ana Lucia dos Santos Barbosa, D.Sc
e Co-orientação da Professora
Stella Regina Reis da Costa, D.Sc

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios.

Seropédica, RJ
Agosto de 2007

FICHA CATALOGRÁFICA

332.17

F475o

T

Figueiredo, Eliézer de Oliveira,
1961-

Olhando a gestão da fila sob a perspectiva da cultura organizacional : abordagem com intenção etnográfica em agência bancária da zona oeste do Rio de Janeiro-RJ / Eliézer de Oliveira Figueiredo. - 2007.

100f. : il.

Orientador: Ana Lucia dos Santos Barbosa.

Dissertação (mestrado)m - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais.

Bibliografia: f. 59-68.

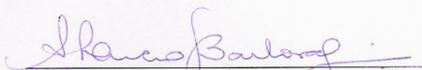
1. Bancos - Serviços ao cliente - rio de Janeiro (RJ) - Teses. 2. Cultura organizacional - Teses. 3. Teoria das filas - Teses. I. Barbosa, Ana Lucia dos Santos. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Instituto de Ciências Humanas e Sociais. III. Título.

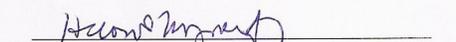
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

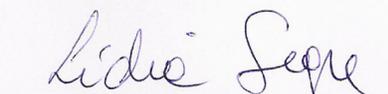
ELIÉZER DE OLIVEIRA FIGUEIREDO

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, área de concentração em Estratégia Empresarial.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 22 de agosto de 2007


Ana Lucia dos Santos Barbosa, D.Sc., UFRRJ
Orientadora


Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira, D.Sc., UFRRJ


Lídia Micaela Segre, D.Sc., UNIGRANRIO

AGRADECIMENTOS

Desejo expressar minha gratidão àqueles que mais de perto participaram e contribuíram para este empreendimento.

À minha esposa e filha, Cristina e Mariana, por enfrentarem comigo o desafio do cotidiano; pela boa vontade e compreensão nos inúmeros momentos de ausência.

Aos meus pais, Ely e Léa, que me transmitiram a importância e o significado da família, pelo apoio incondicional.

De forma especial, às Orientadoras, professoras Stella e Ana Lucia, pela disponibilização de tempo, pela paciência e pelas contribuições científicas e orientações recebidas.

Às professoras Ana Alice e Heloísa Nogueira, em particular, e aos demais professores do Programa pelo convívio e conhecimentos transmitidos.

Aos colegas de turma, que de alguma forma e cada um do seu jeito, contribuíram para o meu crescimento intelectual e pessoal.

A todos vocês, o meu mais sincero **MUITO OBRIGADO!**

RESUMO

FIGUEIREDO, E. O. **Olhando a gestão da fila sob a perspectiva da cultura organizacional: abordagem com intenção etnográfica em agência bancária da Zona Oeste do Rio de Janeiro – RJ.** 2007. 100p. Dissertação (Mestrado em Administração). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2007.

Esta dissertação abordou o tema gestão da fila sob a perspectiva da cultura organizacional. Teve como objeto de estudo a Agência Campo Grande RJ, do Banco do Brasil, localizada na Zona Oeste da cidade do Rio de Janeiro (RJ). Seu objetivo geral consistiu em interpretar e/ou investigar, na rotina diária, como a cultura (ou subcultura) organizacional está influenciando a gestão das percepções nas filas de espera de uma agência bancária. Como objetivos específicos procurou: verificar se há aplicação, na prática, da teoria existente sobre a gestão da percepção do cliente na fila de espera; apontar o tempo de espera como um atributo que precisa merecer atenção especial dos gestores das instituições financeiras; vivenciar ou experimentar, no cotidiano, o desconforto da espera numa fila; compilar as informações obtidas sobre o assunto; e, por fim, propor sugestões para, quando não for possível a redução ou eliminação, mitigar os efeitos negativos no cliente que espera na fila. Metodologicamente, a pesquisa foi classificada como exploratória, quanto aos fins, e bibliográfica, documental, de estudo de caso e de campo, quanto aos meios. No trabalho de campo, utilizou-se um método com intenção etnográfica, onde o pesquisador fez uma imersão no dia-a-dia do grupo pesquisado, no contexto onde o fenômeno social acontecia, com a finalidade de compreender o chamado “ponto de vista nativo”, através do processo da observação participante e da entrevista semi-estruturada. Os dados provenientes da observação participante, inclusive foto retirada do ambiente, foram registrados no diário de campo do pesquisador. Os provenientes das entrevistas, realizadas com os 14 funcionários do atendimento (caixas e atendentes), foram gravados e transcritos em sua totalidade. Os dados obtidos foram, então, submetidos à análise de conteúdo (sem o auxílio de *software*), seguindo rotina definida. Foi apreendido, através da análise do discurso, que: sob o prisma da gestão da fila, há ausência de distrações que entretenham o consumidor, que há recursos que não estão atendendo aos consumidores à vista deles e que há esperas solitárias; sob o prisma da cultura organizacional, o estresse, o espírito individualista, a impunidade, o culto ao “estrangeiro” e o apego à norma estão entre os traços culturais percebidos no Banco do Brasil que podem guardar alguma relação com a gestão da fila. Como considerações e conclusões ficou evidente que não existe na cultura do banco uma preocupação com a gestão das percepções dos que esperam na fila; verificou-se uma quase completa ignorância, por parte dos atendentes, dos conhecimentos existentes a cerca da gestão das percepções nas filas; registrou-se que a pesquisa não deixou marcada nos seus resultados a questão da dualidade; a pesquisa on line demonstrou, mas foi na vivência do trabalho etnográfico que ficou bem caracterizado, que a espera na fila é fator de grande insatisfação por parte dos clientes. Como sugestão mais urgente, além da revisão, para redução, dos tempos de todos os processos que envolvem o atendimento das pessoas, ficou a instalação de distrações. Finalmente, sublinhou-se que as conclusões apresentam as limitações metodológicas próprias dos estudos de cunho etnográfico.

Palavras-chave: gestão da fila, Cultura organizacional, Banco.

ABSTRACT

FIGUEIREDO, E. O. A look on Queue Management through Organizational Culture: ethnographical intention study at a banking branch in Rio de Janeiro's west district. 2007. 100p. Dissertation (Master degree in Business). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2007.

This paper is about Queue Management and Organizational Culture. Its study subject was the Campo Grande Branch of Banco do Brasil, located in the West District of the City of Rio de Janeiro, Brazil. Its general purpose is to investigate and interpret, on a day-to-day basis, how the Organizational Culture, or Subculture, influences Queue Management in a Banking Branch. As specific purposes its aims are: to verify if the existing theory on Queue Perception Management is applied; to present waiting time as a feature that must receive special attention from Bank Managers; to experience, first hand, the displeasure of waiting in line; to compile the gathered information and to suggest measures to mitigate the negative effects on the waiting client, when reducing or eliminating the wait is not possible. Methodologically, the research is classified on its ends as explanatory, whereas as its means it is classified as bibliographic, documental, of case study and field research. The ethnographic method was used on the field work, where the author immersed himself in the researched group, in the context where the social phenomena occurred, for a better understanding of the "native point of view", through the process of interactive observation and semi-structured interview. Resulting data, including snapshots of the researched location, were recorded on the field journal. Data from the interviews of 14 customer contact personnel were recorded and fully transcribed. Obtained data went through a non digital analysis process according to a predefined script. The analysis of the speech concluded: concerning Queue Management, that there is a lack of distractions to entertain the client, that the clients notice available resources not being used for their benefits and that there are lonely waits; concerning Organizational Culture, that stress, selfishness, lack of punishment, the cult to foreign culture and the attachment to the internal rules are traits of the internal culture in Banco do Brasil that may be related to Queue Management. The paper concludes that the Bank culture is not concerned with the management of the perceptions of those waiting in line. A complete lack of knowledge about the Queue Management solutions could be easily verified on the customer contact personnel. It is noticed that this research has no signs of duality. The online pool brought to light and the ethnographic research made clear that waiting in line is a major factor on the clients level of satisfaction.

The most urgent suggested measure is the implementation of distractions, along with the review of all processes related to customer contact, in order to reduce their duration. The conclusions of this paper are subject to the methodological limitations proper to ethnographic studies.

Key Words: Queue Management, Organizational Culture, Bank

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Formulação do Problema	1
1.2 Objetivos	1
1.2.1 Objetivo geral	1
1.2.2 Objetivos específicos	2
1.3 Suposição	2
1.4 Metodologia	2
1.5 Limitações do Estudo	3
1.6 Justificativa	3
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	5
2.1 Gestão da Fila	5
2.1.1 Clientes	5
2.1.2 Satisfação do Cliente	5
2.1.3 Conceitos de Fila	6
2.1.4 Aspectos Legais	7
2.1.5 Teoria das Filas	9
2.1.6 Princípios e/ou Prescrições para o Gerenciamento das Percepções dos Usuários nas Esperas	12
2.1.7 Considerações sobre as “Pesquisas de Gerenciamento das Percepções nas Filas de Espera”, em Agências Bancárias, Desenvolvidas por Cogan (1998)	14
2.1.8 Pessoas e Automação	18
2.2 Cultura Organizacional	23
2.2.1 Evolução do Campo de Conhecimento Cultura Organizacional	23
2.2.2 Conceituação	27
2.2.3 Identificação da Cultura Organizacional de uma Organização	28
2.2.4 Traços e Característica Culturais Brasileiros Encontrados nas Empresas Nacionais	29
2.2.5 Considerações sobre o Estudo Etnográfico Desenvolvido por Rocha [1994 ou 1995]	33
2.2.6 Considerações sobre o Estudo Etnográfico Desenvolvido por Santos (2005)	35
3 METODOLOGIA	38
3.1 Tipos de Pesquisa	38
3.2 Procedimentos da Pesquisa Etnográfica	38
3.2.1 Campo de Pesquisa	42
3.2.2 Fonte de Dados para a Pesquisa	42
3.2.3 Informantes e Atores	43
3.2.4 Período de Extensão	44
3.2.5 Análise	44
4 CONSIDERAÇÕES SOBRE A AGÊNCIA BANCÁRIA	46
4.1 Cenário Bancário Face à Fila	46
4.2 O Banco do Brasil	48

4.3 Zona Oeste do Rio – RJ	48
4.4 A Agência Campo Grande RJ	48
4.5 Modelo de Relacionamento	49
4.6 GAT – Sistema Gerenciador de Atendimento	49
4.7 Pesquisa de Satisfação do Cliente-On Line	49
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	51
5.1 Gestão da Fila	51
5.2 Cultura Organizacional	53
6 CONSIDERAÇÕES E CONCLUSÕES	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
APÊNDICES	69
A – Diário de Campo	70
B – Estrutura das Entrevistas	77
C – Transcrição das Entrevistas	78
ANEXOS	93
A – Lei 2.861	94
B – Lei 4.223	96
C – Projeto de Lei 3.487	98
D – Autorização do Banco do Brasil S.A.	100

1 INTRODUÇÃO

“... mais do que o desconforto físico e o tédio causados, a demora nas filas é terrivelmente cruel para cada indivíduo – ela rouba das pessoas um dos seus mais valiosos recursos: o tempo. Uma fração da vida de cada um está sendo irremediavelmente perdida: é jogada fora nas filas” (COGAN, 1998, p. 3).

Este capítulo procura fornecer uma visão geral da pesquisa realizada e abrange a formulação do problema, os objetivos, suposição, metodologia, justificativa e suas limitações.

1.1 Formulação do Problema

Apesar da razoável quantidade de livros e artigos sobre cultura organizacional e sobre fila de espera, não foram encontrados trabalhos que tragam à luz e discutam os dois temas em conjunto, proporcionando uma noção concreta e interpretativa da lógica subjacente e informal da gestão da fila. Uma abordagem por meio de referenciais simbólicos que investiguem os padrões que possibilitam a ação organizacional.

A despeito de a fila ser um tema estudado desde o início do século passado, aparentemente, não tem sido utilizado, nos serviços prestados pelos bancos, todo o potencial do conhecimento produzido desde então.

É ponto pacífico que “o tempo é um dos bens mais valiosos do ser humano” (COGAN, 1998, p.8) e, como registram Lovelock e Wright (2003, pp. 366-7):

“Ninguém gosta de ficar na espera. É aborrecido, uma perda de tempo e, às vezes, fisicamente incômodo, principalmente se não há onde sentar ou se estamos do lado de fora. Em suma, isso produz um impacto negativo na qualidade no serviço”.

Portanto, o ideal é que as pessoas não percam seu tempo numa fila de espera ou que a fila nem exista. Mais que ideal, é, de uns anos para cá, uma questão legal. Mas, caso a fila seja inevitável, que ações gerenciais são adotadas para amenizar os seus efeitos negativos sobre o ISC (índice de satisfação dos clientes)?

Os bancos já investiram, ao longo do tempo, e continuam investindo elevadas somas em comunicação, propaganda e, segundo Lopes (2002, p. 16), em projetos de atualização de seu parque tecnológico, disponibilizando novos canais de distribuição e meios eletrônicos. No entanto, efetivamente, não solucionaram, até aqui, a questão da espera nas filas bancárias, importante fator de insatisfação dos seus clientes, particularmente nas instituições que focam o varejo. Um agravante ao problema é a contínua “necessidade de os bancos de varejo ganhar escala e o desejo do cliente em ser atendido como o único” (CHAVES, 2001, p. 20). De nada adiantará tais investimentos se os clientes saírem das agências altamente insatisfeitos, com a percepção de que gastaram muito tempo na espera do atendimento.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa consiste em interpretar e/ou investigar, na rotina diária, como a cultura (ou subcultura) organizacional está influenciando a gestão das percepções nas filas de espera de uma agência bancária.

Convém esclarecer que este estudo não pretende, assim como o de Rocha [1994 ou 1995], “explicar a totalidade da cultura do Banco do Brasil, não é detentor de nenhuma verdade absoluta sobre a organização nem se propõe a esgotar o tema em toda a extensão de sua complexidade”.

1.2.2 Objetivos específicos

Na dissertação, os objetivos específicos são os seguintes:

- a) Verificar se há aplicação, na prática, da teoria existente sobre a gestão da percepção do cliente na fila de espera;
- b) Apontar o tempo de espera como um atributo que precisa merecer atenção especial dos gestores das instituições financeiras;
- c) Vivenciar ou experimentar, na prática, o desconforto da espera numa fila;
- d) Compilar as informações obtidas sobre o assunto;
- e) Propor sugestões para, quando não for possível a redução ou eliminação, mitigar os efeitos negativos no cliente que espera na fila, através da utilização de “métodos para o gerenciamento das percepções que tendem a tornar o tempo de espera mais ameno para os usuários, alcançando, assim a satisfação do cliente” (COGAN, 1998, p. 6).

1.3 Suposição

Supõe-se que a dinâmica sociocultural da organização, particularmente da organização representada pelos funcionários da linha de frente (Escriturários, Caixas, Gerentes de Contas etc), tem influência na gestão das percepções nas filas de espera.

Supõe-se, ainda, que, apesar de todos os investimentos, principalmente em tecnologia, canais alternativos e comunicação (propaganda), para a melhoria do índice de satisfação dos clientes (ISC), os bancos não utilizam adequadamente o conhecimento teórico existente sobre a gestão das percepções dos clientes que esperam numa fila.

1.4 Metodologia

No dizer de Gil (1999, p. 75):

Os ‘dados de gente’ são obtidos em campo ou em laboratório, ou seja, no local onde os fenômenos ocorrem, espontaneamente ou de forma controlada. Já os ‘dados de papel’ (que hoje podem assumir outras formas, como fitas magnéticas e disquetes) podem ser obtidos nos mais diversos locais, sendo que o mais importante é a biblioteca.

Com base na proposta supra, nesta dissertação estão combinadas, principalmente, as seguintes modalidades de pesquisa: a bibliográfica (dados de papel) e a etnográfica (dados de gente).

Na aquisição dos “dados de papel”, a dissertação tem por referência basilar, no que diz respeito à gestão das filas, por um lado, a obra de Samuel Cogan (1998). Por outro lado, no que concerne à cultura organizacional, as referências principais são o estudo de Everardo Rocha [1994 ou 1995] e a dissertação de Fabrício Fernando Foganhole dos Santos (2005).

Na obtenção dos “dados de gente” optou-se por um método com intenção etnográfica. Diz-se intenção e não etnografia propriamente dita, o método clássico da antropologia, posto que, embora a pesquisa de campo tenha se utilizado da observação participante (bem como da entrevista semi-estruturada), técnica “entendida como legítima para a obtenção de dados com a profundidade necessária para a elaboração do texto etnográfico” (CAVEDON, 2003, p.

145), o período de observação foi relativamente pequeno para que o método etnográfico possa ser integralmente tido como aplicado. “Como se sabe, a elaboração de uma etnografia requer um tempo considerável dada a densidade com que é realizada” (CAVEDON, 1999, p. 12). Mattos (2001, p.2) cita que na etnografia tradicional e moderna são longos os períodos de observação: um a dois anos. No caso deste estudo, foram apenas 16 dias de observação participante. Além da exigüidade do tempo, há, também, o fato da dissertação ter sido predefinida, em termos de objetivos e suposição, e não ter sofrido alteração a partir das pesquisas de campo. Ou seja, há quase uma preconcepção de idéias. Não é exatamente assim que convém a uma pesquisa etnográfica. May (2004, p. 186), por exemplo, menciona que “trabalho de campo é um processo contínuo de reflexão e alteração do foco das observações de acordo com os desenvolvimentos analíticos”. Malinowski (1978, p. 22) é mais contundente e afirma: “(...). Se um homem parte numa expedição decidido a provar certas hipóteses e é incapaz de mudar seus pontos de vista constantemente, abandonando-os sem hesitar ante a pressão da evidência, sem dúvida seu trabalho será inútil. (...)”.

1.5 Limitações do Estudo

Em função da abrangência e magnitude do objeto de estudo e por ter se procurado pesquisá-lo nos limites de apenas uma agência bancária específica, localizada num bairro da Zona Oeste da cidade do Rio de Janeiro - RJ, não é possível generalizar suas conclusões.

Outra limitação relaciona-se ao método escolhido. Segundo Vergara (2005, p. 74), a pesquisa etnográfica exige do pesquisador um esforço intenso para minimizar os riscos da omissão ou da revelação de dados distorcidos por parte do grupo investigado e, ainda, impõe, àquele que pesquisa, sensibilidade para captar o observável. Portanto, a investigação etnográfica apresenta o que Marcel Mauss, em seu Manual de Etnografia¹, chamou de “dificuldades subjetivas”, ou seja, sentimentos humanos que podem, caso não se atentem para os mesmos, interferir na coleta e posterior análise dos dados (CAVEDON, 1999, p. 9). Em decorrência ou mesmo em razão desta citada limitação, tem-se a falta de padronização ou o problema da replicação, “cada pesquisador escreve a sua própria história (...), de sorte que dificilmente outro pesquisador conseguirá relatar a mesma história” (CAVEDON, 1999, p. 152).

Igualmente relacionado ao método, o pouco tempo dedicado ao trabalho de campo também pode se constituir numa limitação do estudo. O trabalho etnográfico “demanda tempo considerável para a realização da pesquisa, devido à exigência de contato prolongado do pesquisador com o grupo investigado” (VERGARA, 2005, p.74). O pesquisador teve dificuldade de conciliar a atividade profissional com o trabalho acadêmico e não foi possível um trabalho de coleta de dados mais longo, como recomenda o método.

1.6 Justificativa

Apesar de haver alguns trabalhos, principalmente no exterior, sobre o assunto fila, a presente pesquisa, com a utilização do método qualitativo da etnografia, é relevante por buscar a percepção particular do atendente no “chão de fábrica” e a compreensão de como esse funcionário interpreta os sinais e orientações da alta direção do Banco no que diz respeito à gestão da fila. Até onde foi possível verificar, este trabalho é o primeiro a abordar a temática da fila sob o prisma da cultura organizacional.

É oportuno, por contribuir para um aprofundamento da discussão, no âmbito acadêmico, no momento em que diversos municípios e estados legislam sobre o assunto fila

¹ Obra que foi publicada com base nas aulas de etnografia descritiva dadas por Mauss, anualmente, de 1926 a 1939, no *Institut d’Ethnologie* da Universidade de Paris (CAVEDON, 1999, p. 9).

de espera ao mesmo tempo em que, no Congresso Federal, alguns Projetos de Lei também já se encontram na “pauta”.

Ressalte-se, ainda, que não obstante todos os investimentos dos bancos em, principalmente, tecnologia e canais alternativos (terminais de auto-atendimento, home e office banking, POS, call center com intervenção de atendente, call center com URA, correspondente bancária etc), o número de transações nos caixas/guichês demonstram que as filas ainda persistem. Lopes (2002), em sua pesquisa, confirmou que os clientes buscam o atendimento no guichê de caixa (humano) por opção consciente e que apenas 3,48% dos respondentes foram ao caixa por dificuldade de operar o terminal de auto-atendimento. É possível supor que, num futuro, o novo consumidor – “as crianças e jovens que hoje já têm a sorte [*sic*] de poder crescer digitalmente, são inovadores, conhecedores de novas mídias, muito independentes e orientados para o mercado global” (DON TAPSCOTT *apud* ARAÚJO, 2001, p. 120) – não utilize mais as agências bancárias tradicionais e, assim, o assunto fila deixe de merecer maior atenção. Por enquanto, é importante que continue sendo examinado.

Um outro aspecto pelo qual convém aprofundar o estudo sobre o gerenciamento das percepções nas filas de espera está no que demonstra o aplicativo corporativo da instituição objeto da pesquisa, conhecido por Pesquisa de Satisfação do Cliente-On Line. Tal pesquisa indica que 31% dos clientes insatisfeitos com o Banco, o estão por causa do tempo de atendimento.

A constatação da pesquisa supracitada torna ainda mais apropriado o aprofundamento do tema no momento em que começa vigorar, mesmo que parcialmente, o conceito de portabilidade da conta para recebimento de salário (Livre Opção Bancária), instituído pela Resoluções BACEN 3.402 e 3.424, de 06.09.2006 e 21.12.2006, respectivamente. Por se tratar de um novo cenário para a indústria financeira, sem histórico anterior, não é possível, de antemão, saber como o mercado reagirá. No entanto, é aceitável afirmar que a qualidade da prestação do serviço terá um peso razoável na decisão do cliente de se manter em determinado banco.

Por fim, mais do que passou da hora de se procurar acabar, ou, pelo menos, amenizar o sofrimento – “... é terrivelmente cruel...”, como registra Cogan (1998, p. 3) – dos que aguardam na fila e, por tabela, dos que atendem do outro lado do balcão. Este é, pelo menos, o ponto de vista pessoal do autor (bancário, que nos últimos 31 anos – seu tempo de profissão –, vem interagindo, no seu cotidiano, com os seres humanos que formam a chamada fila de espera e verificando a constante deterioração na qualidade da prestação do serviço).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

“Lei de Murphy: ‘a fila que anda é a outra, mas não adianta trocar de fila, pois a fila que anda é a outra’”
(PRADO, 2004, p. 17).

Este capítulo tem a intenção de resgatar autores que apresentem contribuições relacionadas aos temas estudados, dando suporte à metodologia adotada e possibilitando identificar as possíveis relações entre o problema e o conhecimento existente. Para tanto, está dividido em duas seções: a primeira, trata da temática da fila e sua gestão; a segunda, aborda alguns tópicos relacionados à disciplina cultura organizacional.

2.1 Gestão da Fila

A primeira seção deste capítulo, como supramencionado, traz alguns pontos relacionados à fila e a sua gestão, entendidos como necessários à contextualização teórica no âmbito dos objetivos desta dissertação. Assim, são trazidos à luz temas como: clientes (alguns conceitos); satisfação do cliente; conceitos de fila, aspectos legais da fila bancária, teoria clássica das filas; princípios e/ou prescrições para o gerenciamento das percepções dos usuários nas esperas; considerações sobre as “pesquisas de gerenciamento das percepções nas filas de espera”, em agências bancárias, desenvolvidas por Cogan (1998) e, por último, pessoas e automação bancária.

2.1.1 Clientes

Em Razzolini Filho e Zarpelon (2005, p. 45), “Dicionário de Administração de A a Z”, o termo cliente está conceituado da seguinte forma:

Segundo diretrizes empregadas em gestão da qualidade, cliente pode ser definido como toda e qualquer pessoa que seja afetada pelo produto/serviço (JURAN, 1990), enquanto que consumidor é aquele que faz uso, consome o produto/serviço da empresa.

Para as diretrizes empregadas em marketing, só pode ser considerado cliente, aquele que passou a consumir produtos ou serviços de uma organização, mais de uma vez. O consumo de apenas uma vez, caracterizará um consumidor, e não um cliente.

Segundo a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (2006-a, p. 50), “deve-se considerar o cliente como o destinatário dos produtos da organização. Pode ser pessoa física ou jurídica. É quem adquire (comprador) e/ou quem utiliza o produto (usuário/consumidor)”.

No Dicionário Aurélio (2004), o verbete cliente é assim descrito:

[Do lat. *cliente*, pelo fr. *client*.] Substantivo de dois gêneros 1. Constituinte, em relação ao seu advogado ou procurador. 2. Doente, em relação ao médico habitual. 3. Aquele que usa os serviços ou consome os produtos de determinada empresa ou de profissional; freguês. 4. Inform. Computador ou programa que usa serviços de outro em uma rede.

Para este estudo, a definição 3 acima é a que faz mais sentido, assemelhando-se com a utilizada por Hayes (1996, p.17): “‘cliente’ é um termo genérico que se refere a qualquer pessoa que recebe um Serviço ou Produtos de outra pessoa ou grupo de pessoas”.

2.1.2 Satisfação do Cliente

No setor de serviços, de interesse mais imediato para as pretensões desta pesquisa, as percepções dos clientes é que contam, ao contrário da indústria manufatureira, onde “a qualidade pode ser avaliada através de medidas objetivas, tais como as dimensões das peças produzidas e de características de produtos”. Assim, por exemplo, se o tempo (medida tangível, objetiva) de realização de uma transação em ambiente de prestação de serviço “for medido por um cronômetro e indicar um tempo rápido de execução, isto não assegura necessariamente que os clientes percebam tal fato como exatamente rápido. O cliente podia estar esperando um tempo ainda menor” (HAYES, 1996, pp. 1-8).

Cogan (1998, p. 13) valida tal raciocínio, apresentando a definição, que ele atribui a David Maister, abaixo resumida:

$$\text{Satisfação} = \text{Percepção} - \text{Expectativa}$$

De fato, Corrêa e Caon (2002, p. 94) corroboram que:

Um dos modelos mais presentes na literatura é o que relaciona o grau de satisfação do cliente a uma comparação entre a expectativa que ele tem, antes de passar pela experiência do serviço, à percepção que tem do que foi a experiência do serviço. Numa primeira abordagem, clientes cujas expectativas não são atendidas tornar-se-iam clientes satisfeitos e clientes que têm suas expectativas em muito superadas (às vezes chamado de encantamento) tornar-se-iam clientes muito satisfeitos. Isso significa que, para o gestor de operações de serviços, há duas variáveis principais a gerenciar, quanto à gestão do grau de satisfação do cliente: a expectativa do cliente *a priori* e a percepção do cliente *a posteriori* da experiência do serviço. Normalmente, as atividades de *front office* (ou de linha de frente) têm um papel importante, tanto na gestão da expectativa quanto na gestão da percepção do cliente.

Autores da área de Marketing vinculam lealdade e fidelidade à satisfação do cliente.

Hooley, Sauders e Piercy (2001, p. 311) afirmam que se os clientes confiam na empresa, se de fato querem fazer negócios com ela e a recomendam para outras pessoas, então, há uma relação de lealdade [os autores marcam neste texto a distinção entre lealdade e retenção de cliente]. “A lealdade do cliente nesse sentido está relacionada mais de perto com a satisfação do cliente”.

Para Kotler (2000, p. 165), o primeiro estágio para a fidelização de um cliente está relacionado ao seu grau de satisfação na primeira compra. Assevera que é improvável que clientes muito satisfeitos queiram experimentar outro fornecedor. Recomenda que o nível de satisfação dos clientes seja periodicamente pesquisado. “Se o ISC [Índice de Satisfação do Cliente] da empresa demonstra um grande número de clientes insatisfeitos, ela deve tentar descobrir a razão para isso, pois, provavelmente, nunca mais verá esses clientes”. Os clientes voltam quando estão satisfeitos ou altamente satisfeitos.

Schwengel (2001, p. 109) conclui, com base em Fornell (1992), que “em geral, a alta satisfação do cliente indica alta lealdade, reduz a elasticidade de preço, gera baixos custos de transações futuras e cria uma reputação garantida para a empresa”, portanto, pode-se acrescentar, a alta satisfação tem como reflexo um retorno econômico, com fluxo de caixa constante.

2.1.3 Conceitos de Fila

Prado (2004, p. 16) diz que:

Qualquer pessoa sabe exatamente o que são filas em decorrência das experiências que o dia-a-dia nos coloca. Nós entramos em uma fila para descontar um cheque em um banco, para pagar pelas compras em um supermercado, para comprar ingresso em um cinema, para pagar o pedágio em uma estrada e tantas outras situações.

Fila, portanto, dispensa definição. Entretanto, considerando o formalismo acadêmico deste texto, vale a pena deixar consignados alguns conceitos, partindo do significado dado pelo dicionário até chegar ao de um texto clássico sobre a Teoria das Filas.

No Aurélio (2004), fila é:

[Do fr. *file*] (...) fileira de pessoas que se colocam umas atrás das outras, pela ordem cronológica de chegada a um ponto de embarque em veículos urbanos, a guichês ou a quaisquer estabelecimentos onde haja grande afluência de interessados. [Sin.: (bras.) *cobrinha*, (lus.) *bicha*.].

Nascimento, Rodrigues e Kalid (2003, p. 3), em artigo intitulado “Aplicações de Teoria de Fila em Usinas Sucro-Alcooleiras”, dizem que:

“Conceitualmente as filas ocorrem de acordo com o processo de vida e morte. Vida se refere à chegada de um novo cliente e morte à partida de um cliente já servido. Esse processo descreve, probabilisticamente, como o número de clientes muda à medida que o tempo aumenta”.

Cabe destacar o vínculo da expressão “vida e morte”, dado pelos autores, ao conceito de fila. Pelo que se depreende do trabalho deles, vida e morte não tem outro sentido se não o que efetivamente expresso no conceito, mas é, no mínimo, curioso registrar que, estudiosos do assunto fila, chamem de vida um cliente que chega e de morte um cliente já atendido.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), *apud* por LEAL (2003, p.81):

Uma fila é uma linha de clientes esperando quando necessitam de serviços de um ou mais prestadores. Contudo, a fila não necessita ser uma linha física de pessoas em frente a um servidor. Pessoas colocadas à espera de um telefonista formam uma espécie de fila. Em qualquer sistema de serviço, a fila se forma quando a demanda excede a capacidade existente do servidor.

Torres (1966, p. 112) conceitua que “em sua forma mais familiar uma fila é gerada quando unidades (clientes), chegando a um posto de serviço, não possam ser atendidas prontamente, tendo, ocasionalmente, que esperar para sê-lo. O grupo que espera é a fila”.

Entende-se que apenas estes cinco conceitos são suficientemente satisfatórios para o escopo deste trabalho. Afinal, estando presente por toda parte em sociedades organizadas (LEAL, 2003, p.81), qualquer pessoa sabe exatamente o que é uma fila, como bem disse Prado (2004, p. 16) no conceito reproduzido no *caput* desta seção.

2.1.4 Aspectos Legais

É sabido que a elaboração de leis municipais e estaduais determinando às instituições financeiras tempo máximo de espera nas filas de atendimento vem se avolumando no país.

Segundo Exame de 25.05.2005, havia, na época de sua publicação, 360 cidades (ou “mais de 700 cidades e municípios”, conforme O Globo de 15.10.2006, p. 39) em todo o país com legislação sobre o atendimento bancário. A matéria registra, por exemplo, que em Tapes (RS), a regra impõe a colocação de 25 cadeiras e uma TV ligada à disposição dos clientes; que em Salvador (BA), uma norma determina que nenhum cliente pode ficar mais de 15 minutos na fila. O jornal Valor Econômico de 09.09.2004 noticia que, em Concórdia (SC), a lei municipal fixa em 30 minutos o tempo máximo de espera nas filas dos bancos; o mesmo jornal, no dia 23.05.2005, informa que, em São Paulo (SP), a lei estabelece três tempos diferentes: “15 minutos de espera em dias normais, 25 minutos em vésperas e após feriados e 30 minutos em dias de pagamentos dos funcionários públicos municipais, estaduais e federais, sem possibilidade de ultrapassar o prazo”.

Na cidade do Rio de Janeiro a Lei Municipal nº. 2861, de 21.09.1999 (Anexo A) e, posteriormente, a Lei Estadual nº. 4223, de 24.11.2003 (Anexo B), rezam que as agências bancárias devem colocar à disposição dos seus usuários, pessoal suficiente e necessário no setor de caixas [notar que as leis só mencionam “setor de caixas”], para que o atendimento seja efetivado no prazo máximo de 20 (vinte) minutos, em dias normais, e de 30 (trinta) minutos, em véspera e depois de feriados. Ambas as leis também prevêm senhas numéricas e a disponibilização de 15 “assentos com encosto” (lei municipal) ou “ergometricamente corretos” (lei estadual) para os maiores de 65 anos, gestantes, pessoas portadoras de deficiência física e pessoas com crianças de colo.

Os bancos alegam que as leis (municipais e estaduais) são inconstitucionais. A Associação de Bancos do Estado do Rio de Janeiro, em sua página na internet, disponibilizou artigo, de 24.05.2004, assinado por Newton Freitas, Presidente do Conselho Diretor da Associação dos Bancos do Estado do Ceará, defendendo que somente lei federal pode regular as operações e serviços das instituições financeiras:

O artigo 48, XIII, da CF reserva ao Congresso Nacional competência para dispor sobre matéria financeira, cambial e monetária, instituições financeiras e suas operações: ‘Art. 48. Cabe ao Congresso Nacional, com a sanção do Presidente da República, ... , dispor sobre todas as matérias de competência da União, especialmente sobre: XIII – matérias financeira, cambial e monetária, instituições financeiras e suas operações;’.

As matérias previstas no artigo 48, XIII, estão reguladas pela Lei nº. 4.595, de 31 dez. 1964.

Segundo o citado texto, o Código de Defesa do Consumidor, uma lei federal (nº. 8.078, 11.09.1990), “colocou ao seu abrigo, por meio do art. 3º., § 2º., os serviços de natureza bancária, financeira, de crédito e securitária”. Conforme Freitas (2004), entretanto:

dada a especificidade dos serviços de natureza bancária,..., o CMN, conjugando a competência atribuída pela Lei nº. 4.595/64 com os objetivos da Lei nº. 8.078/90, resolveu sujeitar as instituições financeiras à observância de procedimentos específicos de proteção e de defesa do consumidor, sem prejuízo das disposições legais e regulamentares vigentes aplicáveis ao Sistema Financeiro Nacional.

Esses procedimentos de proteção e de defesa do consumidor foram introduzidos pela Resolução nº. 2.878, de 26 jul. 2001, do CMN (com as alterações da Resolução 2.892, de 27 set. 2001), chamada de Código de Defesa do Consumidor Bancário (CDCB),

Portanto, para o autor mencionado, lei estadual que pretenda limitar o tempo máximo para atendimento ao cliente ou usuário pelas agências bancárias “tem flagrantes vícios de competência, ...”.

Além da questão da competência da lei, Freitas (op. cit.) alega que a fixação de tempo máximo de espera em bancos, que, “em tese, é uma medida adequada em favor do consumidor”, fere, também, princípios constitucionais. Cita, entre outros, os princípios:

- da razoabilidade: exigir das instituições financeiras o atendimento em tempo limitado é uma previsão irrazoável, pois as instituições financeiras não têm controle sobre todas as variáveis envolvidas, dentre elas: número de pessoas as serem atendidas, número de transações requeridas por pessoa; tempo necessário para a realização de cada transação; opção da pessoa pela fila ao invés do atendimento por meio eletrônico ou outras comodidades (...); falta de adesão da pessoa às recomendações para evitar filas (...).

- da livre iniciativa e da livre concorrência: participam do mercado cerca de 160 bancos em regime de competitividade. (...). A livre concorrência abrange não só a questão do preço (valor das tarifas de serviço), mas também a diversificação dos serviços e o padrão de atendimento (...).

- da isonomia: o fenômeno da fila afigura-se em sem-número de situações na sociedade: caixas de supermercado, bilheterias de espetáculos ou eventos desportivos etc. O fenômeno alcança tanto a atividade privada como a atividade pública: fila em repartições públicas, postos de saúde, hospitais etc. Exigir somente das instituições financeiras o atendimento em tempo limitado é uma previsão injustificadamente discriminatória.

A propósito deste último princípio, cabe registrar (Quadro 1) o resultado da enquête realizada pela revista Exame, veiculada em 12.12.2005, junto a escritórios de advocacia e contabilidade da cidade de São Paulo:

Quadro 1 – Tempo de Espera em Órgãos Públicos

INSTITUIÇÃO	SERVIÇO SOLICITADO	TEMPO MEDIO NA FILA
Agência do INSS	Regularização de imóvel	Mais de 2 horas
Fórum da Justiça do Trabalho	Cópia de documento	De 30 a 60 minutos
Posto fiscal estadual	Registro de empresa	De 30 a 40 minutos
Prefeitura de São Paulo	Registro de empresa	De 40 a 50 minutos

Fonte: escritórios de advocacia e de contabilidade, conforme Revista Exame 12 out.2005, p.17

Por outro lado, especialistas do Direito vinculados às causas do consumidor entendem que a argumentação dos bancos não procede. Para eles, as leis dos estados e municípios não se

referem à regulação do sistema financeiro: “as leis locais não tratam da organização das instituições financeiras, mas apenas regulam o atendimento dos consumidores, disciplinando uma questão de ordem local” (Promotor Rodrigo Terra, da Procuradoria de Defesa do Consumidor do Ministério Público do RJ, em texto publicado no O Globo, de 13.07.2005, p. 29).

Corroborando a visão supra, a despeito de todo o respaldo legal alegado pelos bancos, a 22ª. Vara Federal do RJ, atendendo pedido de liminar dos Ministérios Públicos Federal e do Estado do Rio de Janeiro, determinou a 20 bancos que cumpram a lei estadual 4.223/2003, que limita o tempo de espera no atendimento bancário. Conforme notícia divulgada no O Globo de 13.12.2006, os bancos que descumprirem a determinação serão multados em R\$ 5 mil por dia.

Na esfera federal não existe, até agora, uma legislação sobre o assunto. No entanto, em pesquisa ao portal da Câmara dos Deputados, constata-se que há, pelo menos, quatro Projetos de Lei tramitando no parlamento envolvendo o tema, sendo o mais antigo (PL 3.832), de 1997, e o mais recente (PL 5.051), de 2005. Diferente das leis do município e do estado do Rio de Janeiro, os projetos de lei em tramitação na Câmara Federal não se restringem à fila bancária, mas abrangem os “órgãos e instituições públicas, federais, estaduais e municipais, inclusive postos de saúde, INSS (Instituto Nacional de Seguridade Social)...” (PL-5051/2005). Transcrito na íntegra no Anexo C desta dissertação, o PL 3.487/2000, de autoria do Deputado Lincoln Portela (PSOL-MG), “dispõe sobre medidas que amenizam o desconforto da espera no atendimento ao público, (...), obrigando a instalação de cadeiras ou similares e a adoção de medidas que garantam a ordem de chegada, sem a necessidade de organização de fila, ...”, sem fazer, curiosamente, qualquer menção ao limite de 20 minutos. Além da questão do tempo de espera, a diferença do PL 3.487/2000 para as leis 2.861/1999(do município) e 4.223/2003 (do estado) está, também, na ampliação do seu alcance para além dos estabelecimentos bancários, incluindo “instituições públicas e privadas de atendimento ao público em geral” (PL 3487/2000).

2.1.5 Teoria das Filas

Prado (2004, p. 27) observa que “para o adequado entendimento da Teoria das Filas é necessário possuir conceitos básicos de Estatística e Probabilidades”. Conquanto fuja ao escopo deste trabalho uma discussão minuciosa a respeito, cabe registrar que a teoria facilita a tarefa de planejar o sistema físico de filas, posto que “é um método estatístico que permite estimar as demoras que ocorrem quando um serviço tem de ser proporcionado a clientes cuja chegada se dê ao acaso” (TÔRRES, 1966, p.111).

Conforme Prado (2004, p. 19), Lopes (2002, p.13) e Tôrres (1966, p. 112), a abordagem da fila através de modelos matemáticos teve início no princípio do Século XX (1908), em Copenhague, Dinamarca. Nessa época, A. K. Erlang, considerado o pai da Teoria das Filas, estudava o problema de redimensionamento de centrais telefônicas da Cia. Telefônica de Copenhague. Na Segunda Guerra Mundial (1939-1945) a teoria foi aplicada a outros problemas de fila no domínio militar e, hoje, se verificam diversas outras aplicações. Prado (2004, p. 19) afirma que, “apesar do enorme progresso alcançado pela teoria, inúmeros problemas não são adequadamente resolvidos por causa de complexidades matemáticas”.

Dentre as diversas medidas de desempenho utilizadas/calculadas pela teoria das filas, Corrêa e Caon (2002, p. 345) citam: o tempo médio em que cada cliente permanece na fila (importante para a percepção do cliente quanto à qualidade do atendimento); o tamanho médio da fila; o tempo médio que cada cliente permanece no sistema (fila somada a atendimento); o número médio de clientes no sistema (somando-se as filas e clientes no atendimento); a probabilidade de ociosidade nas instalações do sistema (importante para o dimensionamento dos servidores); a utilização média dos recursos (importante a avaliação de

produtividade dos recursos); a probabilidade de haver determinado número de clientes no sistema (importante para o dimensionamento de espaço necessário para as filas). Corrêa e Caon (2002, pp. 345-6) acrescentam que “esses parâmetros podem ser calculados com base em características do sistema, como a distribuições probabilísticas de chegada dos clientes e seus parâmetros (média e dispersão), a configuração de filas escolhidas e o número de servidores”.

Para Tôrres (1966, p.112-3), a fila é caracterizada por 3 elementos: (1) regime de chegada; (2) regime de serviço; (3) disciplina da fila.

O regime de chegada inclui os seguintes elementos: (1) especificação da população de clientes (finita ou infinita); (2) distribuição da probabilidade do intervalo de tempo entre chegadas (pode ser estacionária ou variável no tempo, pode depender do tamanho da fila etc...).

Já no regime de serviço existem três outros aspectos que Tôrres (1966, p. 113) leva em consideração: (1) a disponibilidade do serviço (alguns sistemas só atendem durante certo intervalo de tempo; outros estão sempre disponíveis); (2) a capacidade do sistema (o número de atendidos simultaneamente); (3) a duração do tempo de serviço de cada cliente, que pode ser constante ou aleatória, com distribuição de probabilidade estacionária ou não, dependendo, inclusive, do tamanho da fila.

Por fim, a disciplina da fila refere-se ao conjunto de regras que determinam a ordem em que os clientes são atendidos: por ordem de chegada, atendimento aleatório, prioridade para certas categorias de clientes etc.

Cogan (1998, p. 10), resume que a solução clássica para o problema da fila consiste em obter uma combinação ótima entre os recursos oferecidos (no caso dos bancos, Caixas e/ou Atendentes) e os clientes que chegam para ser atendidos; segundo Prado (2004, p. 25), existem situações em que o ritmo de chegada sofre variações durante o dia, como em um banco, por exemplo, onde a chegada de clientes é mais intensa no período do almoço.

No dizer de Corrêa e Caon (2002, p. 337), a questão a ser enfrentada na gestão da fila é o quanto se deve estar apto a produzir no instante em que a demanda se manifesta. Entendem que o custo total a ser minimizado é o resultante dos custos para o cliente e daqueles incorridos pelo prestador do serviço.

Se a capacidade de atendimento da empresa prestadora de serviço for baixa, as filas que se formarão, provavelmente, implicarão em altos custos para os clientes, principalmente de ordem psicológica, o que influenciará a possibilidade de retorno do cliente e sua transformação em cliente fiel. Se, por outro lado, a capacidade de atendimento for ampla, certamente, minimizará os custos para os clientes, mas, ao mesmo tempo, redundará em altos custos operacionais para a empresa, decorrentes da ociosidade dos seus recursos humanos, materiais, tecnológicos etc. (CORRÊA e CAON, 2002, p. 337). Por esta razão, Cogan (1998, p. 10) afirma que, “teoricamente, as filas não deveriam ser eliminadas”.

Outro aspecto observado na administração tradicional das filas diz respeito às regras de seqüenciação. Segundo Lovelock & Wright (2003, p. 372) e Corrêa & Caon (2002, p. 344-5), a regra básica e mais socialmente aceita na maioria dos sistemas de fila (mas não em todos) é: “chegou primeiro, é atendido primeiro”, conhecida como regra FIFO (do Inglês *First In, First Out*, que, numa tradução livre, pode ser “primeiro a chegar, primeiro a sair”). Entretanto, por uma estratégia de segmentação de mercado ou por uma conveniência o sistema de serviço pode optar por outra lógica. “Alguns bancos optam por dedicar um caixa especial que, normalmente, atende a clientes usuais segundo a regra FIFO, mas quando alguém que seja idoso, portador de deficiência ou uma senhora grávida chega, ganha imediatamente prioridade na fila” (CORRÊA e CAON, 2002, p. 345); há também casos de “bancos [...] de varejo [que] geralmente instituem filas expressas para tarefas mais curtas, menos complexas” (LOVELOCK e WRIGHT, 2003, 372).

Corrêa e Caon (2002, p.342-3) citam, ainda, a questão da configuração da fila, que diz respeito ao número de filas, sua localização, suas necessidades de espaço e seu efeito sobre o comportamento do cliente. Apresentam a Figura 1 para exemplificar três possibilidades de configurações de filas para serviços como bancos.

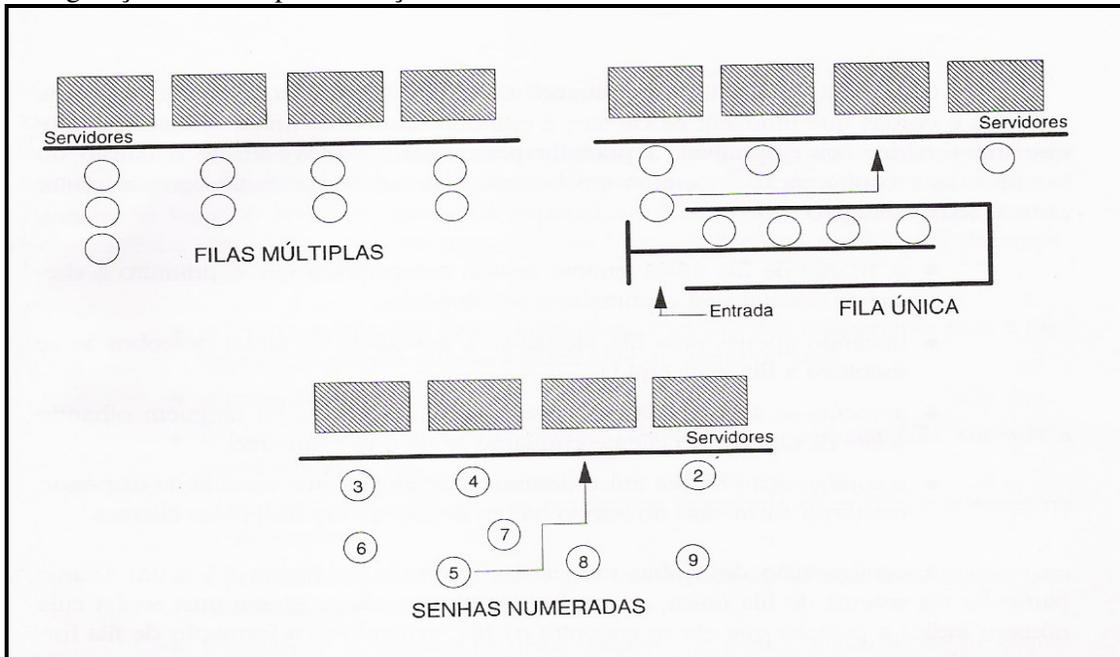


Figura 1 – Alternativas de configuração de filas

Fonte: CORRÊA e CAON, 2002, p. 343.

Na análise das filas utilizam-se certos termos e símbolos (LOVELOCK e WRIGHT, 2003, 378-9):

M = número de canais de atendimento

λ (lambda) = ritmo de chegada (neste caso, número médio de clientes que chegam por hora)

μ (um) = ritmo de atendimento (a capacidade de um canal de fornecer serviço, expresso aqui como número de clientes por canal por hora)

ρ (rho) = λ/μ = intensidade de fluxo (porcentagem média de utilização da capacidade do canal de atendimento)

$U = \lambda/M\mu$ = utilização da capacidade total da instalação (expressa como porcentagem da capacidade de todos os canais combinados)

Lq = comprimento esperado da fila (neste caso, número médio de pessoas esperando)

$Wq = Lq/\lambda$ = tempo de espera previsto (até que um novo cliente seja atendido)

Deve-se notar que, a menos que o número médio de clientes atendidos (μ) exceda o número médio de pessoas que chegam (λ), jamais será possível atender todos os clientes que desejam serviço.

O gerenciamento operacional clássico oferece, conforme Cogan (1998, 11-2), diversas maneiras de se reduzir o tempo de espera, sendo distribuídas em duas opções: na primeira, gerenciando a oferta e, na segunda, gerenciando a demanda.

A redução do tempo efetivo de espera através do gerenciamento da oferta (pelo lado do fornecedor do serviço) compreende: (1) manutenção de reservas na capacidade de produção; (2) aluguel de equipamento para lidar com aumentos inesperados na demanda; (3) alto grau de flexibilidade da mão-de-obra de tempo integral e parcial; (4) gerenciamento dos recursos humanos orientado para o cliente; (5) redução na qualidade do serviço para atender à demanda crescente.

A redução do tempo de espera através do gerenciamento da demanda (pelo lado do cliente) inclui: (1) sistemas de reservas; (2) preços sazonais; (3) campanhas de promoção e comunicação a fim de nivelar a demanda com as horas extras.

Gianesi e Corrêa (1994, p. 168) concluem, de forma simples, que para diminuir as filas de espera em um sistema em que é variável o processo de chegada de clientes e o processo de atendimento, como é o caso dos bancos, a alternativa possível é a de manter a taxa média de atendimento maior que a taxa média de chegada de clientes.

2.1.6 Princípios e/ou Prescrições para o Gerenciamento das Percepções dos Usuários nas Esperas

Cogan (1998, p. 12) sugere que, em não sendo possível atuar com as medidas operacionais tradicionais, como as acima indicadas, ou se, mesmo depois de adotadas, tais medidas não se mostrarem suficientes para garantir um grau de satisfação que diferencie a empresa em seu mercado, se trabalhe com os aspectos psicológicos que envolvem o cliente na fila de espera.

Giglio (2003, pp. 31-2) constrói uma hipótese sobre o atendimento bancário, segundo a qual a qualidade dos serviços depende da qualidade da experiência que cada um passa nos minutos de espera. Conforme o autor, “essa hipótese leva a conclusões e ações bem diferentes de um modelo tradicional de qualidade de atendimento nos serviços orientados para a métrica”. O texto registra que os bancos que atendem um grande público esforçam-se para reduzir o tempo de espera nas agências, mas não apresentam “propostas de mudança da experiência”, essa, sim, uma variável importante. Giglio (2003, p.32) opina: “temos a impressão que mesmo que o tempo se reduza a segundos, a irritação estará presente”. Gianesi e Corrêa (1994, p. 168) sustentam que há estudos demonstrando que a sensação de espera é mais importante na percepção do cliente sobre o serviço que o tempo real gasto esperando. Os autores ainda mencionam que os gestores, obrigados a conviver com filas em seu sistema de serviços por restrições de recursos, devem trabalhar para atenuar a sensação de espera dos clientes. Por fim, ilustram que a música e as revistas em consultórios médicos e dentários, bem como os bares nos salões de espera dos restaurantes são uma tentativa de atenuar a sensação de espera dos clientes. Lovelock e Wright (2003, p. 375) citam outras tentativas: a de um grande banco que instalou um *display* eletrônico de notícias no saguão do atendimento do caixa; a de abrigos dotados de assentos para a espera de ônibus ou trem na estação; a de clientes de um cassino que esperam na fila para um show e têm no corredor de entrada máquinas caça-níqueis.

Foi David Maister, segundo Cogan (1998, p. 13), quem inteiramente conceitualizou o que se denominou de psicologia das filas de espera, identificando os oito princípios a seguir:

- a. O tempo não ocupado parece mais longo do que o tempo ocupado; se na fila seu tempo está sendo preenchido com alguma ocupação, o consumidor presta menos atenção à espera propriamente dita.
- b. A espera no pré-processo parece mais longa do que a espera durante o processo; a espera no pré-processo (aquela que ocorre antes de se iniciar o serviço) parece mais longa do que durante o processo, pois os níveis de ansiedade são mais altos.
- c. A ansiedade faz a espera parecer mais longa; a ansiedade faz com que a espera pareça mais longa, pela incerteza de que o que se deseja se realizará.
- d. Esperas incertas parecem mais longas do que esperas certas/previsíveis; esperas inesperadas dever ser anunciadas, e sua duração não deveria ser subestimada em virtude da conhecida síndrome da hora marcada, que torna as coisas piores: quando a hora marcada é ultrapassada, mesmo uma pequena espera é aborrecedora.
- e. Esperas inexplicadas parecem mais longas do que esperas explicadas. Uma vez justificadas as esperas, é aconselhável ressaltar os benefícios que os clientes terão como, por exemplo,

lamentamos o atraso de nosso vôo corrente, mas esse atraso tornará sua viagem mais segura e agradável.

- f. Esperas injustificadas parecem mais longas do que esperas equitativas; mesmo quando os tempos de espera são muito pequenos, os clientes podem ficar furiosos se o sistema viola o princípio do primeiro que entra é o primeiro que sai. Assim, a satisfação numa fila de espera única é maior, mesmo que o cliente espere mais, pois se faz justiça social (quem chegou primeiro vai ser atendimento primeiro).
- g. Quanto mais valioso o serviço, mais tempo as pessoas irão esperar; os consumidores estão geralmente preparados para esperar mais por serviços de valor mais alto.
- h. Esperas solitárias (desacompanhadas) parecem mais longas do que esperas em grupo; a espera quando a pessoa está sozinha na fila parece mais longa do que quando está em grupo. A comunicação pode ser bem utilizada para fazer com que os clientes conversem uns com os outros

Cogan (1998, p.16) ainda acrescenta duas sugestões a esses princípios: a de Davis e Heineke: “esperas desconfortáveis parecem mais longas do que esperas confortáveis”; e a de Peppiat e Jones: “usuários novos ou pouco frequentes percebem que esperam mais tempo do que usuários frequentes”.

Cogan (1998, pp. 34-8) apresenta também as prescrições de Katz, Larson e Larson (1991) para o gerenciamento das percepções dos usuários nas esperas:

- a. Não passe por cima dos efeitos do gerenciamento das percepções: a inquietação dos consumidores com a espera está aumentando. Não existe limite para a frustração que a espera pode causar. As cidades estão ficando mais populosas, o trabalho semanal está se expandindo, a economia piorando e o povo precisa de mais tempo livre para lidar com as frustrações. Agora, mais do que nunca, serviço excelente é a chave para o sucesso. Usar o gerenciamento das percepções para melhorar a satisfação do consumidor é somente uma ferramenta, mas se constitui em uma boa ferramenta;
- b. Determine o tempo tolerado de espera para seus consumidores. Um minuto de espera num banco provavelmente passará despercebido, enquanto um minuto aguardando linha num aparelho telefônico pode ser enfurecedor. Determine o período de espera aceitável que irá ajudar os gerentes a determinarem os objetivos operacionais que, uma vez atingidos, provavelmente irão satisfazer o consumidor ;
- c. Instale distrações que entretenham e que envolvam fisicamente o consumidor. Mantenha um conteúdo alegre. Música instrumental ou piano ao vivo pode criar uma atmosfera mais agradável. Se o conteúdo da distração for leve, agradável e engajador, os consumidores permanecerão interessados e entretidos por muitas visitas.;
- d. Coloque os consumidores fora da fila. Sempre que os consumidores puderem ser servidos sem terem que ficar em pé na fila , ambos, companhia e consumidor, podem ser beneficiados. Por exemplo, esperas podem ser evitadas através do adiantamento de reservas, pelo serviço telefônico ou pelo correio, ou através de melhor automação. Num banco existem muitas formas de se fazerem transações sem usar o caixa – por exemplo, depósitos diretos, ATM’s, pagamentos automáticos e máquinas automáticas de cheque/dinheiro. O desafio é aumentar a conscientização do consumidor quanto às facilidades que terá ao usarem essas ferramentas;
- e. Somente faça as pessoas se conscientizarem do tempo se tiverem superestimado grosseiramente o tempo de espera. Existe uma troca entre a precisão das percepções do tempo de espera e a conscientização do tempo. Por qualquer razão, informar ao consumidor de sua expectativa de tempo de espera é um tiro que pode sair pela culatra. Também parece que aumenta as taxas de rejeição. Entretanto, poderá haver numerosas instâncias nas quais a informação com relação aos tempos esperados de espera seja útil. Passageiros aéreos, por exemplo, não têm como saber quando um avião irá aterrissar no aeroporto a não ser que lhes avisem. Neste caso, o princípio enunciado por Maister, de que uma espera informada é melhor do que uma não informada, pode permanecer em uso. Observação: essa recomendação de não informar ao cliente sua expectativa do tempo de espera não tem a concordância de outros pesquisadores;
- f. Modifique o comportamento do consumidor que chega. Os consumidores muitas vezes são informados dos picos de tempo antes de chegarem ao local do serviço, mas já os vivenciaram alguma vez. Se alguns consumidores puderem ser convencidos a chegarem em outros horários, será melhor para todos. Para conseguir isso, avisos sobre os horários de pique podem ser colocados nas lojas e bancos. Além disso, os funcionários também podem

- mencioná-los aos clientes que esperaram por um bom tempo nas filas. Por último, alguns incentivos podem ser usados para encorajar a chegada fora dos horários de pico;
- g. Mantenha os recursos que não estão atendendo aos consumidores fora da vista. Muitos consumidores comentam que não se incomodam de esperar muito se os caixas parecessem estar trabalhando tão duro quanto possam. Os consumidores tendem a ficar irritados quando vêem diversos guichês sem caixas ou caixas ineficientes. Para atender essas percepções, os gerentes podem adotar diversos procedimentos:
 - i. Manter funcionários ociosos fora da vista;
 - ii. Conduzir atividades que não envolvam interações com clientes fora da vista dos consumidores;
 - iii. Manter capacidade física não utilizada fora da vista;
 - h. Segmentar consumidores por tipos de personalidade. As pessoas tendem a ser enquadradas em um dos três grupos seguintes: espectadores, impacientes e neutros. Os espectadores adoram observar as pessoas e os eventos do recinto. Os impacientes, por outro lado, consideram a espera na fila como a atividade mais enfadonha do mundo. Os neutros, como o nome indica, estão numa posição intermediária entre os outros dois. Esses consumidores desejam diferentes tipos de serviço de um fornecedor de serviço. Os espectadores encontram o alvoroço do recinto, que os entretém, e preferem um caixa alegre com um sorriso a uma fila pequena propriamente. O grupo impaciente está mais apto a enfatizar o comprimento da fila em sua definição de satisfação total. As necessidades dos impacientes podem ser atendidas através de produtos inovativos, serviços e programas educacionais que não só evitam como reduzem a experiência de espera. As indústrias hoteleiras e aérea, por exemplo, desenvolveram membros de clubes que providenciam procedimentos de check-in e check-out expressos. Alguns varejos satisfazem os consumidores que procuram conveniência criando linhas de caixa de check-out expresso. A emergência de negócios orientados para conveniência prova que as pessoas desejam pagar mais por serviços que economizem seu tempo;
 - i. Adote perspectiva de longo prazo. Serão necessários muitos dias até que a opinião dos consumidores mude. Os gerentes devem considerar um enfoque de longo prazo quando ponderarem a melhoria das percepções;
 - j. Nunca subestime a força de um funcionário alegre. Independente de tudo que se faça para melhorar as percepções dos consumidores com relação aos serviços, os gerentes não devem perder de vista essa perspectiva. Os funcionários deveriam ser treinados e recompensados continuamente por um bom serviço, desde que seus esforços suplantem os efeitos negativos da espera.

Cogan (1998, p. 17) ainda apresenta, citando Kosteki, a fila de espera como um produto de Marketing. As razões que levaram o autor a considerar as filas de espera como um importante e crescente problema de marketing são:

- a. O custo da espera tende a crescer. As filas de espera têm um custo de oportunidade bem significativo. O valor do tempo gasto na espera pode ser medido pelos produtos e serviços que deixaram de ser trabalhados. Com o melhoramento na produtividade e com os aumentos associados aos salários, o custo da espera tende a crescer. Isso leva à conclusão de que o preço total do serviço, pelo qual o consumidor tem de esperar, representa um valor que cresce proporcionalmente com a duração do tempo de espera;
- b. Ritmo de vida. A percepção social da rapidez com que os serviços precisam ser prestados e os produtos, produzidos está sendo modificada. Na maioria dos países adiantados, em especial em suas áreas urbanas, o ritmo de vida está rapidamente reduzindo a propensão de os clientes tolerarem esperas.
- c. A satisfação do cliente é cada vez mais um importante determinante do sucesso dos negócios. Assim como a moderna economia progressivamente se transforma em economia de serviços, as firmas focalizam mormente o desempenho e os resultados do mercado, do que propriamente sistemas composto por produtos ou serviços.

2.1.7 Considerações sobre as “Pesquisas de Gerenciamento das Percepções nas Filas de Espera”, em Agências Bancárias, Desenvolvidas por Cogan (1998)

As pesquisas de campo, em Cogan (1998), foram desenvolvidas em estabelecimentos de 10 empresas de ramos diversos: restaurante *fast food*, cartões de crédito, bancos oficiais e

da rede privada, empresas de entretenimento (boliche), emplacamento de veículos, restaurantes com serviço de bar e supermercados. Foram feitas comparações, em alguns casos, com pesquisas desenvolvidas no exterior em empresas do mesmo ramo. Apenas o capítulo das pesquisas em agências bancárias está aqui considerado.

Tais pesquisas, basicamente, procuraram medir os diversos tempos de espera nas filas (o estimado, o efetivo/real e o percebido) e o grau de satisfação que o cliente conferiu ao serviço. Em seguida, foram analisadas as correlações entre esses tempos e a sua influência na satisfação do cliente.

Os trabalhos de coleta de dados foram realizados, na cidade do Rio de Janeiro, pelos alunos do Professor Samuel Cogan na Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC), da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), na disciplina Modelos Probabilísticos de Administração, no segundo semestre de 1996 e no primeiro semestre de 1997. O questionário de coleta de dados era composto de apenas quatro questões:

- O (A) Sr. (a) vai entrar na fila?
 - Quanto tempo o (a) Sr.(a) acha que vai ficar na fila?
 - Quanto tempo o (a) Sr.(a) acha que ficou na fila?
 - Se o (a) Sr.(a) tivesse que dar uma nota entre 1 e 5 (conforme critério mostrado [*]) para essa agência, que nota daria? (COGAN, 1998, p. 60)
- [*] Critério de pontuação (COGAN, 1998. p. 54):
- Grau 1 ⇒ Insatisfeito
 - Grau 2 ⇒ Ruim
 - Grau 3 ⇒ Satisfeito
 - Grau 4 ⇒ Bom
 - Grau 5 ⇒ Muito bom

Segundo Cogan (1998, p. 55), os estudantes operacionalizaram o método de coleta dos dados da seguinte maneira:

Logo ao entrar na fila, o cliente era questionado sobre a estimativa de espera na fila (T_est), e instantaneamente era acionado o cronômetro (T_inic). Ao chegar ao caixa, o cronômetro era parado (T_fim), e o cliente era indagado sobre o tempo que ele percebeu que ficou na fila (T_perc), e instantaneamente era acionado o cronômetro para medir o tempo de execução do atendimento (T_exe_fim), e o cliente qualificava o atendimento com relação à expectativa de tempos, avaliando de 1 (Insatisfatório) até 5 (Muito bom).

No quarto capítulo do livro, Cogan (1998, pp.57-73) apresenta e analisa as pesquisas realizadas em três bancos brasileiros, um da rede pública federal, outro da rede pública estadual [na época ainda existia banco estadual no Rio de Janeiro] e um da rede privada. Discorre também sobre os resultados de uma pesquisa feita em um banco americano (EUA), mostrando, no final, uma comparação entre as quatro pesquisas.

Primeiro, Cogan (1998, pp.57-63) relata a pesquisa desenvolvida numa agência bancária de uma instituição da rede privada brasileira, que obteve os resultados constantes da Tabela 1, abaixo:

Tabela 1 – Resultados da pesquisa em banco da rede privada

QUESTÕES	RESULTADOS
Tempo de execução médio dos pedidos	3min e 12s
Tempo estimada médio de espera	24 min e 52s
Tempo efetivo médio de espera	14min e 57s
Tempo percebido médio de espera	18 min e 40s
Grau de satisfação médio dos clientes	3,78 (entre satisfatório e bom)

Fonte: Cogan (1998, p. 61)

Nas conclusões, Cogan (1998, p.61-3) escreve que o tempo estimado pelo cliente foi 60% superior ao que ele realmente gastou; “isso poderia ser um fator positivo no sentido de aumentar a satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados”. O tempo percebido foi 24% acima do tempo efetivo (“confirmando-se a tendência de as pessoas acharem que

gastaram mais tempo do que a realidade mostra”). O tempo estimado de espera foi 30% acima do tempo percebido; Segundo Cogan (1998), “isso é positivo e empiricamente se pode enunciar a hipótese de que quanto mais positiva for a diferença entre esses dois tempos [tempo estimado de espera X tempo percebido pelo cliente], maior será a satisfação dos clientes”; comenta, também, “a influência de clientes que são freqüentes e os que são ocasionais; a estimativa de tempo esperado de um cliente ocasional também pode ser diferente da do cliente freqüente uma vez que o ocasional não vivenciou as experiências naquele local específico; ele estará usando aquela experiência que tem dos serviços nos quais é freqüentador assíduo”. Quanto às correlações entre as variáveis, a pesquisa confirmou a teoria: “quando o tempo efetivo de espera aumenta, o grau de satisfação do cliente tende a decrescer”(…); aumentos nos tempos de espera percebidos estavam associados a decréscimos na satisfação”.

Cogan (1998, p. 58) menciona, ainda, neste relato sobre a pesquisa dentro de um banco privado, as observações anotadas pelos estudantes que coletaram os dados. Eles perceberam alguns aspectos na agência que “tendem a influenciar as percepções dos clientes em direção a um nível mais elevado de satisfação”, conforme as prescrições de Katz, Larson e Larson(1991), enumeradas anteriormente nesta dissertação. Os aspectos observados foram:

- (i) cartazes expostos e que poderiam distrair os clientes quando na fila;
- (ii) *folders* e folhetos que eventualmente um cliente pega para ler enquanto na fila;
- (iii) climatização agradável proporcionada pelo sistema de ar-condicionado que controla a temperatura do recinto;
- (iv) sistema de segurança capaz de dar maior tranquilidade ao cliente.

Depois, Cogan (1998, pp. 64-6) apresenta a pesquisa realizada numa agência bancária da rede estatal. Os resultados obtidos estão descritos na Tabela 2, a seguir:

Tabela 2 – Resultado da pesquisa em banco estatal

QUESTÕES	RESULTADOS
Tempo de execução médio dos pedidos	2min e 22s
Tempo estimada médio de espera	33min e 28s
Tempo efetivo médio de espera	30min 34s
Tempo percebido médio de espera	35min e 00s
Grau de satisfação médio dos clientes	2 (ruim)

Fonte: Cogan (1998, p. 65)

Também nesta pesquisa, Cogan (1998, p. 65) constatou que, nas correlações, os tempos variaram inversamente à satisfação do cliente: “quanto maior/menor o tempo de espera, menor/maior respectivamente o grau de satisfação do cliente”.

No terceiro registro, Cogan (1998, pp. 66-7) discorre sobre a pesquisa executada numa outra agência bancária da rede estatal (instituição diferente da apresentada no caso anterior). Obteve os resultados resumidos na Tabela 3, abaixo:

Tabela 3 – Resultado da pesquisa no outro banco estatal

QUESTÕES	RESULTADOS
Tempo de execução médio dos pedidos	2min e 56s
Tempo estimada médio de espera	38min e 56s
Tempo efetivo médio de espera	32min e 48s
Tempo percebido médio de espera	36min e 38s
Grau de satisfação médio dos clientes	2,42

Fonte: Cogan (1998, p. 66)

Nesta terceira pesquisa, Cogan (1998, p. 66) reafirma a constatação de que a correlação entre a variável tempo de espera é inversa à satisfação do cliente.

Por fim, Cogan (1998, p. 67-71) expõe a pesquisa que Katz, Larson e Larson (1991) fizeram em uma agência de um banco da cidade de Boston (EUA). Esta pesquisa tinha o objetivo de conhecer o reflexo nas filas de espera e na satisfação dos clientes a dois tipos de melhorias: a primeira, um quadro eletrônico de notícias instalado próximo às filas para

entreter os que esperam com informações e notícias; a segunda melhoria, uma espécie de “olho eletrônico/relógio” na entrada e na saída das filas com o intuito de estimar as esperas nas filas e também gerar estatísticas para melhorar os níveis de satisfação dos serviços.

Conforme Cogan (1998, p. 68), os pesquisadores trabalhavam com três hipóteses para comprovação:

- Se a percepção do tempo de espera aumenta, a satisfação do cliente diminui.
- Se o aumento da distração na fila reduz a percepção do tempo de espera, aumenta o nível de interesse do cliente, podendo, em consequência, aumentar a satisfação do cliente.
- Se uma espera em que o tempo é previamente conhecido seria menos cansativa do que uma espera sem se saber quanto tempo levaria.

Cogan (1998, p. 68) informa que, seguindo a metodologia definida para a pesquisa, “os dados foram coletados nas quartas, quintas e sextas-feiras, quando a agência apresenta[va] um tráfego maior”. Informa, ainda, que o trabalho se desenrolou em três fases: a primeira, de controle, antes das alterações serem implantadas; a segunda, com a introdução do quadro eletrônico; e, a terceira, onde se removeu o quadro e se instalou o “olho/relógio eletrônico”. Foram abordados 227 clientes e os resultados obtidos nas três fases estão na Tabela 4, abaixo:

Tabela 4 – Pesquisa em agência de um banco americano

QUESTÕES	RESULTADOS
Tempo efetivo médio de espera	4,2 minutos
Tempo percebido médio de espera	5,4 minutos
Tempo razoável médio de espera	5,9 minutos
Nível de duração/comprimento médio da fila	3,2 (escala de 1 a 10)
Nível de interesse médio	4,3 (escala de 1 a 10)
Nível de tensão médio	6,7 (escala de 1 a 10)
Grau de satisfação médio do cliente	9,1 (escala de 1 a 10)

Fonte: Cogan (1998, p. 69)

Houve a comprovação das hipóteses aventadas pelos pesquisadores e, em síntese, os principais achados foram (COGAN, 1998, p. 71):

- Observou-se que a média do tempo superestimado era de um minuto, e esperas de cinco minutos ou menos eram consideradas razoáveis.
- Quando o tempo percebido de espera aumenta, a satisfação do cliente tende a decrescer.
- Distrações crescentes tornam a experiência da espera mais interessante e tendem a aumentar a satisfação do cliente.
- Entretanto, as informações do tempo esperado fornecidas no início da fila tendem a aumentar a precisão das percepções dos clientes com relação à espera, mas não influenciam a satisfação do cliente.

Cogan (1998, pp.71-3) fecha o capítulo 4 do seu livro fazendo um comparação entre as pesquisas nos bancos brasileiros e a pesquisa no banco americano, a qual pode ser resumida na Tabela 5:

Tabela 5 – Comparativo das quatro pesquisas

BANCO	TEMPO EFETIVO MÉDIO DE ESPERA NA FILA	TEMPO PERCEBIDO MÉDIO DE ESPERA NA FILA	TEMPO ESTIMADO MÉDIO DE ESPERA NA FILA	GRAU DE SATISFAÇÃO MÉDIO
Rede Privada	14,96	18,70	24,90	3,78 (escala de 1 a 5)
Rede Estatal	30,56	35,00	33,46	2,00 (escala de 1 a 5)
Rede Estatal	32,80	36,63	38,93	2,42 (escala de 1 a 5)
Banco Americano	4,20	5,10	5,90	9,1 (escala de 1 a 10)

Fonte: Cogan (1998, p. 72)

Não obstante as grandes mudanças por que passaram os bancos nacionais desde o desenvolvimento das pesquisas acima citadas (as brasileiras em 1996/97 e a americana em 1988, portanto, há 10 e 19 anos atrás, respectivamente), é forçoso que se façam algumas observações à vista do comparativo da Tabela 5:

- é muito exagerada a distância dos tempos efetivo, percebido e estimado, bem como do grau de satisfação dos clientes dos bancos do Rio de Janeiro e do banco de Boston, levando a supor que há muito a ser feito no gerenciamento das percepções nas filas de espera dos bancos brasileiros;
- é possível que as mesmas pesquisas, se fossem aplicadas hoje, não apresentassem um *gap* tão grande entre os tempos de espera dos bancos privados e públicos. Os bancos estatais adotaram, nos últimos anos, uma postura mais voltada para o mercado e investiram pesado em melhoria de processos e em TI;
- de forma análoga à observação anterior, o desvio entre o grau de satisfação dos clientes dos bancos privados e públicos, hoje, deve ser menor. O *ranking* de instituições (bancos) mais reclamadas do Banco Central do Brasil pode ser um indicativo dessa impressão. Na citada listagem do Bacen, apenas o banco estatal paulista, “Nossa Caixa”, figura nos últimos três *rankings* disponíveis, conforme Quadro 2. Não aparecem no ranking as duas instituições federais mais representativas (Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil).

QUADRO 2-Instituições mais reclamadas – Ranking de bancos com mais de 1 milhão de clientes

Posição	Janeiro – 2007	Fevereiro – 2007	Março – 2007
1º.	Santander	Santander	Santander
2º.	ABN AMRO	ABN AMRO	BANCO NOSSA CAIXA
3º.	BANCO NOSSA CAIXA	Itaú	ABN AMRO
4º.	Unibanco	HSBC	Itaú
5º.	Itaú	BANCO NOSSA CAIXA	HSBC

Fonte: Banco Central do Brasil

2.1.8 Pessoas e Automação

Fortuna (2005, p. 3-5), numa breve retrospectiva, divide a história dos bancos brasileiros em três fases (Tradicional, Intermediária e Atual), conforme Figura 2:



Figura 2 – Retrospectiva Histórica

Fonte: Fortuna (2005, p. 1)

O Banco Tradicional tinha como atividades básicas apenas as operações de depósito e empréstimos (descontos). Fortuna diz que “os bancos sempre guardaram, através do tempo, uma característica excessivamente nobre ou, por que não dizer, austera”. Kotler (1995, p. 55) conta que nesta fase (“antes dos meados dos anos 50”)

... os banqueiros não tinham que se preocupar em checar contas, poupança, empréstimos, ou caixas eletrônicas. Os bancos eram criados e construídos à imagem de um templo grego, planejado para impressionar o público pela sua importância e solidez. O interior era austero, os caixas raramente sorriam. Um encarregado de empréstimo arrumava sua sala de tal maneira que um futuro cliente se sentaria numa cadeira imponente em posição mais baixa do que a do próprio encarregado. A janela da sala estava colocada atrás do encarregado e o sol bateria bem em cima do desolado cliente, que tentava explicar por que necessitava do empréstimo.

A Fase Intermediária tem início com o crescimento econômico do país, a partir dos anos 1950 e vai até 1964. Segundo Fortuna (2005, p. 3), nesse período há uma propagação de bancos (mais de 500 matrizes) “e, com eles, os primeiros sintomas de uma debilitada capacidade empresarial para administrá-los”. Com o tempo, inúmeros bancos encerraram suas atividades e outros desapareceram, através de fusões e incorporações.

A fase do Banco Atual surgiu com a Lei 4.595, de 31.12.1964, a chamada Lei da Reforma Bancária. A estrutura contemporânea básica do sistema financeiro nacional resulta dessa época. É desse período a criação do Conselho Monetário Nacional, do Banco Central do Brasil, além da regulamentação de diferentes instituições de intermediação.

Desde então, frisam Merlo e Barbarini (2002, p. 3),

o volume de serviços prestados pelos bancos cresceu intensamente, (...). Os bancos passaram a receber tributos e contribuições da previdência social, a fazer operações de cobrança, venda de seguros, administração de diferentes tipos de investimentos e a oferecer linhas de crédito, entre outros serviços.

Em 1986, o governo iniciou a implantação de políticas econômico-financeiras (Plano Cruzado) para estabilizar a economia, conter a inflação e os lucros financeiros. Começou, então, uma intensa reestruturação operacional nos bancos, de forma a conseguir manter o lucro sem a chamada “ciranda financeira”, que permitia lucro fácil. Essa reestruturação compreendeu a redução de custos operacionais, com racionalização e otimização do uso da informática, (...).

Com relação à automação bancária brasileira, Abensur *et al* (2003, pp. 45-6) e Pires e Marchetti (1997, p.59) narram que a partir dos anos 1960 os serviços administrativos internos das agências começaram a ser informatizados e os centros de processamento de dados (CPD) introduzidos. As primeiras agências com processo *on-line* foram experimentadas na década de 1970. Os anos 1980 patentearam o início do auto-atendimento bancário com terminais de caixa, de saldo e extrato em *real time*. “Instituíam-se o conceito de cliente do banco em lugar do cliente de uma agência” (ABENSUR *et al*, 2003, p. 45). A partir de 1990 houve a consolidação da automação de agências (terminais de caixa), auto-atendimento (ATM) e *home-banking/internet*. O Quadro 3, a seguir, resume esta evolução:

Quadro 3 – Evolução histórica da automação bancária

DÉCADA	FATO MARCANTE
1960	informatização dos serviços administrativos internos e introdução dos CPDs
1970	advento das primeiras agências com alguns processos em tempo real
1980	início do auto-atendimento com terminais de caixa e de saldo e extrato <i>on line</i>
1990 em diante	consolidação da automação: terminais de caixa, ATM, <i>home-banking</i>

Fonte: adaptado de Abensur *et al* (2003, p. 45-6) e Pires e Marchetti (1997, p. 59).

Abensur *et al* (2003, p.45-6) sublinham ainda que, apesar de todas as opções remotas à disposição dos clientes [*home-banking*, banco por telefone, débito automático, POS (*point-of-sale*) etc], a agência bancária ainda resiste como importante local de atendimento e, assim como ela (agência bancária), pode-se acrescentar, também as filas (resistem).

Atualmente, de forma geral, o interior de uma agência divide-se funcionalmente em duas partes: área comercial, composta pelos gerentes que fazem a oferta e venda de produtos, e área operacional, formada pelos caixas humanos e caixas automáticos. Em termos de arranjo físico, os caixas automáticos posicionam-se na frente da agência, realizando sua função de filtro de atendimento, liberando a agência de serviços como saque em dinheiro, solicitação de extrato de conta corrente depósitos e pagamentos.

Todas essas mudanças impactam as pessoas envolvidas: os bancários e os clientes, mais diretamente. Com os bancários – profissão sobre a qual já “é senso comum que se trata de trabalho estressante, enlouquecedor...”, conforme Palácios, Duarte e Câmara (2002, p. 2) –, porque têm as suas atividades entre as que se transformam “de forma mais dramática hoje” (MERLO e BARBARINI, 2002, p. 1). Com os clientes, porque passam a se auto-atender, exigindo um novo tipo de conhecimento e habilidade, gerando, em alguns, até uma certa resistência (LOPES, 2002, p. 19). Em seu “Estudo sobre os motivos que levam o cliente a optar pelo atendimento nas filas: ...”, Lopes (2002, p. 16) registra que a automação determina ajustes contínuos no comportamento humano.

Quanto ao impacto que a automação provoca no empregado do banco, mais especificamente no caixa, um artigo de Palácios, Duarte e Câmara (2002, pp. 1-12), intitulado “Trabalho e sofrimento psíquico de caixas de agências bancárias na cidade do Rio de Janeiro”, reconhece que a percepção que os caixas têm de que a “sua atividade está sendo substituída por caixas eletrônicos...” dentre outras transformações que os atingem, estão entre as situações de sofrimento psíquico experimentadas pelos trabalhadores.

Uma outra pesquisa, “Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso”, de Merlo e Barbarini (2002, p. 14), aponta que:

O sofrimento psíquico dos caixas executivos, provocados pelas reestruturações no trabalho, atingem níveis preocupantes. As novas formas de organização do trabalho estão destruindo a imagem do caixa como um profissional e reduzindo a possibilidade de serem reconhecidos pelo exercício da atividade.

São apenas duas investigações, mas é revelador que ambas, realizadas em locais distantes geograficamente (Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro), repercutam, como achado fundamental, o sofrimento que as modificações causam ao bancário. É bem verdade que as mudanças mencionadas nos artigos não se restringem à automação, mas esta se insere no contexto.

Finalizando as observações quanto ao impacto da automação nos bancários, é forçoso acrescentar a questão da insegurança causada pela perspectiva de desemprego do trabalhador de banco. Fraga (2005), em seu “Cultura Organizacional: O Caso do Banco BRC S/A”, destaca que com a utilização da tecnologia, os bancos promoveram um processo de reestruturação organizacional, terceirizando as atividades não-bancárias (transporte de malotes, segurança, manutenção de prédios etc). “Isso tudo, direta ou indiretamente, tem contribuído para a redução de pessoal no setor bancário” (FRAGA, 2005, p. 102).

Quanto ao impacto da automação junto aos clientes, optou-se por comentar, nos parágrafos seguintes, a dissertação de Charles Jorge Schwingel (A automação bancária e a

satisfação do cliente...) e o artigo, publicado na RAC – Revista de Administração Contemporânea, de Péricles J. Pires e Renato Z. Marchetti (O perfil dos usuários de caixas-automáticos em agências bancárias...).

Schwingel (2001), já na definição do problema, afirma “que as ATMs (*Automated Teller Machines*) são a caricatura dos serviços bancários hoje, pois é o equipamento que melhor representa a automação oferecida pelos bancos mundialmente”. Menciona também o *homebanking* (acesso a serviços e produtos bancários de maneira remota: microcomputador, telefone, fax etc) e o POS (*point-of-sale* ou posto de venda no comércio) – serviço no qual a conta do consumidor é debitada em tempo real e, no mesmo instante, o comerciante é creditado em seu banco – como exemplos de serviços automatizados utilizados atualmente. Ressalta que apenas os terminais de auto-atendimento ou ATMs foram considerados na dissertação. O trabalho teve por objetivo fornecer uma avaliação do grau de satisfação do cliente com a utilização da tecnologia da informação e do auto-atendimento. Seguiu o método proposto por Rossi & Slongo (1998), com duas etapas distintas, uma exploratória e outra descritiva. Os indicadores de satisfação foram selecionados através de levantamento de dados secundários e entrevista de profundidade, abrangendo uma amostra de 254 clientes selecionados por um filtro previamente definido. Nas conclusões, o autor observa que:

- (...) à medida que este [cliente] vai se adaptando às novas tecnologias, torna-se mais exigente, e fatores considerados de alta importância como os relacionados à comunicação com os clientes, pontos de auto-atendimento e processamento de transações devem ser cuidadosamente trabalhados pelos bancos;
- Apesar da satisfação dos clientes com a automação bancária, os bancos devem estar atentos à perda de contato do cliente com o funcionário da agência. (...);
- (...) aproveitar a atuação dos funcionários dentro das salas de auto-atendimento e evitar que o contato impessoal distancie o cliente, (...).O contato direto com o cliente permitirá, proporcionará e facilitará a venda de produtos e/ou serviços, ampliará seu marketing de relacionamento, sua vantagem competitiva, além de transformar a tecnologia e o auto-atendimento em um fator diferencial pra melhoria de sua imagem. (...);
- Ficou evidenciado que não há restrição de uso de tecnologia da informação pesquisada quanto à classe social ou à idade do cliente. (...). No entanto, faz-se necessário ressaltar que esses clientes julgam importantes, questões com as quais não estão satisfeitos, tais como:... ‘quantidade de atendentes’, ‘tempo de espera na fila para utilizar os terminais, (...).

É interessante perceber que, mesmo com a automação, a satisfação do cliente não prescinde do contato pessoal. Note-se, igualmente, que o “tempo de espera na fila para utilizar os terminais” é fator de insatisfação. Com relação à constatação de não haver restrição ao uso de tecnologia da informação quanto à “classe social” ou à “idade” do cliente, no artigo comentado no parágrafo abaixo, fica caracterizado que altos usuários de Caixa-automático pertencem às classes sociais mais elevadas, principalmente do sexo masculino, e situam-se na faixa etária de 36 a 45 anos; também se contrapõe à citada conclusão de Schwingel (2001), a reflexão de Desiderio e Neves (2004, p. 1):

Nas pesquisas realizadas e na observação assistemática do dia-a-dia das agências, nota-se claramente que aqueles que mais sofrem com o atendimento bancário são exatamente as pessoas menos informadas, ‘desbancarizadas’, excluídas da economia digital.

Provavelmente, os desfavorecidos socialmente e os mais idosos.

Quanto ao artigo de Pires e Marchetti (1997), outro trabalho, que trata do impacto da automação junto aos clientes, sobre o qual se optou por comentar, o mesmo apresenta os resultados de uma pesquisa realizada para identificar o perfil dos usuários dos caixas-automáticos. Na introdução manifesta que para Zeithml e Gilly (1987), “embora as inovações tecnológicas possam trazer vantagens aos consumidores, muitos deles são resistentes a sua adoção, especialmente quando a inovação representa a perda do contato pessoal ou de informação”. Na breve revisão da literatura, cita que:

os bancos obtêm vantagens com a redução de custos, pois as transações que não envolvem pessoal diretamente, tendem a ficar menos onerosas. Para Faust (1990), o uso dos caixas automáticos oferece também maior conveniência ao cliente, tanto no que diz respeito aos

horários de funcionamento, quanto à facilidade de acesso aos serviços e maior rapidez na realização de tarefas rotineiras. ali

Os autores dividiram a pesquisa em duas etapas: a primeira, qualitativa e a segunda, quantitativa. A etapa qualitativa foi subdividida em duas fases: a primeira fase concentrou-se nas entrevistas com especialistas em auto-atendimento bancário e a segunda, nas entrevistas com os clientes usuários do auto-atendimento. O principal objetivo foi extrair subsídios para a construção das escalas de medidas a serem utilizadas na fase quantitativa. A segunda etapa consistiu numa pesquisa quantitativa, não probabilística, com clientes usuários dos caixas-automáticos. Foram 296 usuários, distribuídos em cotas. Os dados coletados foram submetidos a tratamento estatístico, utilizando-se a análise de correspondes múltiplos (BAGOZZI, 1995). A MCA, segundo os autores, é uma técnica de descrição de dados qualitativos, particularmente bem adaptada ao tratamento de dados de pesquisa em que as questões são relacionadas a respostas múltiplas. Constatou-se, na análise dos resultados, que os altos/maiores usuários de caixa-automático têm o seguinte perfil (Quadro 4):

Quadro 4 – Perfil dos Maiores Usuários dos Caixas-Automáticos

PERFIL SOCIODEMOGRAFICO
→ Pessoas de classe social mais elevada; → Faixa etária entre 36 e 45 anos; → Pertencem principalmente ao sexo masculino.
HABITOS DE MIDIA
→ Usuários dos serviços de televisão por assinatura; → Lêem revistas de atualidade e revistas esportivas e de automóveis; → Lêem com maior frequência jornais de outros estados
POSSE DE BENS
→ Possuem e utilizam microcomputadores, fax, telefone celular, tendo acesso à internet

Fonte: Pires e Marchetti (1997, p. 74)

Finda a análise dos dois trabalhos, uma outra questão que se apresenta dentro deste tópico (As Pessoas e a Automação) diz respeito ao custo do atendimento automatizado. Schwingel (2001, p. 22) menciona “uma pesquisa do instituto norte-americano Banking On Line, segundo a qual uma transação na agência custa em média para o banco US\$ 1,07, ante US\$ 0,27, no caixa eletrônico” [1/4, praticamente]. Para o Banco Central do Brasil, num estudo denominado “Diagnóstico do Sistema de Pagamentos de Varejo do Brasil”, publicado em maio de 2005, “o custo de um pagamento eletrônico representa entre 1/3 e 1/2 do custo de um pagamento em papel” (BACEN, 2005, p.10). Este mesmo diagnóstico extrapola o cálculo para o país e estima que “a migração completa de instrumentos em papel para eletrônicos produziram redução anual de custo na ordem de 1% a 3% do Produto Interno Bruto (PIB)”. Portanto, para os banqueiros e, até mesmo, para o país, é de todo, pode-se concluir, vantajosa a automação. Dada essa vantagem, “o estímulo ao uso de canais alternativos pelos clientes para a realização de transações bancárias é comum a praticamente todas as instituições bancárias brasileiras”, ressalta Schwingel (2001, p. 22). Sob a ótica do cliente, há vantagens, mas também desvantagens. Costa Filho (1997) *apud* Pires & Costa Filho (2001, p. 61), apresenta, no Quadro 5, os prós e contras do atendimento personalizado e do atendimento automatizado:

Quadro 5 – Vantagens e desvantagens da disputa automação versus personalização em bancos

	VANTAGENS	DESVANTAGENS
AUTOMAÇÃO	conveniência disponibilidade praticidade baixo custo alta padronização	impessoalidade resistência fobias/medos/bloqueios desumanização do atendimento redução do contato com clientes
PERSONALIZAÇÃO	relacionamento prestígio atenção/cordialidade confiança pessoal segurança psicológica	alto custo baixa padronização

Fonte: Costa Filho (1997) *apud* Pires&Costa Filho (2001), p.61

Por fim, se para alguns, os caixas-automáticos tornaram-se elementos essenciais, “as pesquisas relativas à aceitação dos caixas-automáticos apontam certos tipos de clientes que ainda resistem à adoção dos equipamentos” (COSTA FILHO; PIRES, 2004, p. 2). São clientes mais conservadores, “que não gostam de inovações, não confiam nelas ou temem-nas, preferindo um contato pessoal e sendo sensível ao tipo de tratamento recebido no ambiente bancário” (*Ibid*, p.3). A pesquisa de Lopes (2002, pp. 40-1), realizada em Santa Maria (RS), com 287 clientes de uma agência bancária, comprova que, dos clientes que optam pelo atendimento do caixa humano, 26,13% buscam um atendimento personalizado, conforme Tabela 6, abaixo:

Tabela 6 - Motivos que Levaram os Clientes a Optar pela “Fila” para Serem Atendidos nos Guichês de Caixas:

OPINIÃO	FREQÜÊNCIA	%T
Atendimento personalizado	75	26,13
Cortesia	34	11,85
Segurança	50	17,42
Maior privacidade	32	11,15
Pesteza nas informações	40	13,94
Dificuldade no uso dos terminais de auto atendimento	10	3,48
Outros	43	14,98
Não respondeu	3	1,05
Total	287	100,00

Fonte: Lopes (2002, p. 40)

2.2 Cultura Organizacional

A segunda seção deste capítulo de fundamentação teórica traz alguns temas, sem exauri-los (não só, por não estar no escopo desta investigação, mas, principalmente, pela magnitude da matéria), que guardam relação com a disciplina cultura organizacional, os quais são entendidos como necessários à contextualização teórica no âmbito dos objetivos desta dissertação. Assim, são propostos os seguintes tópicos (seções terciárias): evolução da cultura organizacional; conceitos; identificação da cultura; organização; traços e características culturais brasileiros encontrados em empresas; considerações sobre o estudo etnográfico de Rocha [1994 ou 1995] e de Santos (2005).

2.2.1 Evolução do Campo de Conhecimento Cultura Organizacional

Como bem salienta Freitas (2007, p. 2), definir quando nasceu uma área de conhecimento é muito perigoso: “um tema novo nunca é totalmente novo, ele tem sempre um passado, ainda que discreto e modesto. Todo conhecimento é devedor de um acumulado ao longo da história, não existindo senão o conhecimento construído coletivamente”.

O que se procura, acrescenta a mesma autora, é determinar o período em que o tema se transforma em “discurso forte”, ou seja, identificar a época na qual o tal tema ganhou mais destaque na produção acadêmica, na movimentação de pesquisadores e, em freqüentes casos, se foi percebida uma valorização, simultânea, pelos profissionais da área.

É por volta de 1980 que a expressão cultura organizacional começa a ganhar destaque (FREITAS, 2007; BARBOSA, 1996). Ambas as autoras reconhecem, entretanto, que “parte de suas idéias esteve presente na produção acadêmica anterior a essa data (FREITAS, 2007, p. XIV) ou que “desde a primeira metade do século, ainda que de forma incipiente, a literatura teórica de administração registra alguns autores que mencionaram a importância ou se preocuparam com a influência dos aspectos culturais na gestão dos recursos humanos e materiais” (BARBOSA, 1996, p. 7).

De fato, em 1951 um livro de Elliot Jaques, do Instituto Tavistock, *The changing culture of a factory*, obra seminal que não esteve sob os holofotes e que, apenas no final da década de 1980, passou a ser citada mais freqüentemente como referência importante. Antes dos anos 1980 ainda, em 1963, foi publicado o livro de Tom Watson Jr., *A business and its beliefs – the ideas that helped built IBM*, resgatando as idéias e crenças do pai, cuja distribuição foi restrita aos funcionários da empresa no mundo e às bibliotecas universitárias norte-americanas; esta obra abriria uma trilha no mercado editorial e duas décadas depois seria aproveitada para difundir as histórias que louvam os traços visionários dos fundadores de grandes empresas de sucesso ou as sagas organizacionais protagonizadas pelos seus CEOs, como foi o caso dos livros sobre McDonald's, Pepsi-Cola, GM, Chrysler, Sony, Iaccoca, entre outros (FREITAS, 2007, p. 5).

Após os dois registros acima, anteriores aos anos 1980, Freitas (2007, pp. 3-10) apresenta um sucessão de fatos que materializaram e fortaleceram o novo campo de conhecimento. Em 1976, o acadêmico inglês C. Handy escreve o livro *Understanding organization*, no qual é usado explicitamente o termo “cultura organizacional”, possivelmente pela primeira vez após Elliot e Watson Jr. Em 1979, Andrew Pettigrew publica o artigo *On studying organizational cultures*, que se tornaria referência. Em 1980, a cultura organizacional se estabelece como o discurso forte e a produção acadêmica recebe ampla cobertura das revistas *Fortune* e *Business Week*; é a revista *Business Week* que abre o caminho para a popularização do tema, por meio do artigo *Corporate culture – the hard-to-change values that spell success of failure*. Ainda em 1980, o tema é tratado de maneira discreta e profunda pelo acadêmico holandês G. Hofstede em seu livro *Culture's consequences: international difference in work-related values*, um trabalho gigantesco de pesquisa em 53 países, que foi revisado várias vezes e teve as amostras progressivamente aumentadas. Em 1981, o trabalho Pascale e Athos é grandemente difundido. Autores como Ouchi, Deal e Kennedy, Peter e Waterman ganham ampla divulgação em 1982. Em 1983, a *Administrative Science Quarterly* e a *Organization Dynamics*, revistas conceituadas no mundo acadêmico dedicam números especiais ao tema cultura organizacional; no mesmo ano, o simpósio anual da Academy of Management também foi dedicado ao tema, mas não teve o mesmo peso quanto as revistas: ASQ e OD; ainda em 1983, Edgard Schein escreve um primeiro artigo sobre o papel dos fundadores na criação de cultura organizacional; é também no ano de 1983 que o Kanter ganha ampla divulgação. Em 1984, Edgard Schein escreve artigo que lhe trará o reconhecimento como um dos principais teóricos dessa área: *Coming to a new awareness of organizational culture*; no mesmo ano, a Graduate School of Business, da Universidade de Pittsburg, promove durante 4 dias um congresso internacional cujo tema também é cultura

organizacional, sendo os *papers* principais organizados por Ralph Kilman *et all* na coletânea *Gaining control of the corporate culture*, publicada em 1985; ainda em 1984, a Universidade de British Columbia promove a Conference on Organizational Culture, resultando na coletânea organizada por Peter Frost e sua equipe, intitulada *Organizational culture*. Em 1985, essas novas coletâneas e o novo livro de Edgard Schein, *Organizational culture and leadership*, são os grandes marcos do ano. Os estudos culturais atravessam a década de 1990 com ênfase na mudança cultural, diante das reestruturações que sacudiram a década. A década de 2000 tem testemunhado a continuação das reestruturações que passaram a incorporar outras formas de sinergia, como os consórcios internacionais, as fusões e aquisições, as parcerias e alianças estratégicas. O desmonte, a revenda ou a aquisição de partes de unidades empresariais, assim como a convivência entre organizações que até então eram concorrentes, revalorizaram e rejuvenesceram os estudos culturais, que assumiram maior complexidade e incerteza em relação aos próprios conteúdos, mas também em relação aos limites dos métodos de pesquisa mais interpretativos e indutivos utilizados na área.

Cronologicamente anterior ao livro de Freitas (2007), Barbosa (1996, pp. 7-8) também disponibiliza um panorama histórico da cultura organizacional como campo de interesse no interior da administração. Segundo a autora, a partir de 1980, a temática cultura organizacional começa a fazer parte das agendas dos congressos, seminários e simpósios de administração. Em 1981, edições de livros que sinalizam a importância da cultura organizacional batem recordes de venda: *Theory Z*, de Ouchi; *The Art of Japanese Management*, de Pascale e Athos; *Corporate Cultures*, de Deal e Kennedy. Em 1982, é publicado o livro *In Search of Excellence*, de Peters e Waterman, no qual a cultura organizacional, entre outros, é lembrada como fator para sucesso empresarial, também é recorde de venda. Em setembro de 1983, a *Administrative Science Quarterly* e a *Organizational Dynamics* (conceituadas revistas no meio acadêmico internacional) são dedicadas inteiramente ao assunto. Em 1984, a publicação de *Organizational Culture and Leadership*, de Edgar Schein, obra considerada clássica no meio acadêmico, que enfatiza a idéia da existência de culturas organizacionais marcadamente diferenciadas, bem como o papel que o herói/fundador desempenha na moldagem dessa cultura. Em 1985 há a publicação de *Culture's Consequence*, de Geertz Hofstede, outra obra acadêmica clássica, que, ao contrário de Schein, atribui pouca ou nenhuma importância às culturas organizacionais particulares, sublinhando a relevância da cultura organizacional na forma de administrar. Em 1989, a Time Inc. bloqueou, através de ação judicial, uma oferta hostil da Paramount, argumentando que a aquisição da empresa naquelas condições afetaria de forma negativa a sua cultura organizacional, prejudicando clientes, acionistas e, conseqüentemente, a sociedade. Os anos 1990 marcam a mudança da concepção de empresa multinacional para empresa transnacional, que requer um tipo de estrutura organizacional capaz de enfatizar a multiculturalidade.

O Quadro 6, a seguir, tenta resumir os dois panoramas:

Quadro 6 – Evolução Histórica do Tema Cultura Organizacional (continua)

ANO	FATO
1951	Livro de Elliot Jaques, do Instituto Tavistock, <i>The changing culture of a factory</i> , obra seminal que não esteve sob os holofotes e que, apenas no final da década de 1980, passou a ser citada mais freqüentemente como referência importante
1963	Livro de Tom Watson Jr., <i>A business and its beliefs – the ideas that helped built IBM</i> , resgatando as idéias e crenças do pai, cuja distribuição foi restrita aos funcionários da empresa no mundo e às bibliotecas universitárias norte-americanas. Esta obra abriria uma trilha no mercado editorial e duas décadas depois seria aproveitada para difundir as histórias que louvam os traços visionários dos fundados de grandes empresas de sucesso ou as sagas organizacionais protagonizadas pelos seus CEOs, como foi o caso dos livros sobre McDonald's, Pepsi-Cola, GM, Chrysler, Sony, Iaccoca, entre outros.

Quadro 6. Continuação

1979	Andrew Pettigrew publica o artigo <i>On studying organizational cultures</i> , que se tornaria referência.
A partir de 1980	A temática cultura organizacional começa a fazer parte das agendas dos congressos, seminários e simpósios de administração
1980	A cultura organizacional se estabelece como o discurso forte. A revista <i>Business Week</i> abre o caminho para a popularização do tema, por meio do artigo <i>Corporate culture – the hard-to-chage values that spell sucess of failure</i>
1980	O tema é tratado de maneira discreta e profunda pelo acadêmico holandês G. Hofstede em seu livro <i>Culture’s consequences: international difference in work-related values</i> , um trabalho gigantesco de pesquisa em 53 países, que foi revisado várias vezes e teve as amostras progressivamente aumentadas.
1981	Edições de livros que sinalizam a importância da cultura organizacional batem recordes de venda: <i>Theory Z</i> , de Ouchi; <i>The Art of Japanese Management</i> , de Pascale e Athos ; <i>Corporate Cultures</i> , de Deal e Kennedy
1982	É publicado o livro <i>In Search of Excellence</i> , de Peters e Waterman, no qual a cultura organizacional, entre outros, é lembrada como fator para sucesso empresarial, também é recorde de venda
1983	A edição de setembro de <i>Administrative Science Quarterly</i> e a <i>Organization Dynamics</i> , revistas conceituadas no mundo acadêmico dedicam números especiais ao tema cultura organizacional. O simpósio anual da Academy of Management também foi dedicado ao tema, mas não teve o mesmo peso quanto as revistas: ASQ e OD
1983	Edgard Schein escreve um primeiro artigo sobre o papel dos fundadores na criação de cultura organizacional
1984	Edgard Schein escreve artigo que lhe trará o reconhecimento como um dos principais teóricos dessa área: <i>Coming to a new awareness of organizational culture</i> .
1984	A Graduate School of Business, da Universidade de Pittsburg, promove durante 4 dias um congresso internacional cujo tema também é cultura organizacional, sendo os <i>papers</i> principais organizados por Ralph Kilman <i>et all</i> na coletânea <i>Gaining control of the corporate culture</i> , publicada em 1985.
1984	A Universidade de British Columbia promove a Conference on Organizational Culture, resultando na coletânea organizada por Peter Frost e sua equipe, intitulada <i>Organizational culture</i> .
1985	Essas novas coletâneas e o novo livro de Edgard Schein, <i>Organizational culture and leadership</i> , são os grandes marcos do ano. A obra de Schein, considerada clássica no meio acadêmico, enfatiza a idéia da existência de culturas organizacionais marcadamente diferenciadas, bem como o papel que o herói/fundador desempenha na moldagem dessa cultura
1985	Publicação de <i>Culture’s Consequence</i> , de Geertz Hofstede, outra obra acadêmica clássica, que, ao contrário de Schein, atribui pouca ou nenhuma importância às culturas organizacionais particulares, sublinhando a relevância da cultura nacional na forma de administrar
1989	A Time Inc. bloqueia, através de ação judicial, uma oferta hostil da Paramount, argumentando que a aquisição da empresa naquelas condições afetaria de forma negativa a sua cultura organizacional, prejudicando clientes, acionistas e, conseqüentemente, a sociedade.
Déc. 90	Mudança da concepção de empresa multinacional para empresa transnacional, que requer um tipo de estrutura organizacional capaz de enfatizar a multiculturalidade. Os estudos culturais atravessam a década de 1990 com ênfase na mudança cultural, diante das reestruturações que sacudiram a década

Quadro 6. Continuação

Déc. 2000	A década de 2000 tem testemunhado a continuação das reestruturações que passaram a incorporar outras formas de sinergia, como os consórcios internacionais, as fusões e aquisições, as parcerias e alianças estratégicas. O desmonte, a revenda ou a aquisição de partes de unidades empresariais, assim como a convivência entre organizações que até então eram concorrentes, revalorizaram e rejuvenesceram os estudos culturais, que assumiram maior complexidade e incerteza em relação aos próprios conteúdos, mas também em relação aos limites dos métodos de pesquisa mais interpretativos e indutivos utilizados na área.
--------------	---

Fonte: adaptado de Barbosa (1996, pp. 7-8) e Freitas (2007, pp. 3-10).

No Brasil, com a publicação dos livros *A redução sociológica* (de 1958) e *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração* (de 1966), Alberto Guerreiro Ramos é o precursor dos “estudos teóricos sobre a ação administrativa como forma singular de manifestação cultural de um povo” (MARTINS, 2005, p. 14).

Hoje, diferente do que dizia Barbosa (1996, p. 8), em artigo “Cultura Administrativa: uma Nova Perspectiva das Relações entre Antropologia e Administração”, publicado na RAE - Revista de Administração de Empresa de 11 anos atrás (edição de outubro / novembro / dezembro de 1996), a cultura organizacional, não é mais um modismo da área, mas um tema consolidado em administração, como confirmam Freitas (2007, p. 1) e Mascarenhas (2002, p.89).

2.2.2 Conceituação

Antes de expor propriamente os conceitos disponíveis na literatura, cabe fazer o registro do que Mascarenhas (2002, p. 89-91) denomina “conflitos conceituais”. Enquanto a antropologia (área que emprestou os conceitos básicos de cultura para a administração) “tem como objetivo principal a transformação da experiência de seus pesquisadores em sabedoria por meio de uma dupla tarefa: a transformação do exótico em familiar e a do familiar em exótico” (DAMATTA, 1987 *apud* MASCARENHAS, 2002, p. 90), a administração, de forma distinta, é mais pragmática e tem uma preocupação maior com as variáveis organizacionais que influenciam seus objetivos e resultados.

Feito este preâmbulo, é pertinente lembrar que há uma superabundância de conceitos a cerca de cultura organizacional na literatura. Schein (2007, p.31) manifesta que:

é tentador – e, até certo ponto, válido – dizer que a cultura é apenas ‘o jeito como fazemos as coisas por aqui’, ‘os ritos e rituais de nossa empresa’, ‘o clima da empresa’, ‘o sistema de prêmios’, ‘nossos valores básicos’, e por aí vai.

Freitas (2007, p. 11) cita que já em 1952 pesquisadores identificaram aproximadamente 160 diferentes definições de cultura na antropologia. Optou-se, neste trabalho, trazer à luz apenas dois conceitos.

O primeiro, de M^a. Tereza L. Fleury, está contido em um artigo (“O Desvendar a Cultura de uma Organização – uma Discussão Metodológica”) que discute a postura do pesquisador e as diferentes metodologias adotadas no estudo da cultura, o qual abre seu livro “Cultura e Poder nas Organizações”. Sua escolha se deve ao fato de que, conforme Horta (2006, pp. 35-6), a obra em questão ser considerada por especialistas, juntamente com “Cultura Organizacional e Cultura Brasileira”, de Fernando C. Prestes Motta e Miguel P. Caldas, como uma das mais marcantes sobre cultura organizacional publicadas por autores nacionais.

Para Fleury (1996, p. 22) a cultura organização:

[...] é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

O segundo conceito, de Edgar H. Schein, está contido no artigo “*Coming to a New Awareness of Organizational Culture*”, publicado na *Sloan Management Review*, em 1984. O autor é dos mais citados e é tido como “referência obrigatória quando se trata de estudar cultura organizacional” (CAVEDON, 2003, p.54). Segundo Freitas (2007, p. 13), o conceito desenvolvido por Schein (1984) “foi considerado um dos mais ricos pela literatura consultada e o mais referenciado nos estudos deste objeto”. Numa breve e desprezível verificação nos textos pesquisados para esta dissertação, a definição de Schein foi encontrada em, pelo menos, sete deles: Cavedon (2003, p. 54), Fleury (1996, p. 20), Fleury (2006, pp. 274-5), Freitas (2007, p. 13), Horta (2006, p. 28), Rodriguez e Laino (2003?, p. 5) e Santos (2005, p.51).

Para Schein (1984) a cultura organizacional é:

[...] o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e interna. Tendo funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, esses pressupostos são ensinados aos demais membros como sendo a forma correta de se perceber, de se pensar e sentir em relação a esses problemas

Schein (2007, p.31) afirma que a cultura é mais bem pensada quando se tem a percepção de “que ela existe em vários ‘níveis’” e que seus níveis mais profundos devem ser compreendidos e administrados. Segundo estudiosos (FREITAS, 2007; HORTA, 2006; SANTOS, 2005; CAVEDON, 2003; entre outros), há que se considerar três diferentes níveis culturais (Vide Figura 3) a partir da definição de Schein:

- nível dos artefatos e das criações: nível mais superficial, visível da cultura organizacional. Ex.: a tecnologia, a arquitetura, arte, *layout*, os modelos de comportamentos visíveis e invisíveis, a maneira como as pessoas se vestem, cartas, mapas;
- nível dos valores: são os valores que regem os comportamentos; exprimem o que as pessoas sustentam ser o motivo do seu comportamento. Ex.: em geral, valores manifestos, no nível consciente;
- nível dos pressupostos básicos: nível mais profundo, inconsciente, que é refletido pelos artefatos; forma como as pessoas percebem, pensam e sentem; dizem respeito à visão de mundo implicada na natureza das relações essenciais do homem (com o ambiente, o tempo, o espaço, outros homens e o trabalho).

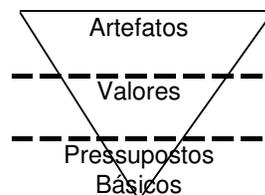


Figura 3 – Representação do Modelo de Análise de Schein

Fonte: Horta, 2006, p. 33

2.2.3 Identificação da Cultura de uma Organização

No que se refere à identificação da cultura organizacional, segundo Freitas (2007, p. 35), há “uma grande variedade de pesquisadores que utilizam conceitos, métodos, recomendações e passos abordando diferentes aspectos”.

Conforme Santos (2005, p. 52), Schein considera que para desvendar a cultura de uma organização é necessário trazer à tona seus pressupostos básicos e perguntar sobre:

- a natureza das relações humanas;
- a concepção sobre a natureza humana: boa, má ou neutra;
- a natureza da realidade: o que é verdade e o que não é, se a verdade da organização é desvendada ou encoberta.

Tais pressupostos básicos, explicam Fleury, Shinyashiki e Stevanato (2006, p.282), estão profundamente enraizados nas práticas sociais que se desenrolam no cotidiano da vida organizacional, bem como na personalidade de seus membros. Fleury *et al* (2006, p. 283) acrescentam que:

Para revelar seu verdadeiro significado, é preciso ir além das aparências e das primeiras impressões. É preciso estar atento para apreender os atos falhos dos discursos, os lapsos de memória e as contradições entre o discurso e a prática. Seria nestes eventos surpreendentes, como Schein (1989) os denomina, que os conteúdos latentes da vida grupal e organizacional, ou melhor, os pressupostos básicos emergiriam e, então, poderiam ser pontuados e interpretados. Schein denomina este método de investigar a cultura de abordagem clínica, que seria capaz de desvendar os significados de eventos aparentemente misteriosos, irracionais ou mesmo tolos, relacionando-os com os pressupostos básicos da cultura.

Recomenda-se que a coleta de dados nesta abordagem qualitativa se dê através de um *mix* de técnicas. Entre estas técnicas, as clássicas, advindas das investigações etnográficas, históricas, lingüísticas etc. são: observação (participante e não participante; sistemática ou não); análise documental; análise de conteúdo. As técnicas qualitativas alternativas citadas são: entrevista em profundidade – clínica –, entrevista em grupo – *focus group* –, jogos de dinâmica de grupo, técnicas projetivas – colagem, personificação etc. – (Fleury *et al*, 2006, pp. 283-4). Nesta dissertação, por exemplo, o autor optou *mixar* a técnica etnográfica da observação participante assistemática com a entrevista em profundidade semi-estruturada, conforme definido no tópico metodologia.

Na seção a seguir, não houve preocupação em se definir o método adotado pelos pesquisadores para identificar os traços e características culturais brasileiros, mas sim com o resultado obtido a partir de sua aplicação nas organizações brasileiras.

2.2.4 Traços e Características Culturais Brasileiros Encontrados nas Empresas Nacionais

Ao iniciar esta seção faz-se necessário oferecer os esclarecimentos trazidos por Freitas (2006, p. 44):

Quando nos referimos a traços brasileiros, estamos falando de características gerais que podemos dizer ser comuns ou freqüentes na maioria dos brasileiros. ‘Traços’, neste sentido, representam aqueles pressupostos básicos que cada indivíduo usa para enxergar a si mesmo como brasileiro.

Traços nacionais são como parte do inconsciente de cada indivíduo. Alguns dos traços que serão abordados podem parecer mais nítidos para alguns, outros nem tanto.

A maioria, se não a totalidade, dos autores que serão adiante citados, para apresentar as suas abordagens, precisou decifrar as obras de alguns dos principais pensadores brasileiros, entre os quais cabe destacar: Gilberto Freyre (Casa Grande e Senzala: a Formação da Família Brasileira sob o Regime de Economia Patriarcal), Sérgio Buarque de Holanda (Raízes do Brasil), Caio Prado Júnior (Formação do Brasil Contemporâneo), Darci Ribeiro (O Povo Brasileiro: a Formação e o Sentido do Brasil), Roberto DaMatta (Carnavais, Malandros e Heróis: para uma Sociologia do Dilema Brasileiro; O que Faz do Brasil, Brasil; A Casa e a Rua: Espaço, Cidadania, Mulher e Morte no Brasil), Livia Barbosa (O Jeitinho Brasileiro: a arte de ser mais igual que os outros) etc. Desnecessário dizer que as obras ora elencadas são clássicas e fundamentais para o entendimento da cultura brasileira.

Os traços brasileiros e suas características-chaves que mais nitidamente têm influências no âmbito organizacional, segundo Freitas (2006, p. 44), estão mostrados no Quadro 7:

Quadro 7 – Traços Brasileiros, Conforme Freitas (2006)

TRAÇOS	CARACTERÍSTICAS-CHAVES
<i>Hierarquia</i>	→ Tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais → Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais → Passividade e aceitação dos grupos inferiores
<i>Personalismo</i>	→ Sociedade baseada em relações pessoais → Busca de proximidade e afeto nas relações → Paternalismo: domínio moral e econômico
<i>Malandragem</i>	→ Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social → Jeitinho
<i>Sensualismo</i>	→ Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais
<i>Aventureiro</i>	→ Mais sonhador do que disciplinado → Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico

Fonte: Freitas, 2006, p. 44.

Freitas (2006, p. 45) admite que seu trabalho “não abrange todos os traços nacionais brasileiros”. Sua intenção, no processo de síntese dos “traços brasileiros”, foi a de relacioná-los de forma que possam ser “facilmente associados e visualizados no cotidiano de organizações no Brasil”, bem como priorizar os “traços que pareciam ser mais determinantes no campo organizacional”.

Prates e Barros (2006, pp. 54-69), como resultado da pesquisa que realizaram com 2.500 dirigentes e gerentes de 520 empresas de grande e médio porte do Sudeste e do Sul do país, para identificar os “principais traços culturais presentes na empresa brasileira”, obtiveram o Quadro 8:

Quadro 8 – Traços Brasileiros, Conforme Prates e Barros (continua)

TRAÇOS	CARACTERÍSTICAS
<i>Concentração de poder</i>	A sociedade brasileira tem se valido, de forma alternativa, da força militar tradicionalista e do poder racional-legal para o estabelecimento e a manutenção da autoridade, criando, assim, uma cultura de concentração do poder baseada na hierarquia/subordinação. "Manda quem pode, obedece quem tem juízo" reflete um ângulo importante desta cultura
<i>Flexibilidade</i>	Adaptabilidade e criatividade
<i>Paternalismo</i>	O paternalismo gera dupla dependência dentro do grupo, mas a par do controle que exerce, abre caminho para uma forma eficiente de se identificar e pertencer a um grupo, tendo por recompensa maior grau de segurança proporcionada pelo grupo
<i>Lealdade às pessoas</i>	é a contrapartida do subsistema "pessoal" ao formalismo do subsistema "institucional". O membro do grupo valoriza mais as necessidades do líder e dos outros membros do grupo do que as necessidades de um sistema maior no qual está inserido
<i>Personalismo</i>	Esta atitude, na qual a referência para a decisão é a importância ou a necessidade da pessoa envolvida na questão, sobrepondo-se às necessidades do sistema no qual a questão está inserida, é a que encontramos no Brasil e que chamamos de personalismo

Quadro 8. Continuação

TRAÇOS	CARACTERÍSTICAS
<i>Impunidade</i>	Onde a lei só existe para os indiferentes e os direitos individuais são monopólios de poucos, a apatia só pode crescer, deixando o brasileiro cada vez mais espectador
<i>Evitar conflito</i>	O processo tranqüilo de transição do regime ditatorial ao democrático deu mostras do valor que a sociedade brasileira dá à harmonia em nossas relações.
<i>Postura de espectador</i>	Nosso centro de gravitação, com raríssimas exceções, sempre esteve em uma referência dominadora de poder externo, que limita nossa consciência crítica.
<i>Formalismo</i>	Na vida real, o que ocorre é uma aceitação tácita das normas e regras, mas com uma prática distorcida, apoiada por outros elementos culturais mais vivos e presentes no comportamento brasileiro.

Fonte: adaptado de Prates e Barros, 2006, pp. 58-69.

Os autores desenvolveram uma relação entre os traços culturais brasileiros e o modelo de ação na cultura brasileira. Sugerem que os modelos de ação na cultura brasileira (subsistemas de ação) são: dos líderes e dos liderados; do institucional ou do formal; do pessoal ou do informal.

Wood Jr., Motta e Aidar (1995), *apud* por Santos (2005, p. 79), enfatizam os traços do Quadro 9, os quais, segundo eles, em conjunto, permitem entender a influência dos traços culturais brasileiros nas empresas.

Quadro 9 – Traços Brasileiros, Conforme Wood Jr. *et al* (continua)

TRAÇOS	CARACTERÍSTICAS-CHAVES
<i>Hibridismo</i>	O hibridismo da sociedade brasileira é considerado como gerador de uma característica cultural de que antagonismos podem conviver em equilíbrio e próximos da harmonia. Entretanto, isto não evita o surgimento de uma sociedade hierarquizada e com preconceitos velados.
<i>Colonização exploratória</i>	Colonização baseada na exploração do trabalho por famílias patriarcais detentoras de grandes propriedades, a princípio no meio rural e posteriormente no meio urbano. Surgimento do patriarca senhor dos destinos dos outros.
<i>Espírito individualista</i>	Clara separação entre a aristocracia agrária latifundiária e o trabalho servil. Somado a isto à influência do catolicismo forma um espírito individualista contrário ao espírito empreendedor protestante
<i>Formalismo</i>	O descompasso entre as normas e as práticas sociais gera um formalismo responsável por esconder a desigualdade social e moral por detrás de uma pretensa igualdade legal.
<i>Desigualdade e conflito social</i>	A desigualdade social e o potencial de conflito social expresso na frase "Você sabe com quem está falando?"
<i>Jeitinho</i>	O jeitinho por um lado gera flexibilidade e a criatividade (saídas para lidar com a rigidez dos sistemas formais), e por outro lado leva a situações de favorecimento incabível ou mesmo exploração do patrimônio público ou privado.

Fonte: Adaptado de Wood Jr *et al* (1995) por Santos (2005, p. 79).

Caldas (2006, pp. 73-93) acrescenta mais um traço, conforme Quadro 10. Em seu artigo “Santo de Casa Não Faz Milagre” trata da influência do “estrangeiro” (qualquer referencial externo, não necessariamente de fora do país) na vida do brasileiro e das organizações nacionais.

Quadro 10 – Traço Brasileiro, Conforme Caldas (2006):

TRAÇO	CARACTERISTICA-CHAVE
<i>Culto ao "estrangeiro"</i>	Sobre a procura desenfreada de produtos culturais e de bens de consumo; Nossa mania nacional de acreditar que nada neste país presta e de qualquer coisa com algum valor tem de vir "de fora", seja lá de onde esse "de fora" seja.

Fonte: Caldas (2006, pp. 73-93).

Segundo o autor, este culto ao “estrangeiro”, “tão fortemente arraigado e recorrente no caráter nacional brasileiro” (CALDAS, 2006, p. 86), tem reflexos significativos nas organizações instaladas no Brasil. Tal reflexo se faz presente não só na importação de produtos, bens de capital ou tecnologia *hard*, mas também de idéias, referências e tecnologia administrativa estrangeira.

Rocha [1994 ou 1995] apresenta três diferentes vertentes, conforme Quadro 11, que emergiram do trabalho etnográfico visando descortinar a cultura organizacional do Banco do Brasil, as quais se encontram no seu “Clientes e Brasileiros: Notas para um Estudo da Cultura do Banco do Brasil”.

Quadro11 – Traços dos Funcionários do Banco do Brasil, Conforme Rocha (continua)

TRAÇOS	CARACTERISTICAS-CHAVES
<i>Romântico/civilizador</i>	É o que percebe a dimensão social do banco como algo atrelado a um sentido missionário: ajudar a agricultura, o microempresário etc.
<i>Corporativo/burocrático</i>	É a expressão de um social que se volta para o atendimento das "necessidades" do próprio corpo funcional.
<i>Elitista/predador</i>	Visão dos que vêem o banco como mera prestação de serviço financeiro

Fonte: Rocha (1994 ou 1995, pp. 30-41).

Maiores considerações sobre o trabalho de Rocha [1994 ou 1995] serão tecidas na seção 2.2.5.

Já Santos (2005, pp. 141-165), em seu trabalho de dissertação que teve como objeto o mesmo Banco do Brasil pesquisado por Rocha [1994 ou 1995], apreendeu as características comuns da cultura do Banco do Brasil relacionadas no Quadro 12.

Quadro 12 - Traços dos Funcionários do Banco do Brasil, Conforme Santos (2005):

TRAÇOS	CARATERISTICAS-CHAVES
<i>Coletivismo, Corporativismo, União entre as Pessoas, Relações Afetivas e Cordialidade</i>	No Banco Z existe um sentimento de grupo. É uma marca característica da cultura brasileira na qual as pessoas são integradas em fortes grupos que ao longo de suas vidas continuam a proteger-se mutuamente em troca de lealdade pouco questionada. Muitos informantes identificaram as relações existentes entre os funcionários como iguais as de uma família.
<i>Personalismo, Patriarcalismo, Patrimonialismo</i>	Os funcionários novos acreditam que a empresa oferece oportunidades para o crescimento pessoal e profissional, embora o tempo para o crescimento na empresa seja lento e, aparentemente, na prática por antiguidade e apadrianhamento, embora esteja formalizado e intitucionalizado o crescimento por competências. Mesmo em funcionários antigos estes sentimentos existem.
<i>Formalização, Normatização, Paternalismo, Evitação de Incertezas e de Conflitos</i>	O livro de instruções circulares da instituição "ocupa" um lugar de destaque na cultura organizacional da instituição, a qual está alicerçada no signo das regras e em situações estruturadas, tanto para o comportamento do indivíduo quanto para a realização do trabalho. Na comunicação escrita, proliferam expressões denotadoras de respeito. Culturalmente esta forma escrita adotada poderia indicar uma busca pelo não confronto direto. Ou seja, as sinuosas regras e ordens partindo de uma ordem indireta, intercalada, longas e denotando respeito, podem indicar uma das características encontradas na cultura brasileira de evitar o conflito.

Quadro 12. Continuação

TRAÇOS	CARATERISTICAS-CHAVES
<i>Autoritarismo, Centralização, Distâncias Hierárquicas e de Poder</i>	O autoritarismo administrativo no Banco Z é algo profundamente arraigado e culturalmente fortalecido. A estrutura hierárquica abaixo do gerente aprendeu também a obedecer e agir em bases autoritárias.
<i>"Jeitinho" e Ética</i>	Com o objetivo de enfrentar um sistema de forma não conflitiva, desenvolveu-se um certo "jogo de cintura", uma certa flexibilidade do corpo e do espírito, para contornar os obstáculos, usado para driblar as determinações e as regras. A questão da ética no Banco Z é algo altamente valorizado. Isto foi percebido tanto pelos depoimentos levantados, nos quais todos os informantes indicaram a ética como uma característica da instituição e quanto a preocupação da organização no treinamento ético, por meio da institucionalização de um código de ética.

Fonte: Santos (2005, pp. 141-165)

Maiores considerações sobre o trabalho de Santos (2005) serão tecidas na seção 2.2.6.

2.2.5 Considerações sobre o Estudo Etnográfico Desenvolvido por Rocha [1994 ou 1995]

O resultado dos estudos etnográficos conduzidos por Everardo Rocha está num *paper* (como o autor o denomina em diversas partes do texto) intitulado “Clientes e Brasileiros: Notas para um Estudo da Cultura do Banco ...”. Trata-se, segundo Rocha, da primeira pesquisa etnográfica desenvolvida no Banco do Brasil.

Não há indicação precisa do período de realização dos trabalhos nem da publicação do *paper*. O autor cita apenas que reutilizou um conjunto de entrevistas realizadas em “outubro de 1993” (p. 10) com os funcionários da empresa, época em que buscava obter elementos para concepção e montagem do curso de Cultura Organizacional do Banco. Nas “Referências Bibliográficas” de Cavedon (2003, p. 178), consta que a publicação é de 1995; nas “Referências” de Santos (2005, p. 177), é de 1994; na “Bibliografia” do próprio trabalho de Rocha, a obra citada mais recente é do ano de 1994. Na dúvida, nesta dissertação optou-se por utilizar o registro “[1994 ou 1995]”, como determina a norma da ABNT: item 8.6.3, da NBR 6023:2000.

Everardo Rocha, o autor, é doutor em Antropologia Social e à época buscava, como dito acima, obter material didático ou, como disse, “reforçar a massa crítica necessária para subsidiar o curso de Cultura Organizacional” (Rocha, 1994 ou 1995, p. 4), disciplina integrante do Programa de Treinamento de Altos Executivos do Banco.

O estudo teve por objetivo “deflagrar um processo de realização de pesquisas sucessivas sobre os valores, o ethos, o imaginário, a ideologia, o estilo, a visão de mundo, os sistemas simbólicos – a cultura organizacional, enfim do Banco do Brasil”. Está organizado em cinco capítulos: (1) A cultura do Banco: os limites deste estudo; (2) O método etnográfico: uma “descrição densa”; (3) O grupo estudado: Informantes e entrevistas; (4) Uma instituição brasileira: Dilemas e ambigüidades; e (5) Imagens da cultura: O “social” e o “mercado”.

No primeiro capítulo foram apresentados os objetivos, os limites, algumas observações, além de descrever os demais capítulos do *paper*.

O segundo capítulo tratou do método etnográfico, suas dimensões e limitações, bem como da “estratégia adotada para a captação e análise dos valores atuantes na *tribo*”, o Banco do Brasil (Rocha, 1994 ou 1995, p. 10).

O capítulo três explanou sobre os informantes, os roteiros de entrevistas com os 20 temas sobre os quais os funcionários foram levados a refletir e a observação participante.

No capítulo seguinte, o quarto, o autor ofereceu “um tratamento de maior profundidade teórica, mais rigoroso e consubstanciado, a respeito” (p. 20) do que rotulou de “eixo das

ambigüidades”. Trouxe algumas formulações de dois importantes antropólogos e pensadores brasileiros (Roberto DaMatta e Gilberto Freyre), recuperando o significado preciso “destas noções ligadas aos valores da mistura, da divisão, do dilema e da ambigüidade” (p. 20).

No último capítulo foi estabelecido, nas palavras do autor, “o processo de montagem de um painel de valores atuantes na instituição” (p. 3), com as falas dos diversos informantes que subsidiaram as conclusões. O modelo descrito está reproduzido no Quadro 13, que o autor classifica como o ponto inicial, uma pesquisa-piloto, que precisa ser aprofundada.

Quadro 13 – Painel de Valores Atuantes no Banco do Brasil:

MODELO	CARACTERÍSTICA
<i>Elitista/Predador</i>	É uma espécie de versão trágica das idéias ligadas a um banco social. Assume sua forma mais comum sempre que se fala em "escândalos financeiros" ou "uso indevido do banco". É um modelo de social traduzido em mera "prestação de serviço financeiro" para as elites. Este modelo está ancorado em uma visão social marcada pelo uso indevido do Banco, através de várias "máscaras" e dos muitos "rostos" das diversas "elites", sejam elas provenientes de uma ordem política, econômica ou social. Envolve a idéia de um banco que é social para servir à negócios de natureza duvidosa e de pouca ou nenhuma legitimidade.
<i>Romântico/Civilizador</i>	Percebe a dimensão social do Banco como algo atrelado a um sentido "missionário". Enquadra-se dentro de um projeto de "atender às necessidades do país", "representar a nação", "levar o progresso ao Brasil", "sustentar a agricultura", "alavancar o desenvolvimento" e outras idéias nesta linha. O Banco, então, deveria, no limite, ajudar a agricultura, o microempresário, a campanha da fome, a vacinação, a erradicar o analfabetismo, à constituição das comunidades, ao ensino do menor, à cultura, à educação etc. Este modelo assume, no discurso dos informantes, as muitas características vinculadas a um projeto idealista, heróico, romântico, missionário e civilizador. Este é um modelo corrente, muito falado, mais "sério", "generoso" e, em geral, pode ser encompassador, encobrendo os outros dois.

Quadro 13. Continuação.

MODELO	CARACTERÍSTICA
<i>Corporativo/Burocrático</i>	<p>É a expressão de um social que se volta para o atendimento das "necessidades", mas do próprio corpo funcional. É nesta linha das representações do social que encontramos as idéias e imagens da empresa que oferece "segurança", "assistência", "estabilidade", "salário", dando conforto ao funcionário. Ele, então, pode se "acomodar" numa "estatal", virando péssimo "funcionário público", que descansa e "se encosta", usufruindo do emprego estável.</p> <p>Nas representações vinculadas a este modelo aparecem imagens que apontam para uma idéia do "funcionário" como aproveitador dos benefícios do Banco. Ele é visto como um "marajá", de "alto salário", que "não liga para a empresa" e "não gosta de cliente".</p> <p>Quanto ao tratamento dado ao cliente, são comuns afirmações, obedecendo mais ou menos uma mesma linha de pensamento e ação, que se traduzem na idéia de que "eu gosto dos clientes, mas tem colega que não gosta", como se quem não do cliente fosse sempre o "outro".</p> <p>Podem também aparecer representações ligadas a um emocionante conjunto de imagens relacionadas com gratidão pela empresa, pelos colegas, pelo trabalho. Ela é experimentada como um verdadeiro amor, que caracteriza um importante patrimônio da cultura do Banco. E nesta vertente, a "face nobre" do modelo, que encontramos as várias imagens e referências ao extremo "orgulho" que os funcionários e suas famílias demonstram sentir pelo pertencimento à instituição.</p> <p>É também na mesma vertente que está situada a sensação de um "respeito público", geralmente experimentada pela corporação frente à sociedade abrangente. É, ainda, nesta mesma "face nobre" do modelo que está equacionada a representação da grande "honestidade" dos funcionários do Banco Z.</p> <p>Em resumo, as representações deste modelo podem carregar dois sentimentos distintos. Um deles elabora a vertente negativa: acomodação, desinteresse, egoísmo; o outro elabora a vertente positiva: dedicação, amor, envolvimento. São duas faces da cultura da instituição que se espelham no discurso dos informantes e, por extensão, se constroem e reproduzem na sociedade abrangente.</p>

Fonte: Rocha (1994 ou 1995, *passim*).

O que resulta de todo esse conjunto é um trabalho de um pesquisador experimentado, que soube revelar o universo da cultura organizacional do Banco do Brasil, articulando-a com teorias que a vincularam ao contexto macrocultural.

2.2.6 Considerações sobre o Estudo Etnográfico Desenvolvido por Santos (2005)

O estudo etnográfico produzido por Fabrício Fernando Foganhole dos Santos, empregado do Banco do Brasil há sete anos, compõe sua dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da USP, cujo título é: "Características da Cultura Organizacional sob a Óptica da Cultura nacional: Estudo Etnográfico no Banco do Brasil."

O objetivo geral da dissertação foi o de "mapear as características comuns da cultura organizacional de uma instituição bancária brasileira e descrever este universo simbólico" (Santos, 2005, p. 21). Para tanto, o trabalho foi estruturado em duas partes principais: a primeira, chamada fundamentações, foi subdividida em fase teórica e fase de campo; a segunda parte, chamada resultados, foi composta de "apresentação e análise dos dados" e "conclusões, limitações e recomendações futuras" (Santos, 2005, pp. 23-4).

O roteiro de entrevista utilizado no trabalho de campo foi o mesmo desenvolvido pelo antropólogo Everardo Rocha, cujo estudo já foi aqui considerado (vide subseção 2.2.5, supra). As entrevistas em profundidade foram realizadas com 15 funcionários do Banco do Brasil, distribuídos demograficamente em termos de idade e sexo e em termos de nível hierárquico e

tempo de serviço na instituição, bem como em termos de localização geográfica, abrangendo funcionários lotados nas regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste do Brasil.

As entrevistas realizadas tomaram por base o roteiro que se segue, como já mencionado, o mesmo utilizado por Rocha [1994 ou 1995]:

Quadro 14 – Roteiro de Entrevistas:

1. Como você explicaria para alguém o que é trabalhar no Banco do Brasil?
2. O que motivou você a entrar para o Banco do Brasil?
3. Quais as melhores coisas do Banco do Brasil? E as piores?
4. O que você acha que as pessoas de fora pensam do Banco do Brasil? E as pessoas de dentro?
5. O que você teve que aprender com os seus colegas e com a vida para trabalhar melhor no Banco do Brasil?
6. Como você se sente sendo funcionário do Banco do Brasil?
7. Você reconhece certas características comuns na maneira de ser dos funcionários do Banco do Brasil?
8. Qual é, na sua opinião, a personalidade, a cultura do Banco do Brasil?
9. Se o Banco do Brasil fosse uma pessoa como essa pessoa seria?
10. Conte algumas histórias (lições, piadas, tragédias) suas ou de colegas que podem ajudar a explicar o que é o Banco do Brasil;
11. Compare a importância (vantagens, desvantagens, prestígio) do seu emprego com outros empregos de amigos, conhecidos, parentes etc.
12. Quando você diz que trabalha no Banco do Brasil o que você acha que as pessoas pensam sobre isso ou sobre você?
13. O que motivou você a entrar para o Banco do Brasil? O que falaram seus familiares sobre isso? Em que você pensava para fazer esta escolha?
14. Qual a primeira grande lição de vida que você aprendeu quando entrou para o Banco do Brasil?
15. Quais as melhores e piores recordações que você tem (ou terá na aposentadoria) do Banco do Brasil?
16. Você acha que o Banco do Brasil trata bem dos clientes? Qual a importância disso para você e para o Banco do Brasil?
17. O Banco do Brasil é importante para o nosso país? Por quê? O que você acha que tem a cara do Brasil, no bom sentido e no mau sentido, dentro do Banco?
18. Na sua opinião o Banco do Brasil desempenha bem suas funções/atividades? Quais são estas funções/atividades?
19. Quais as outras organizações ou instituições que você acha que parecem com o Banco do Brasil?
20. Faça uma comparação do Banco do Brasil com outros bancos e com outras instituições brasileiras.

Fonte: Rocha (1994 ou 1995, pp. 16-8) e Santos (2005, pp. 107-8).

O autor frisou que, embora utilize o mesmo roteiro de entrevista e a mesma visão sócio-antropológica de Rocha [1994 ou 1995], não significa que sua dissertação seja uma replicação do trabalho anterior. Argumenta, citando Cavedon (1999, p. 9) que: “[...] cada pesquisador escreve a sua história (trata-se da autoridade do pesquisador), de modo que dificilmente outro pesquisador conseguirá relatar a mesma história”.

No capítulo voltado para análise e discussões, apresenta, além dos traços e características-chaves já expostos no Quadro 12 desta dissertação, outras características

comuns encontradas na cultura organizacional da instituição, embora ressalte que apresentem inter-relações e estejam intimamente ligadas:

Quadro 15 – Característica Comuns Apreendidas no Banco do Brasil:

– Orgulho em participar dos quadros do Banco do Brasil → está ligado à visão que a sociedade brasileira projeta no funcionário do Banco do Brasil e na própria instituição: a solidez da organização, sua importância social e econômica, a ética do funcionário, a transparência, o <i>status</i> social.
– Insatisfação com o trabalho → não é grande, sendo considerado estressante, repetitivo e extremamente normatizado. Acresce-se ainda: a exigência no cumprimento de metas, a estrutura autoritária e hierarquizada.
– Satisfação com o ambiente de trabalho → coleguismo, coletivismo e união entre as pessoas. Há satisfação com a valorização social perante a sociedade
– Visões diferentes em razão do tempo de Banco → funcionários com maior tempo apresentam saudosismo pelo que foi a empresa, o trabalho e a remuneração.
– Dualidade → por ser uma instituição voltada para o social e para o mercado. A compatibilidade entre estas duas visões é algo confuso para os funcionários. A sociedade percebe o funcionário como um “servidor público” e é “cobrado” com um funcionário de empresa privada. Os funcionários valorizam o lado social, embora acreditem que seja difícil ser ao mesmo tempo competitivo, de mercado, e preocupado para as políticas sociais.

Fonte: Santos (2005, pp.141-5).

Por último, nas “Conclusões, Limitações e Recomendações para Futuras Pesquisas”, Santos (2005, p.167) acrescenta que foi apreendido das visitas de campo nas diversas regiões brasileiras e no contato com funcionários, a existência de uma forte homogeneização do Banco no tocante às instruções, estrutura organizacional, *layout*, comportamentos, símbolos destacados, mensagens transmitidas, jargões organizacionais utilizados para a expressão da realidade pessoal e social.

Finalizando a seção 2 (Fundamentação Teórica) desta dissertação, acredita-se que os levantamentos bibliográficos efetuados até aqui contribuirão para dar base à pesquisa, definir a estratégia analítica e fundamentar as considerações e conclusões deste trabalho. Na próxima seção, apresentar-se-á a metodologia empregada neste estudo.

3 METODOLOGIA

“Sinceramente, não sei por que ainda não entronizamos uma Nossa Senhora da Fila. Doce Madona que possa rogar e aliviar o nosso sofrimento, ...”
(DaMATTA, 2005).

Este capítulo está subdividido em duas seções. Na primeira, classifica-se a metodologia adotada nesta dissertação de mestrado e na segunda seção descrevem-se os procedimentos da pesquisa com intenção etnográfica.

3.1 Tipo de Pesquisa

Em conformidade com o disposto por Vergara (2007, p. 46), a pesquisa pode ser classificada segundo dois critérios básicos:

- a) quanto aos fins; e
- b) quanto aos meios.

Quanto aos fins, este trabalho pode ser tido como uma pesquisa exploratória, uma vez que tem como principal objetivo tornar a gestão da percepção na fila de espera sob a perspectiva da cultura organizacional mais inteligível. Busca, portanto, sondar áreas de conhecimento sobre as quais, em conjunto, há pouco ou nenhum trabalho escrito.

Quanto aos meios, classifica-se a presente investigação como: bibliográfica, de campo, de estudo de caso e documental. Bibliográfica, pois está baseada em revistas, jornais, redes eletrônicas, livros, artigos, dissertações e teses sobre o assunto. De campo, porquanto inclui entrevistas semi-estruturadas e observação participante no local onde ocorre o fenômeno. Estudo de caso, posto que o trabalho está circunscrito à Agência Campo Grande RJ do Banco do Brasil. Documental, em virtude da utilização de documentos internos da empresa Banco do Brasil, suas normas, circulares, instruções gerais e aplicativos corporativos.

3.2 Procedimentos da Pesquisa Etnográfica

Costuma-se atribuir, conforme Jaime Júnior (2000, p. 2-3), o advento do método etnográfico a Bronislaw Malinowski, um polonês naturalizado britânico, que na segunda década do século XX “passou uma longa temporada entre os nativos das ilhas Trobiand, na Oceania, desenvolvendo um estudo etnográfico que resultou no livro *Argonautas do Pacífico Ocidental*”. Antes de Malinowski, os trabalhos de investigação da Antropologia “eram levados a cabo pelo que se convencionou chamar de *antropólogos de gabinete*”, posto que os pesquisadores de antropologia se “utilizavam de dados colhidos por viajantes, missionários e funcionários do governo colonial” para construir uma explicação sobre os estranhos comportamentos dos povos “primitivos”². Inicialmente focada nas sociedades primitivas, a etnografia, na medida em que as tribos primitivas foram sendo dizimadas, voltou-se para as sociedades complexas³ (CAVEDON, 2003, p. 144).

² A expressão *povos primitivos* ou *sociedades primitivas* é marcada pela perspectiva evolucionista, que concebia os povos tribais como *fósseis vivos* dos nossos antepassados. Ainda que essa corrente paradigmática esteja superada no âmbito da teoria antropológica contemporânea, tal expressão permaneceu, sendo o vocábulo primitivo (as) grafado entre aspas, para denotar o seu substrato etnocêntrico (JAIME JÚNIOR, 2000, p. 15)

³ “A expressão *sociedades complexas*, constituída por oposição ao termo *sociedades ‘primitivas’*, designa as sociedades industriais (ou pós-industriais?), que possuem as seguintes características: são formações de larga escala, possuem grande heterogeneidade interna e são marcadas pelo individualismo. As sociedades tribais, por contraste, são compostas por um menor contingente populacional, são mais homogêneas e mais holistas, no

Rocha (2005) registra que os métodos qualitativos [citando, principalmente, a etnografia, o método do caso, grupos de focos e entrevista em profundidade, além da técnica de incidentes críticos] “são vistos como mais adequados aos problemas da Administração por terem sido desenvolvidos nos domínios das ciências que lidam com o comportamento humano” [Antropologia Social, Sociologia e Psicologia]. Para a citada autora, “não há dúvida de que os métodos de pesquisa originários das Ciências Sociais e Humanas podem e devem ser aplicados a problemas específicos da área de Administração”.

Cavedon (2001) vai além e propõe o uso de recursos metodológicos e formas alternativas de emprego do método etnográfico na área de administração. Defende que o recurso da fotografia, ou da fotoetnografia, deve ser considerado como possibilidade para registrar de forma mais eloqüente que as palavras alguns fenômenos.

Como visto até aqui, o método etnográfico tem completa aderência aos propósitos desta investigação, embora, como frisa Cavedon (2003, p. 94), “trabalhos que privilegiem o uso do método etnográfico (...) para descrever a cultura organizacional brasileira, não têm sido uma constante”. As características principais, enumeradas por Vergara (2005, p. 73-4), confirmam e justificam a opção do pesquisador:

- Possibilita uma compreensão mais ampla da atuação dos indivíduos no ambiente organizacional, ao fornecer uma noção da realidade formal e informal dos diversos níveis da organização (MASCARENHAS, 2002).
- Permite identificar valores do grupo e aspectos do relacionamento entre os seus integrantes, muitas vezes despercebidos pelos gestores da organização.
- Permite descobrir simbolismo presente no comportamento de consumidores, muitas vezes difícil de ser identificado sem a imersão do pesquisador no cotidiano do grupo investigado.
- Possibilita identificar os valores característicos de culturas e subculturas de consumo, não familiares no contexto global.
- Proporciona uma visão mais abrangente da satisfação de consumidores, ao permitir o contato com os consumidores no ambiente onde os produtos são experimentados.
- Demanda tempo considerável para a realização da pesquisa, devido à exigência de contato prolongado com o grupo investigado.
- Exige do pesquisador um esforço intenso para minimizar os riscos da omissão ou da revelação de dados distorcidos por parte do grupo investigado.
- Exige sensibilidade do pesquisador para captar o observável.
- Exige do pesquisador sensibilidade para atuar no trabalho de campo, para ouvir, observar e para reconhecer os momentos mais adequados para perguntar, dialogar.
- Exige do pesquisador decisão que lhe pareça ética e, ao mesmo tempo, que não distorça a realidade: apresentar-se, ou não como pesquisador.

Ressalte-se, por fim, que, conforme Rocha (2005), há a crença ou ilusão, “acalentada unicamente pela ignorância”, de que os métodos qualitativos “são mais fáceis de utilizar, requerendo menos formação por parte do pesquisador do que aqueles sujeitos ao rigor do método científico e às exigências de conhecimento estatístico”. Ao contrário, continua a citada autora, o uso de métodos qualitativos na pesquisa em Administração “constitui-se em um desafio, dada a quase ausência de formação acadêmica específica e de tradição em seu uso entre os pesquisadores da área”.

Optou-se pelo método etnográfico, acolhendo sugestão de Faria (2002, p. 11), que em artigo diz ser “muito importante que pesquisadores, (...), adotem uma abordagem etnográfica em suas pesquisas para que consigam ‘escapar’ do(s) discurso(s) dominante(s) e assim conhecer, e reconhecer, a realidade dos praticantes e das firmas que atuam no Brasil”. Comunga-se, também, da visão de Santos (2005, p. 103), que argumenta:

Embora existam outros métodos de pesquisa igualmente válidos, alguns até com menos ‘fragilidades’ atribuídas, mais solidificados e considerados em padrões de produção científica

sentido de que nelas os grupos sociais são mais importantes que os indivíduos. ...” (JAIME JÚNIOR, 2000, p. 15)

em estudos de administração, ainda assim, a etnografia faz parte do conjunto de possibilidades de pesquisa, permitindo alcançar novas formas de compreensão da realidade e que contrasta com o paradigma mais convencional das pesquisas em administração de empresas.

Para Rocha (1996 *apud* CAVEDON, 1999, p. 11) a etnografia é “a melhor maneira de se desvendar o universo cultural de uma organização...”. Para o referenciado autor:

A análise etnográfica é a ferramenta capaz de oferecer a medida para fenômenos da cultura que afetam sobremaneira a vida da organização. Os valores culturais oxigenam os processos administrativos. Trazê-los à tona, conscientizar-se deles e administrá-los é uma potencialidade agora ao alcance dos responsáveis pelo destino das empresas.

Bowditch & Buono (2004, p. 185) registram que:

Não se pode confiar simplesmente no que as pessoas relatam verbalmente sobre a sua cultura. Embora esses relatos reflexivos sejam importantes, o modo como as pessoas agem e interagem entre si (...) contribui para uma compreensão mais completa da cultura específica de uma empresa.

Herdada da antropologia, a etnografia se inclui no contexto dos métodos qualitativos, tidos “como mais adequados aos problemas da Administração por terem sido desenvolvidos nos domínios das ciências que lidam com o comportamento humano” (ROCHA, 2005, p.1). Textos como os de Serva & Jaime Jr. (1995), Jaime Jr. (1996), Cavedon (1999), Mascarenhas (2002), Cavedon (2003), Santos (2005) etc demonstram que há uma tendência de aproximação das disciplinas antropologia e administração. Vieira e Pereira (2005, p. 228) dizem que :

Desde que pesquisadores da antropologia e da sociologia passaram a se preocupar também com os grupos urbanos e seus respectivos sistemas culturais, abriu-se um grande espaço para que outras ciências utilizassem o método etnográfico para estudar o seu objeto de estudo. A administração tem utilizado este método para estudar, principalmente, as organizações e o consumo.

A etnografia, do ponto de vista metodológico, consiste “no processo de observar, participar e entrevistar o ‘nativo’ em suas condições reais de existência, tentando entender e mapear a completude de sua vida” (BARBOSA, 2003, p. 100). Rocha (2005, p. 2) acrescenta que a etnografia é:

Um método essencialmente assistemático, flexível e oportunista. Ao iniciar um estudo de campo, dificilmente o etnógrafo tem definido o seu projeto de pesquisa. Ao contrário, o convívio com o grupo estudado e a imersão em sua cultura, levam a constante redefinição do problema, à medida que se coletam evidências sobre a realidade concreta objeto de estudo. O projeto de trabalho de campo vai-se alterando, então, de forma oportunista, assim como o protocolo de análise.

No caso desta investigação, o pesquisador freqüentou as filas da agência objeto de estudo, observando e vivenciando, na prática, o desconforto da espera numa fila, e, ainda, entrevistou os caixas e atendentes, tentando reconhecer e mapear as crenças básicas, valores, medos, esperanças ou expectativas de funcionários e clientes (ROCHA, 2005), bem como a cultura latente ou aspectos informais, metaforizados através do *iceberg organizacional*, conforme ilustra Figura4, a seguir:

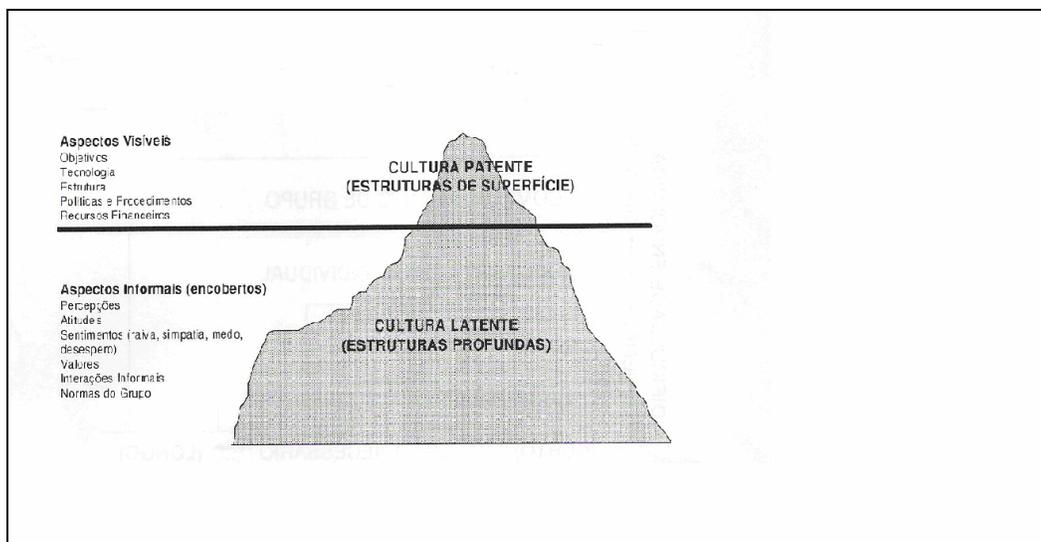


Figura 4 – Iceberg Organizacional (adaptado de STONER & FREEMAN (1992) *apud* GOMES (2004), p. 16)

Na etnografia, o trabalho de coleta de dados, através da observação participante e da entrevista em profundidade, tem por fim conhecer o “outro”. DaMatta (1987, p. 157), ensina que quando o “outro” faz parte da própria sociedade do pesquisador é preciso “estranhar o familiar e assim descobrir o exótico no que está petrificado dentro de nós”. No presente caso, como o pesquisador da dissertação é funcionário da instituição objeto do estudo, procurou-se retirar a capa de funcionário (de “membro do grupo social”) e estranhar as regras familiares, para assim, como DaMatta disse em outro texto, “descobrir (ou recolocar, como fazem as crianças quando perguntam os ‘porquês’) o exótico” (DAMATTA, 1978, p. 29). Pelo fato de ser funcionário do Banco do Brasil, por outro lado, fez-se desnecessário o processo de aculturação mencionado por Cavedon (2003, p.147):

(...) a observação participante é uma técnica cujo fundamento reside num certo processo de aculturação do pesquisador. Desta forma o observador assimila as categorias inconscientes que ordenam o universo cultural investigado, não eliminando, contudo, o trabalho sistemático de coleta de dados, nem a interpretação e integração da evidência empírica, de modo a recriar a totalidade vivida pelos membros da organização investigada e apreendida pela intuição do pesquisador.

O autor já tem assimiladas as categorias inconscientes do universo cultural do Banco do Brasil e conhece as características da empresa, sua estrutura, instrumentos, políticas, canais de comunicação, regras, normas e outros artefatos materiais e simbólicos.

Outro ensinamento observado, que também diz respeito ao fato do autor deste estudo pertencer ao corpo de funcionários do banco objeto de estudo, refere-se à forma como o mesmo é inserido no trabalho de campo:

Se o estudioso for introduzido no campo por pessoas que ocupam posições hierarquicamente superiores, caso os estratos inferiores não venham a ser alertados sobre o real significado do estudo, isto poderá afetar a pesquisa, dificultando inclusive a aceitação do pesquisador pelo grupo ou comunidade. A entrada em campo pelas mãos de um informante-chave também pode ser problemática, uma vez que esse indivíduo pode contaminar, com a “sua” percepção a cerca daquela cultura, a visão do pesquisador (CAVEDON, 2003, p.150).

Assim, nesta dissertação o pesquisador, que, como já reiterado, é empregado do Banco do Brasil, efetuou o trabalho etnográfico numa agência diferente daquela onde está atualmente lotado. Optou-se pela Agência Campo Grande RJ pelo fato de já ter trabalhado nela anteriormente, facilitando, sobremaneira, sua inserção, que se deu de forma bem amistosa. Não obstante tal fato, os entrevistados foram cientificados dos objetivos acadêmicos do

trabalho e do sigilo e anonimato dos dados coletados. Acredita-se que, com tais procedimentos, foram minimizados os problemas de aceitação e interferência nas respostas.

3.2.1 Campo de Pesquisa

O trabalho de campo foi realizado no Módulo de Atendimento localizado no 2º pavimento da Agência Campo Grande RJ do Banco do Brasil. Neste andar do prédio são atendidos os clientes que estão no segmento de renda inferior a R\$ 1.000,00 e também os não clientes. É, portanto, o setor de maior movimento e, por conseguinte, com as maiores filas da agência. Além do setor de atendimento, há guichês de caixas também funcionando neste andar. São, portanto, duas filas: a do atendimento, que utiliza a configuração de senha numerada, onde as pessoas esperam sentadas; e a do caixa, que opera com a chamada fila única e os clientes esperam em pé.

Mais informações sobre o campo de pesquisa estão expostas no capítulo anterior, “Considerações Sobre a Agência Bancária”.

3.2.2 Fonte de Dados para a Pesquisa

Além da revisão da literatura pertinente, o material produzido na observação participante e nas entrevistas semi-estruturadas são considerados como fonte de dados nesta pesquisa. É a partir desse material coletado que se dá a análise do discurso dos informantes.

Os dados provenientes da observação participante, inclusive foto⁴ do ambiente, estão registrados no diário de campo do pesquisador, como convém ao texto etnográfico. Cabe salientar que “a observação participante é a técnica em que o pesquisador se insere total ou parcialmente no campo de estudo. (...). O pesquisador se insere no grupo que pretende estudar e passa a viver seu dia-a-dia” (VIEIRA;PEREIRA, 2005, p. 227) com a finalidade de compreender como se estrutura o chamado ‘ponto de vista do nativo’ (BARROS, 2004, p. 3) . A partir desta inserção faz-se o diário que é composto de “anotações feitas no momento em que ocorre o fato” (CAVEDON, 2003, p. 158).

No caso deste trabalho, o diário de campo foi produzido na fila que diariamente é formada na Agência Campo Grande RJ do Banco do Brasil. Procurando vivenciar o que o cliente experimenta ao esperar numa fila bancária, o autor em diversas ocasiões dirigiu-se ao atendimento como cliente e esperou a sua vez de ser atendido, atendimento este que não chegava a ser efetivado, posto que saía sempre antes de ser chamado pelo atendente/caixa. As anotações foram produzidas nessas esperas, observando e ouvindo as pessoas em conversas informais que, como o pesquisador, encontravam-se na espera. No Apêndice A estão, na íntegra, os registros efetuados. Tais registros, segundo Pitt (1972), citado por Cavedon (2003, p. 158):

[...] podem apresentar dois tipos de viés, o ‘viés de observação’ e o ‘viés de interpretação’. O primeiro tem a ver com a observação realizada no campo, que de certa forma estará impregnada com o ponto de vista do pesquisador, isto porque, no momento em que o mesmo for realizar uma filmagem, por exemplo, a tendência é a de que ele selecione alguns aspectos em detrimento de outros. Por sua vez, ao interpretar e analisar os fatos, ele pode novamente incorrer em um certo etnocentrismo, uma vez que existe uma distância física e temporal entre a ocorrência dos fatos e a análise.

Os dados oriundos das entrevistas realizadas com os funcionários do Banco do Brasil responsáveis pelo atendimento (caixas e atendentes) foram transcritos, na sua totalidade, no Apêndice C a partir das gravações realizadas. Procurou-se, como ensina Vergara (2005, p.

⁴ Segundo VERGARA (2005, p. 74), a fotografia é um dos procedimentos de coleta de dados na etnografia. CAVEDON (2003, pp. 2-6) entende a fotoetnografia como alternativa metodológica na pesquisa em administração.

29), fazer as transcrições das entrevistas na íntegra, sem cortes, correções ou interpretações iniciais, preservando-se a fala dos participantes.

Foram realizadas 14 entrevistas, abrangendo todos os funcionários que atendem no Módulo de Atendimento de Pessoa Física da Agência Campo Grande RJ, bem como os Caixas que atuam no mesmo andar. Por coincidência, este número de entrevistados está bem próximo da quantidade de informantes dos outros dois trabalhos etnográficos realizados no Banco do Brasil e citados na Fundamentação Teórica desta dissertação: “Clientes e brasileiros: notas para um estudo da cultura do Banco do Brasil.”, de Everardo Rocha, e “Características da cultura organizacional sob a óptica da cultura nacional: estudo etnográfico no Banco ...”, de Fabrício Fernando Foganhole dos Santos. Rocha [1994 ou 1995] trabalhou com 13 informantes e Santos (2005), com 15. Deve-se frisar, no entanto, que, “na pesquisa qualitativa, não é a quantidade de pessoas que irão prestar informações que tem importância, mas, sim o significado que os sujeitos têm, em razão do que se procura na pesquisa” (ROSA e ARNOLDI, 2006, p. 53).

As entrevistas realizadas podem ser classificadas como semi-estruturadas, posto que foram baseadas em um roteiro de tópicos selecionados (Apêndice B) formulados de maneira a permitir que o sujeito discorresse e verbalizasse seus pensamentos, tendências e reflexões sobre os temas apresentados (ROSA e ARNOLDI, 2006, p. 30-1). “Não havia obrigação de responder a tudo do roteiro e a conversa podia ser alterada, acompanhando, com sensibilidade, a lógica das percepções, representações, imagens e idéias do informante” (Rocha, 1994 ou 1995, p. 16), embora, na prática, desvios do roteiro pouco tenham ocorrido.

3.2.3 Informantes e Atores

“Os informantes são indivíduos específicos com nomes próprios reais – nomes que podem ser citados de forma modificada quando necessário” (CLIFFORD, 1998, p.55); para Azambuja (1999, p. 28), informantes são “as pessoas entrevistadas a fim de determinar o estudo a ser elaborado. Os atores são as pessoas envolvidas diretamente no levantamento dos dados para a pesquisa”.

Na observação participante “(...) o etnógrafo é o instrumento de coleta de dados” (BROWN, 1984 *apud* MAY, 2004, p. 181), posto que [os etnógrafos] “reúnem dados pela sua participação ativa no mundo social” (MAY, 2004, *loc cit*).

Nesta investigação em particular, o pesquisador exerceu o papel que Gold (1969), *apud* por May (2004, pp. 182-3), identifica como participante completo. Segundo o referido autor:

O pesquisador que emprega esse papel tenta engajar-se totalmente nas atividades do grupo ou organização em investigação. O seu papel também é oculto, pois as suas intenções não são explicitadas. (...) Entre as suas vantagens, argumenta-se que produz informação mais precisa e um entendimento não disponível por outros meios.

Assim, o pesquisador pode ser considerado também ator neste enredo. Como diz Malinowski (1978, p. 18), “[...] na etnografia, o autor é, ao mesmo tempo, o seu próprio cronista e o historiador”. Somado a esse papel, há que se lembrar o fato do pesquisador ser funcionário, desde 1976, do Banco do Brasil tendo, portanto, já assimilado categorias inconscientes do universo cultural do banco, conhecendo as características da empresa, sua estrutura, instrumentos, políticas, canais de comunicação, regras, normas e outros artefatos materiais e simbólicos. Por esta razão foi necessário fazer valer a orientação de DaMatta (1978, pp. 28-9):

tirar a capa de membro de uma classe e de um grupo social específico para poder – como etnólogo – estranhar alguma regra social familiar e assim descobrir (ou recolocar, como fazem as crianças quando perguntam os “porquês”) o exótico no que está petrificado dentro de nós pela reificação e pelos mecanismos de legitimação.

Pode-se entender que os atores são os funcionários e os clientes da Agência Campo Grande RJ; os informantes são os funcionários que estão lotados no atendimento do 2º andar da Agência Campo Grande RJ do Banco do Brasil.

As características demográficas e profissionais dos informantes são apresentadas no Quadro 16:

Quadro 16: Características Demográficas e Profissionais dos Informantes

Inf.	Sexo	Idade	Est.civil	Filhos	Natural de	Residência	Escolaridade	Tempo Bco.	Função
1	masc	38	casado	0	RJ	C.Grande	Pós-Grad.	7 anos	Caixa
2	masc	22	solteiro	0	RJ	C.Grande	Sup.incompl.	10 meses	Escriturário
3	fem.	42	solteiro	1	Pará	C. Grande	2º grau	20 anos	Gerente Expediente
4	masc	38	união est.	2	RJ	B. Ribeiro	Sup. Incomp.	7 anos	Caixa
5	fem	44	casada	3	RJ	C.Grande	Sup.incomp.	19 anos	Caixa
6	masc	21	solteiro	0	RJ	Itaguaí	Superior	1a 8m	Escriturário
7	fem.	26	separada	0	RJ	Realengo	Pós-Grad.	3a e 7 m.	Escriturária
8	fem.	33	solteira	0	RJ	C. Grande	Superior	7 anos	Assist. Negócios
9	fem.	54	separada	3	RJ	Sta.Cruz	Ens.médio	25a 6 m	Caixa
10	masc	56	solteiro	0	RJ	Cpo. Grande	Sup. Incomp.	1a. e 11m.	Escriturário
11	masc	33	casado	1	RJ	Mal.Hermes	Superior	4 anos	Escriturário
12	masc	44	casado	2	RJ	C. Grande	Superior	1a e 10 m.	Escriturário
13	masc	34	solteiro	1	RJ	C. Grande	Sup.incomp.	4,5 anos	Escriturário
14	masc	48	casado	3	RJ	Jacarepaguá	Pós-Grad.	33 anos	Gerente de Contas

Os informantes foram numerados aleatoriamente e não são identificados pelo nome ao longo do texto de modo a preservá-los, sem desvirtuar o conteúdo dos seus depoimentos. Formam, tais informantes, um grupo composto por diferentes faixas etárias, locais de moradia, grau de escolaridade e trajetória profissional.

3.2.4 Período de Extensão

A observação participante foi efetivada no período compreendido entre 23 de outubro de 2006 e 11 de junho de 2007. Não obedeceu a uma seqüência lógica, mas, pode-se dizer, foi bem completa no sentido ter se podido acompanhar os dias de pico (dois primeiros dias úteis do mês, dia 5, dia 10 e final do mês) e vale (depois do dia 20 de cada mês, principalmente) do movimento bancário. Foram abrangidos, igualmente, meses diferentes do ano: outubro, janeiro, fevereiro e junho. Somados o tempo de observação, tem-se mais de 10 horas em 16 dias de trabalho.

As entrevistas foram tomadas nos dias 29 de junho e 2 e 3 de julho de 2007. Os funcionários foram abordados ao final do expediente. Algumas das entrevistas foram realizadas em 9 minutos, outras duraram quase uma hora. O entrevistado, dependendo da sua disposição e eloqüência, é quem definia a extensão da “conversa”.

3.2.5 Análise

A análise de dados, segundo Yin (2001, p. 131), consiste em “(...) examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombinar as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo”.

A análise de dados “(...) deve demonstrar [que foram procuradas] tantas evidências quantas se encontravam disponíveis, e [as] interpretações devem considerar todas as evidências e não deixar nenhuma indefinição” (*Ibid*, p. 154). Santos (2005, p. 115) acrescenta que:

a análise deve abranger todas as principais interpretações concorrentes e se dedicar aos aspectos mais significativos do estudo. E, por fim, deve se utilizar o conhecimento prévio de

especialistas, dando preferência para análises semelhantes, discussões e debates atuais sobre os tópicos do estudo.

No presente estudo, os dados obtidos da observação participante e da entrevista semi-estruturada foram submetidos à análise de conteúdo (sem o auxílio de *software*), seguindo a rotina indicada por Vergara (2005, pp. 16-7):

- Foi definido o tipo de grade para análise: fechada. Tomaram-se por referências as categorias já utilizadas por Rocha (1994 ou 1995) e Santos (2005), bem como outros autores, tais como Freitas (2006), Prates e Barros (2006), Wood Jr. (1995) e Caldas (2006) no que concerne à cultura organizacional, bem como por Cogan (1998), no que diz respeito à gestão da fila;
- Procedeu-se à [inúmeras] leitura do material selecionado durante a etapa de coleta de dados;
- Definiram-se as unidades de análise: frases;
- Identificaram-se, no material selecionado, os elementos a serem integrados nas categorias já preliminarmente (com base na bibliografia estudada) estabelecidas;
- Procedeu-se à análise de conteúdo, se apoiando, principalmente, em procedimentos interpretativos;
- Resgatou-se o problema que suscitou a investigação;
- Confrontaram-se os resultados obtidos com as teorias que deram suporte à investigação;
- Formulou-se a conclusão.

4 CONSIDERAÇÕES SOBRE A AGÊNCIA BANCÁRIA

“Se é bom [diria um teórico desse nosso patrimônio nacional] então tem que ter fila!’ E tome fila...”
(DaMATTA,2005).

Este capítulo visa a apresentar a agência bancária objeto deste estudo, abordando o cenário em que está inserida, bem como as ferramentas utilizadas que orientam a política de atendimento da instituição financeira ao cliente.

4.1 Cenário Bancário Face à Fila

“Tomar o dinheiro excedente de quem tem e emprestá-lo para quem precisa deixou de ser, há muitos anos, a principal característica do mercado bancário no Brasil” (FORTUNA, 2005, p. 140). A quantidade de serviços prestados pelos bancos atualmente é incontável e gerou, em 2006, mais de 36 bilhões de transações, conforme informação disponível no portal da Febraban. Segundo Cypriano (2005), nenhum sistema financeiro no mundo tem “a mesma variedade e quantidade de serviços prestados a não-clientes” que o brasileiro; afirma, ainda, que hoje os bancos “são um dos segmentos da economia com o maior volume de atendimento à população em geral”.

Para atender tamanha demanda e

objetivando utilizar rapidez no atendimento a seus clientes, melhorar a eficácia da gestão de seus serviços e buscando minimizar seus custos, [os bancos] têm direcionado recursos crescentes de investimentos para a tecnologia. Este processo gera a redução da necessidade da presença de pessoas, tornando-as invisíveis nas agências do banco do futuro (DESIDÉRIO e NEVES, 2004, p. 2).

Dados da Febraban comprovam que os bancos investem pesado em tecnologia da informação: em 2005, R\$ 17,7 bilhões; em 2006, R\$ 19,6 bilhões foram desembolsados em TI. São investimentos que visam primordialmente a tornar cada vez mais virtual o atendimento bancário.

No entanto, paradoxalmente, apesar da criação dos mais diversos canais alternativos, o número de agências bancárias, símbolo da presença física, também aumenta no Brasil [ver, abaixo, o Quadro 17] – um movimento oposto ao imaginado há pouco mais de 20 anos, quando a automação bancária começou a deslançar. Na época acreditava-se que com o atendimento automatizado o relacionamento dos clientes com as instituições bancárias seria por computador, telefone e correspondência. Com a disseminação da internet, na década de 90, mais uma vez, as previsões apontavam para uma redução das redes (VIEIRA, 2006, p.18).

Quadro 17 – Número de Agências Bancárias no Brasil

ANO	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Nº. Agências	18.087	17.515	17.260	16.829	17.049	16.841	16.396

Fonte: Febraban, 2007.

Ocorre que com a “bancarização” das camadas menos favorecidas da pirâmide social, associada ao modelo existente no país, no qual os bancos funcionam como recebedorias, a disponibilização de novos canais e a elevação do número de agências não têm sido suficientes para inibir as filas bancárias. Como demonstra o Quadro 18, o número de contas correntes saltou de 63,7 milhões, em 2000, para 102,6 milhões, em 2006, 61,07% de aumento; no mesmo período, os clientes com poupança passaram de 45,8 milhões para 75,0 milhões, uma elevação de 63,76%. Também as transações com contas de concessionárias de água, luz,

telefone, gás, guias de títulos municipais, estaduais e federais, pagamento de FGTS, de aposentadorias e pensionistas chegaram a 2,6 bilhões em 2006, um acréscimo de 29,64% em relação ao ano 2000.

Quadro 18 – Nº. de Clientes de C/C e Poupança (em milhões)

ANO	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Contas Correntes	102,6	95,1	90,2	87,0	77,3	71,5	63,7
Poupanças	75,0	71,8	67,9	62,4	58,2	51,2	45,8

Fonte: Febraban, 2007

Fala-se no *mobile banking* e no compartilhamento de terminais de auto-atendimento como uma realidade e prevê-se, conforme Cerqueira César (2006), para o futuro, entre outros:

- reconhecimento e domínio integral de imagens, permitindo a eliminação do uso de documentos bancários em papel;
- comunicação natural por imagem e som, permitindo a criação de serviços interativos e viabilizando, de fato, a presença do banco em qualquer lugar e em qualquer hora junto aos clientes, ao vivo e a cores;
- reconhecimento e síntese de voz, realidade virtual, processamento de imagens, inteligência e vida artificial e reconhecimento de padrões;
- a base mundial de computadores sofrerá um crescimento exponencial e praticamente estará incorporada de forma definitiva na vida e nos objetos dos clientes. E com a capacidade de processamento de um simples telefone celular ou mesmo de um cartão será possível viabilizar todos os serviços
- etc

Enquanto este futuro não chega, vê-se que o número de transações bancárias realizadas no “caixa humano” (Quadro 19) encontra-se hoje quase estabilizado e com alguma tendência de queda, mas ainda em valor absoluto muitíssimo expressivo: 3,7 trilhões de transações no ano de 2006.

Quadro 19 – Transações no Caixa de Agência e em Outros Canais no Período 2000/2006

Ano	(NÚMEROS EM BILHÕES)	Transações de caixa nas agências	Outros canais	Transações Totais
2000	Quantidade	4.027	15.732	19.759
	Part.%	20,4%	79,6%	100,0
2001	Quantidade	5.188	18.256	23.444
	Part.%	22,1%	77,9%	100,0
2002	Quantidade	4.463	17.154	21.617
	Part.%	20,6%	79,4%	100,0
2003	Quantidade	4.451	21.851	26.302
	Part.%	16,9%	83,1%	100,0
2004	Quantidade	3.609	26.426	30.035
	Part.%	12,0%	88,0%	100,0
2005	Quantidade	3.719	31.404	35.123
	Part.%	10,6%	89,4%	100,0
2006	Quantidade	3.799	32.881	36.680
	Part.%	10,4%	89,6%	100,0

Fonte: Febraban, 2007

O fato citado no parágrafo acima, bem como a consideração de Desiderio e Neves (2004, p. 1), no sentido de que a população “desbancarizada” [ou a recentemente “bancarizada”], as pessoas menos informadas, excluídas da economia digital são exatamente as que mais sofrem no atendimento bancário [com as filas], permitem a inferência de que o

assunto fila ainda deverá merecer, por um bom tempo, a preocupação dos gestores de instituições financeiras e, por que não, do meio acadêmico.

4.2 O Banco do Brasil

O Banco do Brasil é o banco mais antigo do Brasil. Em 2008 comemorará 200 anos de fundação. É um dos maiores bancos da América Latina com ativos na ordem de R\$ 321,8 bilhões.

Ao longo dos anos, o Banco do Brasil sofreu várias modificações. Num desses processos, foi instituído um plano de demissão voluntária, “que reduziu o quadro funcional consideravelmente a partir de 1995. Em 1993, o Banco do Brasil contava com, aproximadamente, 140.000 funcionários” (Santos, 2005, p.127). Hoje são 82.468 empregados distribuídos por 3,1 mil municípios do país. São 3.974 agências no país. Há, ainda, cerca 70 funcionários trabalhando no exterior, onde a instituição conta com 41 pontos de atendimento, entre agências, subagências, sala de negócios, escritórios e subsidiárias. “As modificações implementadas incorporaram quebras de paradigmas consolidados ao longo de décadas de existência, principalmente relacionados à maneira pela qual a organização se relacionava com seus empregados” (MORAES, 2003, p. 47 *apud* SANTOS, 2005, p. 127).

4.3 Zona Oeste do Rio-RJ

A chamada Zona Oeste é a região com os bairros mais distantes do centro da cidade. É uma das mais importantes da cidade do Rio de Janeiro, ocupando mais da metade do território de município e conta com mais da metade da população residente na cidade.

É composta pelos seguintes bairros: Anil, Bangu, Barra da Tijuca, Barra de Guaratiba, Camorim, Campo Grande, Campo dos Afonsos, Cidade de Deus, Cosmos, Curicica, Deodoro, Freguesia, Gardênia Azul, Gericinó, Grumari, Guaratiba, Inhoaíba, Itanhangá, Jacarepaguá, Jardim Sulacap, Joá, Magalhães Bastos, Mallet, Paciência, Padre Miguel, Pechincha, Pedra de Guaratiba, Praça Seca, Realengo, Recreio dos Bandeirantes, Rio das Pedras, Santa Cruz, Santíssimo, Senador Camará, Senador Vasconcelos, Sepetiba, Tanque, Taquara, Vargem Grande, Vargem Pequena, Vila Militar e Vila Valqueire (Wikipedia.org).

A região Campo Grande, onde está localizada a agência objeto deste estudo, cobre uma área de 46.996 hectares, onde residem 896.856 habitantes, segundo o Censo 2000. Tem o território mais extenso e o maior contingente populacional entre as 12 regiões do Plano Estratégico que compõem o Município do Rio de Janeiro. Sua densidade bruta de 19,1 habitantes por hectare é uma das menores (Wikipedia.org).

Conforme disponibilizado no *Wikipedia.org*, a Região está classificada como de médio-alto desenvolvimento humano segundo o Índice de Desenvolvimento Humano-IDH (0,766), e ocupa a última posição quando consideradas as 12 regiões do Plano Estratégico, o que faz dela a região de menor desenvolvimento humano da cidade. Entre as dimensões que compõem o IDH, também apresenta os piores resultados em longevidade (IDH-L=0,708), educação (IDH-E=0,900) e renda (IDH-R=0,690).

4.4 A Agência Campo Grande RJ

A Agência Campo Grande RJ possui mais de 25 mil contas correntes e é uma das maiores do Banco do Brasil na cidade do Rio de Janeiro. Sua sala de auto-atendimento é composta de 28 terminais, sendo 2 de depósito, 3 de cheque e 23 de saque. Possui duas baterias de caixas, sendo uma no primeiro andar e outra no segundo pavimento, ambas com 6 guichês.

Seu quadro é de 66 funcionários, 5 estagiários e 4 adolescentes trabalhadores. O Atendimento aos clientes da agência é feito através de 5 módulos distintos, obedecendo ao modelo de relacionamento da instituição: (1) Módulo MPE/Pessoa Jurídica; (2) Módulo Alta Renda (Estilo); (3) Módulo Exclusivo; (4) Módulo Preferencial; (5) Módulo Pessoa Física. A agência não possui carteira private.

4.5 Modelo de Relacionamento

O Banco do Brasil, com objetivo de padronizar a forma de relacionamento, classifica em 5 níveis os seus clientes, considerando o seu potencial de negócios:

- a. Nível de Relacionamento Private: clientes pessoa física com volumes de investimentos acima de R\$ 1 milhão;
- b. Nível de Relacionamento Estilo: clientes pessoa física com renda igual ou maior a R\$ 10 mil, investimentos maior ou igual a R\$ 50 mil e menor que R\$ 1 milhão;
- c. Nível de Relacionamento Exclusivo: clientes com renda de R\$ 4.000,00 a R\$ 9.999,99;
- d. Nível de Relacionamento Preferencial: clientes com renda de R\$ 1.000,00 a R\$ 3.999,99 ou com volumes de investimentos de R\$ 5.000,00 a R\$ 49.000,99;
- e. Nível de Relacionamento Pessoa Física: não-clientes e clientes não enquadrados nos níveis acima.

4.6 GAT – Sistema Gerenciador de Atendimento

O GAT – Gerenciamento do Atendimento é uma ferramenta (*software*) que, entre outras coisas, direciona o cliente para o seu ambiente de relacionamento, obedecendo os critérios do modelo de relacionamento do Banco do Brasil. É composto por um dispensador de senhas, um painel eletrônico de chamada do cliente e tem uma interface com o terminal de computador do atendente.

Com ele, uma secretária eletrônica de pré-atendimento, estrategicamente colocada no hall de entrada do saguão das agências, propicia a identificação automatizada do cliente, mediante inserção do cartão ou digitação da agência e conta. Isso possibilita a preparação do atendente para realização do atendimento integral e o encaminhamento do cliente ao módulo adequado ao seu atendimento.

4.7 Pesquisa de Satisfação do Cliente-On Line

Dentre as ferramentas utilizadas pelo Banco do Brasil para apoiar o gerenciamento da satisfação do cliente, a Pesquisa de Satisfação do Cliente-On Line é uma das mais importantes.

A Pesquisa de Satisfação do Cliente-On line é respondida nos Terminais de Auto-Atendimento – TAA a cada 200 transações. O cliente que usar o terminal na 200ª transação tem uma tela automaticamente aberta, convidando-o a se manifestar sobre o grau de satisfação com o atendimento. Os votos colhidos são apurados através da fórmula: $NOTA = MÉDIA \times 10/3$, onde:

$$MÉDIA = \frac{(\text{votos muito insatisfeitos} \times 0) + (\text{votos insatisfeitos} \times 1) + (\text{votos satisfeitos} \times 2) + (\text{votos muito satisfeitos} \times 3)}{\text{Total de votos}}$$

O Banco do Brasil orienta suas agências na busca de notas acima de 8.

A Pesquisa de Satisfação do Cliente-On Line disponibilizada, sistematicamente, para manifestação, pelo Banco do Brasil, aos seus clientes, demonstra que 31,0% — pesquisa de âmbito nacional, abrangendo o período compreendido entre 01.01.2007 e 17.06.2007 e um

total de 86.666 votos — dos clientes insatisfeitos com o banco, o estão em função da espera pelo atendimento (Figura 5).

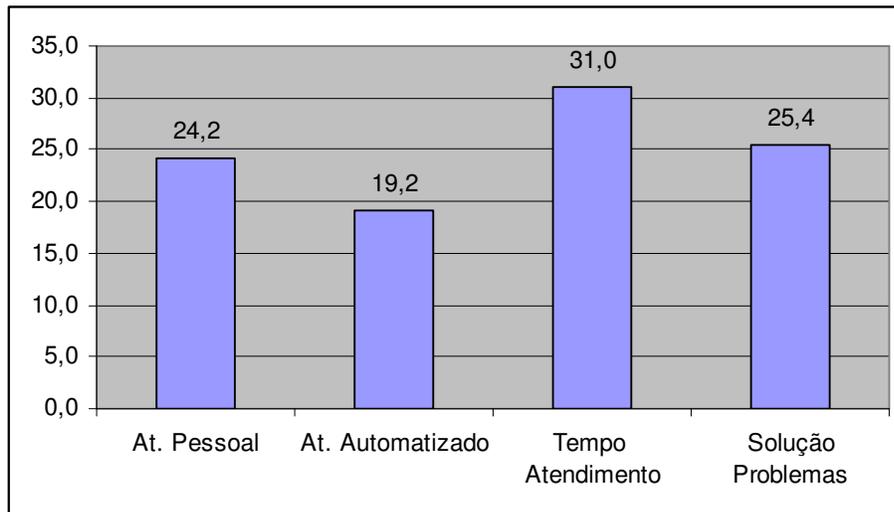


Figura 5 – Pesquisa On Line - Área de Insatisfação

Fonte: sistema corporativo do Banco do Brasil

KOTLER (2000, p. 163-73) nos ensina que se o ISC [Índice de Satisfação dos Clientes] da empresa demonstra um grande número de clientes insatisfeitos, ela deve tentar descobrir a razão para isso, pois, provavelmente, nunca mais verá esses clientes.

A pesquisa citada é reveladora. Justifica este trabalho e confirma que a fila de espera deve merecer “grande atenção gerencial” (GIANESE e CORRÊA, 1994, p. 167-8) por parte dos Bancos e, porque não, da academia.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

“O tempo é um dos bens mais valiosos do ser humano, e, no entanto, desperdiça-se considerável parcela do tempo de vida em filas ...” (COGAN, 1998, p. 8).

Esta seção destina-se a mostrar o que, de forma geral, foi apreendido através da análise do discurso do material proveniente (fonte de dados) do diário de campo da observação participante, realizada, pelo autor, no saguão de atendimento da Agência Campo Grande RJ do Banco do Brasil, e das entrevistas semi-estruturadas, aplicadas junto aos atendentes (escriturários e caixas) da mesma agência. Para tanto e com o propósito de comunicar melhor os resultados percebidos, a presente seção está subdividida em dois blocos: um, sob a ótica da gestão da fila e, outro, da cultura organizacional.

Cabe lembrar que a observação participante foi realizada numa agência bancária da Zona Oeste da cidade do Rio de Janeiro e, como descrito na seção referente à metodologia, o pesquisador em datas diferentes, no período compreendido entre 23 de outubro de 2006 e 11 de junho de 2007, assumiu o papel de cliente, vivenciando ou experimentando, na prática, o desconforto da espera numa fila.

Quanto às entrevistas semi-estruturadas, como já pormenorizado no capítulo 4, que trata dos métodos e procedimentos da pesquisa, foram aplicadas aos 14 funcionários do atendimento (caixas e atendentes) no dias 29 de junho e 2 e 3 de julho de 2007.

5.1 Gestão da Fila

Sob o prisma da gestão da fila, (1) a ausência de distrações que entretenham o consumidor, (2) recursos que não estão atendendo aos consumidores à vista e (3) esperas solitárias estão entre os achados principais captados no trabalho de campo.

Verificou-se, nas observações *in loco*, que o Banco do Brasil não adota a política de distrair e entreter os consumidores que aguardam na fila. É notório que os clientes até buscam distrações, mas a disponibilidade delas é mínima, ou nenhuma, na agência objeto do estudo:

Um grupo de clientes espera a hora do atendimento. Quem tem companhia conversa. Quem tem bebê brinca com ele. Há clientes que simplesmente ficam observando em derredor, outros, ainda, falam ao celular. Umas cinco pessoas, que, aparentemente, não se conheciam, brincam com o bebê, já inquieto. Um senhor, o último a chegar, puxa conversa com os três últimos da fila. Um outro senhor se distrai conferindo atentamente seu extrato (Diário de campo, dia 23.10.2006).

As pessoas que aguardam a vez vão muito ao bebedouro; em 5 minutos, pelo menos 3 pessoas foram beber água. Interpreto que esta seja uma forma de se distrair, levantar, não ficar parada. Não há distrações; é tedioso ficar ali parado sem ter o que fazer. Um senhor trouxe de casa um encarte de supermercado é o lê, mas as demais pessoas simplesmente observam o expediente (Diário de campo, dia 25.01.2007).

... há ainda uns quatro quadros com propaganda de produtos bancários; acho que é pouco (Diário de campo, dia 08.06.2007).

Um dos princípios da “psicologia das filas de espera”, de David Maister (1985) *apud* por Cogan (1998, p. 13), preceitua que “o tempo não ocupado parece mais longo do que o tempo ocupado; se na fila seu tempo está sendo preenchido com alguma ocupação, o consumidor presta menos atenção à espera propriamente dita”.

Katz, Larson e Larson (1991) *apud* por Cogan (1998, p. 35) prescrevem:

Instale distrações que entretenham e envolvam fisicamente o consumidor. Mantenha um conteúdo alegre. Música instrumental ou piano ao vivo pode criar uma atmosfera mais agradável. Se o conteúdo da distração for leve, agradável e engajador, os consumidores permanecerão interessados e entretidos por muitas visitas.

A literatura demonstra que há inúmeros exemplos de distrações que são utilizadas tentando atenuar a sensação de espera dos clientes: a música e as revistas em consultórios médicos e dentários; os bares nos salões de espera dos restaurantes; *display* eletrônico de notícias no saguão do atendimento do caixa; abrigos dotados de assentos para a espera de ônibus ou trem na estação; clientes de cassino que esperam na fila para um show e têm no corredor de entrada máquinas caça-níqueis; etc (GIANESI e CORRÊA, 1994, p. 168; LOVELOCK e WRIGHT, 2003, p. 375).

Em muitos momentos, percebe-se que recursos que não estão atendendo aos consumidores ficam à vista. Três destes momentos estão registrados no diário de campo e transcritos abaixo:

Há um funcionário numa mesa que não atende; parece que fica resolvendo outra coisa mais importante que a fila (Diário de campo, dia 23.01.2007).
Ela [uma senhora] diz que “tem uma quantidade mínima de caixas” (eu observo e vejo que, dos seis guichês disponíveis, cinco estão ocupados; ...) (Diário de campo, dia 05.02.2007).
Nem todas as mesas do atendimento estão ocupadas por funcionários (Diário de campo, dia 04.06.2007).

Katz, Larson e Larson (1991) citados por Cogan (1998, pp. 36-7) sugerem que devem ser mantidos fora da vista do consumidor os recursos que não estão atendendo porque, segundo tais autores, os consumidores não se incomodam de esperar muito se os atendentes demonstram estar trabalhando tão duro quanto possam, mas tendem a ficar irritados quando vêem diversos guichês/mesas sem funcionários ou atendentes insuficientes. Os citados teóricos recomendam (KATZ, LARSON e LARSON (1991) *apud* COGAN (1998, p. 37)):

- (i) Manter funcionários ociosos fora da vista.
- (ii) Conduzir atividades que não envolvam interações com clientes fora da vista dos consumidores.
- (iii) Manter capacidade física não utilizada fora da vista.

Salta aos olhos a ocorrência do dia 05 de fevereiro de 2007 acima transcrita. Numa bateria de caixas com seis guichês, cinco deles estavam ocupados. O único guichê não ocupado passou à cliente a percepção de que havia “uma quantidade mínima de caixas”.

O terceiro resultado obtido da pesquisa, sob o ponto de vista da gestão da fila, refere-se à disposição das poltronas de espera no Atendimento de Pessoa Física na forma de auditório que não propicia a conversa entre os que esperam. São 12 ou 13 longarinas com três poltronas cada, as quais ficam enfileiradas ao lado da plataforma de atendimento. A Figura 6, abaixo, mostra a organização do ambiente de espera na Agência Campo Grande RJ e registra de forma mais eloqüente que as palavras o fenômeno citado. Os clientes ficam de costas para os outros em grupos de três.



Figura 6 - Foto do Saguão de Atendimento da Ag. Campo Grande RJ (Autor, ago. 2006)

Um outro princípio da “psicologia das filas de espera” de Maister (1985 *apud* COGAN, 1998, p.13) estabelece que:

Esperas solitárias (desacompanhadas) parecem mais longas do que esperas em grupo; a espera quando a pessoa está sozinha na fila parece mais longa do que quando está em grupo. A comunicação pode ser bem utilizada para fazer com que os clientes conversem uns com os outros

Cabe resgatar, por fim, que os autores pesquisados para esta dissertação sustentam que a sensação de espera é mais importante na percepção do cliente sobre o serviço que o tempo real gasto esperando. Para eles, os gestores obrigados a conviver com filas em seu sistema de serviços, devem trabalhar para atenuar a sensação de espera dos clientes.

5.2 Cultura Organizacional

Sob a ótica da cultura organizacional, a pesquisa revelou alguns traços culturais percebidos no Banco do Brasil que podem guardar alguma relação com a fila: (1) estresse, (2) espírito individualista, (3) impunidade, (4) culto ao “estrangeiro” e (5) apego à norma.

Percebe-se que o estresse está presente nos discursos dos funcionários da Agência Campo Grande RJ do Banco do Brasil:

Informante 1	“Estresse e problemas (físicos e emocionais) advindos do ritmo de trabalho são comuns. (...)”.
Informante 5	“Estresse, problemas de saúde (LER etc)”.
Informante 6	“Maior parte dos funcionários estressados”.
Informante 8	“Com o passar do tempo e o desgaste sofrido pelo excesso de trabalho no início de cada mês, os funcionários acabam por ter que ‘relaxar’ para não sofrerem de estresse”.
Informante 11	“De uma maneira geral, o sistema nervoso é o que mais sofre com as filas”.

Os trabalhos de Palácios, Duarte e Câmara (2002) e de Merlo e Barbarini (2002), citados da Fundamentação Teórica, embora restritos ao sofrimento (psíquico) dos caixas bancários, sugerem que estresse não é um traço específico dos funcionários do Banco do Brasil, mas comum aos bancários.

O espírito individualista está presente no que, pela forma como foi dito, pode se considerar um desabafo de um dos informantes.

Informante 14	“... uma característica muito comum, embora pouco explícita ou admitida, é a preocupação exclusiva com o seu problema ou com o de sua equipe, esquecendo-se que o Banco é um todo e os problemas dos outros se refletem nos seus e vice-versa”.
---------------	---

Cabe notar que o informante é Gerente de Contas, responsável pelo setor de atendimento de Pessoas Físicas da agência objeto do estudo, tendo 33 anos de empresa. Portanto, deve saber muito bem do que está falando.

Tal espírito individualista, registrado no trabalho de Wood Jr. *et al* (1995) como um traço cultural brasileiro que influencia nas empresas nacionais, tem, certamente, repercussão na gestão da fila. Nas observações feitas pelo autor desta dissertação, em algumas ocasiões, verificou-se um setor sem demanda de clientes, enquanto outro estava lotado, sem que houvesse uma ação de “socorro” por parte do setor mais tranqüilo.

A [falsa] percepção de impunidade dos funcionários do Banco do Brasil, face os da concorrência, resulta numa espécie de acomodação por parte de alguns clientes, no sentido de não levar adiante suas reclamações:

“Não adianta reclamar; não dá em nada; esse banco é público!” (exclamação de um cliente que aguardava o atendimento no dia 01.02.2007)
“Tem uma quantidade mínima de caixas”[...]; “se é num banco particular, você grita e eles te ouvem; aqui, riem da sua cara”. (comentário de uma senhora com a pessoa que está ao seu lado no expediente do dia 05.02.2007)

O traço cultural brasileiro da impunidade é destacado, na literatura aqui pesquisada, por Prates e Barros (2006), quando lembram da apatia gerada por tal situação, que deixa “o brasileiro cada vez mais espectador” (PRATES e BARROS, 2006, p. 64).

Em alguns momentos das entrevistas ficou muito claro um traço presente na cultura do Banco do Brasil: o culto ao “estrangeiro” (qualquer referencial externo à empresa, não necessariamente de fora do país). Eis algumas falas pinçadas, onde as soluções “de fora” são melhores:

Informante 1	No banco “I” (por exemplo) “o número de caixas atendendo é maior e é utilizado um controle do tempo médio de espera”.
Informante 4	A espera é menor nos outros bancos “porque têm um número maior de caixas”.
Informante 5	A espera é menor nos outros bancos “porque têm mais caixas e, ao que me parece, as contas chegam calculadas (quando em atraso) no caixa”.
Informante 6	“Sistema mais complexo do Banco do Brasil (necessária presença do Gerente para diversas operações); maior número de agências do banco ‘I’ em algumas regiões (Campo Grande e Itaguaí, por exemplo); pressão por produtividade sofrida pelos caixas do banco ‘I’”.
Informante 7	“O caixa do banco ‘I’ é um sistema de autenticação mecânico. O que funciona muito mais rápido que o nosso, onde existe a espera de impressão do comprovante de pagamento. Fato que exige organização do operador; perde-se tempo grampeando o cupom de pagamento em cada título pago. (...)”.

Informante 8	“Pela informação que me chega, há vários caixas numa mesma bateria ...”
Informante 10	“(...). Acho que é a parte burocrática mesmo. O Banco do Brasil é muito mais documentação, papel e tal. Burocracia neste sentido mesmo, da formalização de tudo. Aqui tem que ser tudo formalizado. Lá as coisas são mais abertas, são mais ... não precisam ter tanta formalização. (...)”
Informante 12	“Algumas agências do banco ‘I’ sim, outras, não. 1º) o sistema informatizado parece ser melhor; 2º) triagem na fila; 3º) um número razoável de caixas”.

Na literatura, é Caldas (2006, pp. 73-93), no artigo “Santo de Casa Não Faz Milagre”, quem expressa que este traço é “tão fortemente arraigado e recorrente no caráter nacional brasileiro”, que “se faz sentir – em maior ou menor medida – em todas as organizações no Brasil, independentemente de origem nacional...”(CALDAS, 2006, p. 86).

A formalização, normatização são traços apreendidos na cultura do Banco do Brasil, que, certamente, têm influência na gestão da fila. Não se quer pregar aqui a inobservância das normas da empresa, mas os excessos que ocasionam situações insólitas e geradoras de insatisfação no cliente. Nas falas dos informantes abaixo este traço característico está presente:

Informante 10	“O Banco do Brasil é muito mais documentação, papel e tal. Burocracia neste sentido mesmo, na formalização de tudo. Aqui tem que ser tudo formalizado. Lá [na concorrência] as coisas são mais abertas, são mais ... não precisam ter tanta formalização. (...)” “(...). Todos procuram ter um compromisso maior com o que está estabelecido, com o que é normatizado. (...)”
Informante 13	“... muitas das vezes eu noto por parte de alguns colegas, não são todos, uma certa falta de bom senso em algumas situações que poderiam ser resolvidas com uma flexibilidade ... Ah, seu atendimento não aqui em baixo [neste setor é no setor do segundo andar], a senhora não pode subir escada ...;

Santos (2005, pp. 150-4) menciona que o livro de instruções circulares da instituição “ocupa” um lugar de destaque na cultura organizacional. Numa das observações de campo relatadas por Santos (2005, p. 153), um caixa-executivo “estava se negando a receber um documento sem o código de barra impresso, pois gostaria que fosse confirmado por seu superior que as regras da instituição determinam que ele tenha que receber documento sem código de barra. Embora fosse possível a digitação dos números correspondentes ao código de barras, o caixa-executivo exigiu que isto estivesse previsto nas normas”.

6 CONSIDERAÇÕES E CONCLUSÕES

Pode ser que no futuro o “novo” consumidor não utilize mais as agências bancárias tradicionais e, portanto, o assunto fila de espera nos bancos deixe de merecer atenção. Enquanto isso... (o autor).

Esta dissertação procurou trazer à tona a questão da fila de espera nos bancos à luz da cultura organizacional. Propôs-se a verificar se há aplicação, na prática cotidiana, da teoria existente sobre a gestão da percepção do cliente na fila de espera. Buscou, ainda, identificar e analisar a lógica da cultura organizacional das pessoas que militam no atendimento diário dos usuários de serviço bancário.

Partiu-se da suposição de que a dinâmica sociocultural da organização tem influência na gestão das percepções nas filas de espera. Supôs-se, ainda, que os bancos não disseminam entre os seus funcionários da linha de frente o conhecimento teórico existente sobre a gestão da fila, preferindo investir em TI.

Pôde-se constatar, a partir do trabalho de campo, que a cultura organizacional influencia claramente na gestão das percepções nas filas de espera de uma agência bancária. Como demonstrado no capítulo “Resultados e Discussão”, traços culturais como apego à norma, culto ao “estrangeiro”, impunidade, espírito individualista e estresse têm relação direta com a fila.

Ficou evidente que não existe na cultura do banco uma preocupação com a gestão das percepções dos que esperam na fila. É verdade que há ações institucionais para que o cliente saia da fila do caixa humano. Exemplo dessas ações é a disponibilização de serviços como pagamento de contas na internet, na central telefônica de atendimento, débito programado etc. Há, também, o “caixa rápido”, que utiliza um raciocínio que já é usado nos supermercados; clientes com poucos papéis/transações são atendidos no “caixa rápido”; os usuários com mais de três papéis entram na fila do “caixa convencional”. Outra solução corporativa adotada é o que chamam de GAT – Gerenciador do Atendimento, que permite que os clientes que se dirigem ao atendimento utilizem uma senha eletrônica e aguardem a chamada sentados. Sem dúvida, estas são ações que amenizam o problema da espera. Mas não se percebeu, ao longo da pesquisa, a utilização de princípios antigos como a “psicologia das fila de espera”, de Maister, que atua mais diretamente na percepção. O emprego de distrações que entretenham o consumidor, por exemplo, é uma recomendação encontrada na teoria, de fácil implantação e de custo relativamente baixo para uma instituição financeira.

Verificou-se uma quase completa ignorância, por parte dos atendentes, dos conhecimentos existentes acerca da gestão das percepções nas filas. As respostas à questão 7 do roteiro da entrevista, que consultava sobre a leitura, por conta própria ou por orientação do Banco, de algum texto sobre gestão de fila, foram todas negativas. Um único informante (o 6) disse um *sim*, sem muita convicção, citando um curso interno, direcionado aos que trabalham no atendimento, chamado “Gente que Atende Gente”⁵. Outro informante (o 10) também menciona este treinamento (“Gente que Atende Gente”), mas faz ressalvas:

⁵ GENTE QUE ATENDE GENTE é um curso presencial de 12 horas (dois dias de 6 horas), desenvolvido pela Universidade Corporativa Banco do Brasil que tem por público-alvo prioritariamente funcionários do Segmento Básico Operacional das Agências (Caixas e Escriturários) e Assistentes de Negócios. Seu conteúdo programático prevê: “Aspectos Comportamentais e de Marketing no Atendimento; A Percepção do Cliente do Banco do

(...) Até no Curso Gente que Atende Gente são coisas meio filosóficas, que não se aplicam à realidade. A gente vê assim algo com um pouco de uma utopia. O Banco não tem essa dimensão do atendimento de como ficam algumas agência. Talvez em vários pontos tem aquela questão organizadinha como aparecia na nossa vida interna, mas aqui na nossa agência não vejo nenhuma orientação do Banco para diminuir isso. A gente começa tomar iniciativa mesmo de imprimir folheto, panfleto para encaminhar a pessoa para a central de atendimento, cadastrar a senha de telefone direto. Um trabalho massificado nisso. Mas no Banco nunca vi nada bem enfático sobre isso,... (Informante 10);

Outros informantes (o 5 e o 14, por exemplo) não viram relação entre a teoria e o dia-a-dia:

Os cursos do Banco do Brasil, quanto ao atendimento, são o oposto do que podemos oferecer na prática (Informante 5);

Sim, já li. O Banco já deu algumas orientações sobre o assunto, porém, na maiorias das vezes, não adequadas à realidade do que é vivido nas agências (Informante 14);

Se os atendentes tivessem recebido um mínimo de conhecimento sobre a “teoria” das gestão das percepções na filas, dificilmente ocorreria o que foi relatado no diário de campo do dia 26 de janeiro de 2007: “(...). Neste exato momento conto quatro funcionários em pé próximos à impressora e ao gerente; eles estão muito tranqüilos. Não demonstram a menor preocupação em dar rapidez ao atendimento”. Segundo Katz, Larson e Larson *apud* por Cogan (1998, p. 36) “muitos consumidores comentam que não se incomodam de esperar muito se os caixas parecessem estar trabalhando tão duro quanto possam”.

É importante também registrar que a pesquisa não deixou marcada nos seus resultados a questão da dualidade, tão exaustivamente enfatizada no trabalho de Rocha [1994 ou 1995]. Cabe esclarecer que, embora não marcada, a dualidade ainda se faz presente nos dias de hoje na percepção dos clientes, conforme se depreende na transcrição da entrevista do informante 2:

Eles acham que a gente é funcionário público. Grande parte [acha] que a gente faz corpo mole e tal. Muita gente não tem esse entendimento, acha que a gente é dedicado e tal, mas há muitas pessoas que encaram o funcionário do Banco como funcionário público, que faz corpo mole, tem corporativismo, mas tem mudado isso;

(...)

Acho que tem preconceito com o Banco, por entender que é uma empresa pública. Tem todo aquele senso comum de que a empresa pública não funciona. Criado por n motivos e muita gente não entende, a maior parte da população não entende o problema da economia, qual a posição do Banco hoje; que tem que disputar mercado, que a tentativa é se igualar aos outros bancos do mercado; mas a maioria, por conta de desinformação mesmo, já vem com esse preconceito de que o Banco é uma empresa pública e aí muitas vezes nem avalia se é melhor ou pior do que outros lugares, mas já tem esse tipo de determinância, de que é ruim por ser uma empresa pública, um preconceito vinculado durante anos. É difícil também de uma hora para outra você modificar isso;

A Pesquisa on Line citada no capítulo 3 demonstrou, mas foi na vivência do trabalho etnográfico que ficou bem caracterizado que a espera na fila é fator de grande insatisfação por parte dos clientes.

Este trabalho, ao estudar a gestão da fila, cultura organizacional e tecer considerações sobre a realidade do Banco do Brasil, redundou por compilar inúmeras informações dispersas sobre o assunto, atingindo, assim, um dos seus objetivos específicos.

Como sugestão, além da revisão para redução dos tempos de todos os processos que envolvem o atendimento de pessoas no ambiente bancário, a idéia disseminada pelos estudiosos de se instalar “distrações que entretenham e envolvam fisicamente o consumidor” parece a mais urgente. Para os clientes da Agência Campo Grande RJ até o bebedouro, por absoluta falta de opção, servia para preencher o tempo dos que esperavam, como está relatado em mais de uma ocasião no Diário de Campo. É curioso considerar, não como sugestões, mas como registros de casos especiais e até insólitos que tiraram o cliente da “fila” do banco. O primeiro, ocorreu em 2003, no auge da chamada epidemia asiática. O banco Hongkong & Shanghai, ligado ao grupo HSBC, identificou um aumento de cerca de 40% nas operações de *internet banking*. É que, com medo de serem contaminados com o vírus da pneumonia em filas dos bancos, os clientes passaram a executar suas operações financeiras à distância (O Globo, 1 de maio de 2003). O segundo caso especial foi constatado em 2004, na greve dos bancários. Na coluna Cartas dos Leitores d’O Globo, de 24 de setembro daquele ano, o leitor Luiz Salvador escreveu: “Os bancários grevistas estão empurrando a população para uso da informática, que substitui milhares de postos de trabalho. Graças à greve passei a usar mais os caixas automáticos e a internet. Para mim, não tem volta, pois é muito fácil e bem mais cômodo. Sem filas, sem mau humor e até sem sair de casa. (...)”.

Cabe, por fim, ressaltar, que há ações práticas que podem ser adotadas, como por exemplo, a disseminação do conhecimento disponível sobre a gestão das percepções nas filas, que culminam em resultados rápidos. Mas, por outro lado, é forçoso lembrar que qualquer esforço relacionado à mudança na cultura organizacional demanda um tempo razoavelmente grande de resposta.

Várias foram as lacunas abertas durante o estudo, as quais podem ser cobertas por outros estudos. Abaixo são sugeridos alguns pontos para futuras pesquisas:

- a. repetir o trabalho etnográfico em outras instituições financeiras para confirmar se nelas também há e como se dá a influência da cultura organizacional na gestão da fila;
- b. Identificar o(s) mecanismo(s) de distração que melhor se adequa(m) ao cliente bancário;
- c. Pesquisar modelo de segmentação que enquadre os clientes brasileiros por tolerância ao tempo de espera. Segundo Katz, Larson e Larson *apud* Cogan (1998, p. 37) há três grupos de consumidores: “espectadores” (“adoram observar as pessoas e os eventos do recinto”), “impacientes” (“consideram a espera na fila como a atividade mais enfadonha do mundo”) e “neutros” (“como o nome indica, estão numa posição intermediária entre os outros dois”). Talvez seja possível, a partir desta segmentação, fazer uma comunicação mais apropriada junto a esses clientes, no que diz respeito às opções de utilização dos serviços bancários. Assim, por exemplo, para aqueles clientes identificados como “impacientes”, poderia ser desenvolvido um trabalho educativo, disseminando os dias de vale, as opções da central de atendimento telefônico e internet etc. Poderia, também, ser estudada a possibilidade de se ampliar os limites de saques nos terminais de auto-atendimento para esses clientes.

Finalmente, é importante sublinhar, que é lícito supor que, por mais rigorosos que sejam os métodos e procedimentos utilizados, essas conclusões apresentam as limitações metodológicas próprias dos estudos de cunho etnográfico e não podem ser, por conseguinte, generalizadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABENSUR, E. O., FISCHIVIANN, A. A., BRUNSTEIN, I., HO, L. L. Tendências para o auto-atendimento bancário brasileiro: um enfoque estratégico baseado na teoria das filas. Revista de Administração Mackenzie, ano 4 [2003], n.2, pp.39-59. Disponível em: <http://mackenzie.com.br/editoramackenzie/revista/administracao/adm4n2/adm4n2_art.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2006.

ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY. Ithaca, N.Y.: Cornell University, v. 28, n. 3, 1983.

ARAÚJO, A.O. de. Cenários XXI: novos negócios, oportunidades & desafios na gestão do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001;

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT-RJ). Informação e documentação – referências – elaboração: NBR 6023. Rio de Janeiro: 2000.

AZAMBUJA, H. A. R. de. Estudo etnográfico em empresa de prestação de serviço: o caso Guaíba service. Monografia (Pós-Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1999. Disponível em: <http://www.13bb.com.br/portal/bb/univ/func/bib/trs/doc/214399_azambuja.pdf>. Acesso em: 18 Jun. 2006.

BAGOZZI, R. Advanced methods of marketing research. Oxford: Blackwell, 1995.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Diagnóstico do Sistema de Pagamentos de Varejo do Brasil. Brasília, DF, 1ª edição, maio 2005.

_____. Instituições mais reclamadas. Disponível em: <<http://www3.bcb.gov.br/ranking/ranking.do?method=doRanking>>. Acesso em: 18 jun. 2006.

_____. Resolução 3.402, de 06 Set. 2006. Dispõe sobre a prestação de serviços de pagamento de salários, aposentadorias e similares sem cobrança de tarifas. Disponível em: <<http://www5.bcb.gov.br/normativos/detalhamentocorreio.asp?N=106277050&C=&ASS=RESOLUCAO+3.402>>. Acesso em: 02 Abr. 2007.

_____. Resolução 3.424, de 21 Dez. 2006. Prorroga o prazo estabelecido no art. 1º da Resolução 3.402, de 2006, e dispõe sobre a aplicação do contido naquele normativo à prestação dos serviços objeto de convênios ou contratos efetivamente implementados pelas instituições financeiras até 5 de setembro de 2006. Disponível em: <<http://www5.bcb.gov.br/normativos/detalhamentocorreio.asp?N=106407179&C=&ASS=RESOLUCAO+3.424>>. Acesso em: 02 Abr. 2007.

BANCO DO BRASIL. Livro de Instruções Codificadas 55-70-74-1. Brasília (DF), 30 maio 2006.

BARBOSA, L. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. FGV, **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n.4, out./nov./dez. 1996, pp. 6-19.

_____. Marketing etnográfico: colocando a etnografia em seu devido lugar. FGV, **RAE - Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, Jul./Set., 2003, pp. 100-105.

BARROS, C. F. P. Marketing e etnografia: um levantamento em journals dos anos 80 e 90. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais eletrônicos ...** Salvador: Anpad, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/frame_enanpad2002.html_MKT_1380>. Acesso em: 22 maio 2006.

_____. Classificação de restaurantes a partir da visão do consumidor: um estudo etnográfico. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos ...** Curitiba: Anpad, 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/frame_enanpad2004.html_MKT_0939>. Acesso em: 21 maio 2006.

BOWDITCH, J. L., BUONO, A. F. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 2004.

BRASIL. Projeto de Lei 5.051/2005 (Autor: Takayama – PMDB/PR). Dispõe sobre o limite máximo de tempo de atendimento em filas nos órgãos e instituições públicas federais, estaduais e municipais, inclusive postos de saúde, INSS (Instituto Nacional de Seguridade Social) e instituições financeiras e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br>> . Acesso em: 22 jan. 2007.

_____. Projeto de Lei 3.487/2000 (Autor: Lincoln Portela – PSL/MG). Dispõe sobre medidas que amenizem o desconforto da espera, no atendimento ao público, nos estabelecimentos que especifica. Explicação: obrigando a instalação de cadeiras ou similares e a adoção de medidas que garantam a ordem de chegada, sem a necessidade de organização de fila, nos estabelecimentos bancários, instituições públicas e privadas de atendimento ao público em geral. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br>> . Acesso em: 22 jan. 2007.

_____. Projeto de Lei 4.515/1998 (Autor: Inácio Arruda – PC do B/CE). Dispõe sobre sanções administrativas a estabelecimentos bancários que constraça os seus usuários a tempo de espera abusivo no atendimento, e dá outras providências. Explicação: caracterizando como abuso um tempo de espera na fila, para atendimento na rede bancária superior a 15 (quinze) minutos. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br>> . Acesso em: 22 jan. 2007.

_____. Projeto de Lei 3.832/1997 (Autor: Enio Bacci – PDT/RS). Dispõe sobre a obrigatoriedade de atendimento sem filas, nos órgãos e instituições públicas federais, estaduais e municipais, inclusive instituições financeiras e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br>> . Acesso em: 22 jan. 2007.

BROWN, G. Accounts, meaning and causality. **In:** G. Gilbert e P. Abell (eds.). Accounts and Action. Aldershot: Gower, 1984.

CALDAS, M. P. Santo de casa não faz milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do “estrangeiro”. **In:** MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P. (org.). Cultura organizacional e cultura brasileira. 1. ed., 6. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

CARDOSO, R. C. L. Aventuras de antropólogos em campo ou como escapar das armadilhas do método. **In:** CARDOSO, R. C. L. (Org.). A Aventura Antropológica: teoria e pesquisa. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986. 156 p.

CAVEDON, N. R. Antropologia para administradores. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2003.

_____. O método etnográfico em estudos sobre a cultura organizacional: implicações positivas e negativas. **In:** ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais eletrônicos ...** Foz do Iguaçu: Anpad, 1999. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/frame_enanpad1999.html_ORG_08>. Acesso em: 21 maio 2006.

_____. Recursos metodológicos e formas alternativas no desenvolvimento e na apresentação de pesquisas em Administração. **In:** ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. **Anais eletrônicos...** Campinas: Anpad, 2001. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/grame_enanpad2001.html_EPA_192>. Acesso em: 10 jun. 2006.

CERQUEIRA CÉSAR, J. L. de. A indústria bancária: uma visão para 2020. Disponível em: <http://febraban.org.br/ciab06/Portugues/destaques/destaque_ind_bancaria.asp>. Acesso em: 04 jun. 2007.

CHAVES, M. O. B. A Teoria da Segmentação Face à Satisfação do Consumidor dos Serviços Bancários: Um Estudo de Caso de um Banco de Varejo. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

CLIFFORD, J. A experiência etnográfica: antropologia e literatura no século XX. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 1998.

COGAN, S. Gerenciando as Percepções nas Filas de Espera: Para Aumentar o Nível de Satisfação dos Clientes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

_____. Gerenciando as Percepções dos Usuários nas Filas. **O Globo**, Rio de Janeiro, 08 ago. 1996, p. 11 (artigo).

_____. Tempo de Espera nas Filas e a Satisfação dos Clientes. **O Globo**, Rio de Janeiro, caderno Boa Chance, 10.11.1996, p.2 (artigo).

CORRÊA, H. L. e CAON, M. Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA FILHO, B. A. da. Automação bancária: uma análise sob a ótica do cliente. In: Encontro da Anpad, 21., 1997, Rio das Pedras - RJ. **Anais...**, Rio das Pedras – RJ, 1997.

COSTA, M. J. da. Técnicas de Pesquisa. Seropédica: UFRRJ, 2005 (apostila).

COSTA FILHO, B. A. da; PIRES, P. J. Revisitando os caixas-automáticos: o modelo TAM (technology acceptance model) aplicado aos ATM'S. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos ...**Curitiba: Anpad, 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/frame_enanpad2004.html_MKT_1462>. Acesso em: 12 nov. 2006.

CYPRIANO, M. Discurso de abertura do 6º seminário de atendimento bancário. Ago. 2005. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/Imprensa/posicao47.asp>>. Acesso em 15 out. 2006.

DAMATTA, R. A casa e a rua. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara, 1987.

_____. Filas: óbvio ululante e patrimônio nacional. O Globo, Rio de Janeiro, 18 maio 2005, Opinião, p.7:

_____. O ofício de etnólogo, ou como ter *Anthropological blues*. In: NUNES, E. de O. (Org.). A aventura sociológica: objetividade, paixão, improviso e método na pesquisa. Rio de Janeiro: Zahar Ed., 1978.

DAVIS, M. M. e HEINEKE, J. Understanding the roles of the customer and the operation for better queue management. International Journal of Operations & Production Management, v. 14. n. 5, 1994. pp. 21-34.

DEAL, T.; KENNEDY. A. Corporate culture: the rites and rituals of the corporate life. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

DESIDERIO, M., NEVES, B. Automação bancária e atendimento a clientes: algumas reflexões. Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2004. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos/130_artigos%20gestao%20bancaria.PDF>. Acesso em 16 nov. 2006.

FARIA, A. Abordagem processual e etnográfica em decisão estratégica em redes internacionais: descobertas, confissões e reflexões sobre pesquisa internacional e cultura. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: Anpad, 2002. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/eneo/2002/dwn/eneo2002-1.pdf>> . Acesso em: 2 jul. 2007.

FAUST, W. H. The branch as a retail outlet. **The Bankers Magazine**, v. 173, n. 1, p. 30-5, Jan./Feb. 1990.

FEBRABAN-FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. Dados dos setor – 2007. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/Dadosdosetor>>. Acesso em: 4 Ago. 2007.

FERREIRA, A. B. de H. Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa. 3. ed. Curitiba: Positivo, 2004.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. **In:** FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. (Coord.). Cultura e poder nas organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____; SHINYASHIKI, G. T.; STEVANATO, L. A. Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. **In:** MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P. (org.). Cultura organizacional e cultura brasileira. 1. ed., 6. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

FORNELL, C. A. National customer satisfaction barometer: the Swedish experience. **Journal of Marketing**, v. 56, Jan. 1992, pp. 6-21.

FORTUNA, E. Mercado financeiro: produtos e serviços. 16. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2005.

FRAGA, M. L. Cultura organizacional: o caso do Banco BRC S/A. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

FREITAS, A. B. de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. **In:** MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P. (org.). Cultura organizacional e cultura brasileira. 1. ed., 6. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

FREITAS, J. N. As Agências Bancárias e as Filas de Atendimento. Associação dos Bancos do Estado do Ceará (ABANCE), 24 maio 2004. Disponível em: <<http://www.aberj.com.br>>. Acesso em: 13 mar. 2005.

FREITAS, M. E. de. Cultura Organizacional: evolução e críticas. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ. Critérios de Excelência PNQ 2006. Disponível em: <<http://www.fpnq.org.br>>. Acesso em: 24 mar. 2007[a]

GEERTZ, C. A interpretação das culturas. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1989

GIANESI, I.G. N., CORRÊA, H. L. Administração Estratégica de Serviços: Operações para a Satisfação do Cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

GIGLIO, E. M. O comportamento do consumidor. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

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

GOLD, R. Roles in sociological field observation. **In:** G. McCall e J. Simmons (eds.). Issues in participant observation: a text and reader. London: Addison Wesley, 1969.

GOMES, E. B. P. Cultura organizacional: um estudo de caso. [s/d]. Disponível em: <<http://www.alfa.br/revista/pdf/0adm.pdf>>. Acesso em: 9 Abr. 2007.

- HAYES, B. Medindo a satisfação do cliente. Rio: Ed. Qualitymark, 1996.
- HOFSTEDE, G. Culture's consequence: international differences in work-related values. Beverly Hills: Sage, 1980.
- HOOLEY, G. J., SAUDERS, J. A., PIERCY, N.F. Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- HORTA, R. G. A análise funcional do comportamento como estratégia de análise da cultura organizacional. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006. Disponível em: <<http://dspace.Icc.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/EOSA-6.pdf>>. Acesso em: 08 Jun. 2007.
- HOUAISS, A. e VILLAR, M. de S. Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- HUSSERL, E. A filosofia como ciência do rigor. Coimbra: Atlântida, 1975.
- JAIME JÚNIOR, P. Breves notas sobre etnomarketing, ou das relações entre a antropologia do consumo e a administração mercadológica. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. **Anais eletrônicos ...** Florianópolis: Anpad, 2000. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/frame_enanpad2000.html_MKT_1280>. Acesso em: 10 jun 2006.
- JAYME, T. V. Bancos são multados por tempo de espera em filas. **Valor Econômico**, São Paulo, 9 set. 2004, p. E-1.
- KATZ, K. L., LARSON, B. M. e LARSON, R. C. Prescription for waiting-in-line blues: entertain, enlighten, and engage. Sloan Management Review, Winter, 1991. pp. 44-53.
- KOSTECKI, M. Waiting lines as a marketing issue. European Management Journal, v.14, n. 3, June, 1996, pp. 296-303.
- KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- _____. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2000.
- LEAL, F. Um diagnóstico do processo de atendimento a clientes em uma agência bancária através de mapeamento do processo e simulação computacional. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2003. Disponível em: <<http://www.ppg.efe.br/cpgp/Dissertacao/2003/64.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2006.
- LIMA, M. Bancos: e quem vai multar a prefeitura? **Revista Exame**, São Paulo, n. 853, 12 Out. 2005, p. 17.

LOPES, W.W.S. Estudo Sobre os Motivos que Levam o Cliente a Optar pelo Atendimento nas Filas: uma aplicação no Banco do Brasil S.A., Santa Maria (RS). Monografia (Especialização) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria (RS), 2002.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2003.

MAISTER, D. The Psychology of Waiting Lines. **In:** CZEPIEL J. A., SOLOMON, M. and SURPRENANT, C. S. The Service Encounter. M.A.: Lexington Books, 1985;

MALINOWSKI, B. Argonautas do Pacífico Ocidental: um relato do empreendimento e da aventura dos nativos nos arquipélagos da Nova Guiné Melanésia. 2 ed. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

MARTINS, P. E. M. Administração brasileira: uma disciplina em construção. **In:** VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M.(Orgs.). Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

MASCARENHAS, A. O. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. FGV, **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 2, Abr./Jun., 2002, pp. 88-94.

MATTOS, C. L. G. de. A abordagem etnográfica na investigação científica. **Revista Espaço**, Rio de Janeiro, n. 16, dez. 2001. Disponível em: <<http://www.ines.org.br/paginas/revista/A%20bordag%20etnogr>>. Acesso em: 20 ago. 2006.

MAY, T. Pesquisa social: questões, métodos e processos. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MERLO, A. R. C., BARBARINI, N. Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v. 14, n.1, jan./jun., 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822002000100007&Ing=pt&n>. Acesso em: 16 Nov. 2006.

NASCIMENTO, A. N.; RODRIGUES, M. T. M. e KALID, R. de A. Aplicações de teorias de filas em usinas sucro-alcooleiras. **In:** SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 10, 2003, Bauru. **Anais eletrônicos ...** Bauru, SP: Simpep, 2003. Disponível em: <<http://simpep.feb.unesp.br/anais10/gestaodaproducao/arq22.PDF>> . Acesso em 24 mar. 2007.

ORGANIZATIONAL DYNAMIC, v. 1, n. 3, Out. 1983.

OUCHI, W. Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. São Paulo: Fundo Educativo Brasileiro, 1982.

PALÁCIOS, M., DUARTE, F., CÂMARA, V. de M. Trabalho e sofrimento psíquico de caixas de agências bancárias na cidade do Rio de Janeiro. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, mai. / jun., 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2002000300033&Ing=pt&n>. Acesso em 16 Nov. 2006.

PASCALE, R. e ATHOS, G. The art of japanese management. New York: Simon and Schuster, 1981.

PEPPIAT E. e JONES, P. Managing perceptions of waiting times in service queues? International Journal of Service, v. 7, n.5, 1996. pp. 47-61.

PETERS, T. J. e WATERMAN, R. H. In search of excellence. New York: Harper e Row, 1982.

PIRES, P. J., COSTA Fº., B. A. da. O atendimento humano como suporte e incentivo ao uso do auto-atendimento em bancos. Curitiba: UFPR, **Revista FAE**, v. 4, n. 1, Jan./Abr. 2001, pp. 59-67.

_____; MARCHETTI, R. Z. O perfil dos usuários de caixas-automáticos em agências bancárias na cidade de Curitiba. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 3, Set./Dez. 1997, pp. 57-76.

PITT, D. C. Using historical sources in Antropology and Sociology. United States of America: Holt, Rinehart and Winston, 1972.

Pneumonia ajuda bancos na Ásia: clientes aumentam uso de “internet banking” para evitar as agências. **O Globo**, Rio de Janeiro, 1 mai. 2003, p. 27;

PRADO, D. Teoria das filas e da simulação. 2. ed. Belo Horizonte (MG): Ed. de Gerenciamento Gerencial, 2004;

PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. de. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. **In:** MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P. (org.). Cultura organizacional e cultura brasileira. 1. ed., 6. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

RAZZOLINI FILHO, E., ZARPELON, M. I. Dicionário de administração de A a Z. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2005;

RIO DE JANEIRO (Cidade). Lei nº. 2.861, de 21 de setembro de 1999. Determina obrigações às agências bancárias em relação aos seus usuários e dá outras providências. **Diário Oficial do Município**, Rio de Janeiro (RJ), 28 set. 1999.

RIO DE JANEIRO (Estado). Lei nº. 4.223, de 24 de novembro de 2003. Determina obrigações às agências bancárias no espaço geográfico do Estado do Rio de Janeiro em relação aos seus usuários e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado**, Rio de Janeiro (RJ), 26 nov. 2003. Disponível em: <<http://www.alerj.rj.gov.br/processo2.htm>>. Acesso em: 13 jan. 2007.

ROCHA, A. da. Métodos qualitativos em administração: usos e abusos. Informativo Anpad, n.6, Jan/Mar, 2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/informativo_06_editorial.html>. Acesso em: 21 maio 2006.

ROCHA, E. Clientes e brasileiros: notas para um estudo da cultura do banco do Brasil. [s.n.t.], [1994 ou 1995].

_____. Como mapear as culturas organizacionais. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 21 Abr. 1996.

ROSA, M. V. de F. P. do C.; ARNOLDI, M. A. G. C. A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A. Pesquisa de satisfação de cliente: estado da arte e proposição de um método brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2 (jan./abr.), pp. 101-25.

SALVADOR, L. **O Globo**, Rio de Janeiro, 24 set. 2004, Cartas dos Leitores, p. 6.

SAMPAIO, N. Bancos terão que cumprir lei da fila. **O Globo**, Rio de Janeiro, 13 Dez. 2006, 1. Caderno, p.30.

_____. Filas em bancos: 15 minutos é o tempo ideal. **O Globo**, Rio de Janeiro, 15 Out. 2006, 1. Caderno, p. 39.

SANTOS, A. C. STF: banco tem que seguir lei de espera na fila. **O Globo**, Rio de Janeiro, 13 jul.2005, 1. Caderno, p.29.

SANTOS, D. B. de M. Normalização de trabalhos acadêmicos. Seropédica: Ed. UFRRJ, 2003.

SANTOS, F. F. F. dos. Características da cultura organizacional sob a óptica da cultura nacional: estudo etnográfico no banco do Brasil S.A. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **In: Sloan Management Review**, 1984.

_____. Guia de sobrevivência da cultura corporativa. 2. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

_____. Organizational culture and leadership. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SOARES, R. de L. Interferência indevida: por que as leis municipais que engessam o atendimento bancário são absurdas. **Revista Exame**, São Paulo, n. [n/d], 25 maio 2005, pp. 40-1.

SCHWINGEL, C. J. A automação bancária e a satisfação do cliente do banco do brasil. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

SERVA, M., JAIME JUNIOR, P. Observação participante e pesquisa em administração: uma postura antropológica. São Paulo: FGV, **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 35. n.1, Mai.Jun. 1995. Disponível em: <<http://rae.com.br>>. Acesso em: 09 Abr. 2007.

SOUZA, M. F. A. de. Análise de desempenho no setor bancário brasileiro através da aplicação da análise envoltória de dados (DEA). Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2006.

TORRES, O.F. Elementos da Teoria das Filas. Rio de Janeiro: FGV, Revista de Administração de Empresas, vol. 6, n. 20, setembro 1966, pp. 111-127, disponível em: <<http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2525&Secao=ARTIGOS&VOLUME=6&numero=20&Ano1966>>. Acesso em: 14 abr. 2005.

VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, M. C. A resistência firme da agência bancária: mesmo com o aumento explosivo dos serviços automatizados, o número de agências e de correspondentes cresce sem parar. Valor Financeiro, São Paulo, n. 5, Jun. 2006, pp. 18-21.

VIEIRA, M. M. F.; PEREIRA, B. P. Estudos etnográficos em administração. **In:** VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2005.

WIKIPEDIA [1]. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Campo_Grande_\(Rio_de_Janeiro\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Campo_Grande_(Rio_de_Janeiro))>. Acesso em 05 Ago. 2007.

_____[2]. Disponível em <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Zona_Oeste_\(Rio_de_Janeiro\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Zona_Oeste_(Rio_de_Janeiro))>. Acesso em 05 Ago. 2007.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, V.A.; GILLY, M. C. Characteristics affecting the acceptance of retailing technologies: a comparison of elderly and nonelderly consumers. **Journal of Retailing**, v. 63, n. 1, p. 48-68, Spring, 1987.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Diário de Campo

As anotações que se seguem são a transcrição do diário do pesquisador e foram efetuadas a partir de observações realizadas no saguão de atendimento da Agência Campo Grande RJ do Banco do Brasil, localizado no 2º andar do prédio.

O local onde foram realizadas as observações é um espaço amplo composto por diversas longarinas com 3 poltronas cada, as quais ficam enfileiradas ao lado da plataforma de atendimento formando um ângulo de 90° com a plataforma citada. (vide foto na Figura 6 abaixo). À frente, um pouco à esquerda, das poltronas, encontra-se o guichê de caixas.



Figura 6 – Foto do Saguão de Atendimento da Ag. Campo Grande RJ. Fonte: autor.

Na entrada principal, localizada no térreo, há um totem dispensador eletrônico de senha. Os clientes, ao indicarem, no terminal dispensador de senha, o número da sua conta ou a sua condição de não correntista do Banco do Brasil recebem uma senha numerada, que informa o local do seu atendimento. Os clientes indicados para o segundo pavimento vêm para o saguão da foto.

Normalmente, chego como um cliente normal. Pego a senha e subo para esperar o atendimento. Abaixo, os registros do diário:

- Dia 23 de outubro de 2006. São 15h30min de um expediente bem tranquilo, sem grande movimento de clientes. Estou na fila do caixa. Um grupo de clientes espera a hora do atendimento. Quem tem companhia conversa. Quem tem bebê brinca com o bebê. Há clientes que simplesmente ficam observando em derredor. Outros, ainda, falam ao celular. Um grupo de cinco pessoas, que, aparentemente, não se conheciam, brincam com o bebê, já inquieto. Um senhor, o último a chegar, puxa conversa com os três últimos da fila. Um outro senhor se distrai conferido atentamente seu extrato de conta. Os caixas trabalham sérios, concentrados no que

estão fazendo. Alguns dos que esperam têm na mão apenas uma conta de telefone para pagar. Percebo que um dos clientes está procurando alguma coisa para ler nas proximidades da fila; não há muita coisa; ele lê a tabela de tarifas do Banco, que está afixada num porta-cartaz junto à fila e depois pega um folder no porta-folder, também disponível próximo à fila. Um senhor idoso, passa a dobrar os joelhos, demonstrando cansaço; já está naquela fila, em pé, há uns 20 minutos. Três crianças pequenas brincam pelo salão, fazendo barulho. É interessante perceber um certo clima fraterno na fila: quase todos conversam, parecendo até que se conhecem. Uma mãe vai para as cadeiras e amamenta seu bebê. O Banco já fechou e há, ainda, aproximadamente 20 pessoas na fila. Agora, estão todos muito quietos. Os Caixas continuam sérios e concentrados nas suas tarefas. Algumas pessoas, mesmo depois da longa espera estão sorrindo, sem aparentar contrariedade. Muitos, curiosamente, estão de braços cruzados. Mais uma senhora encontra um folder na bancada e se distrai lendo. Uma moça faz o mesmo, dá uma rápida passada de olhos no material e devolve em seguida, parecendo não se interessar muito pelo conteúdo. Qualquer comentário que se faça é motivo para começar uma conversa. Saio da fila às 16h30min.

▪ Dia 23 de janeiro de 2007. São 15h20min. Estou na fila do atendimento. Conto 22 pessoas sentadas, esperando. Minha senha tem o número 577. Neste momento estão atendendo a senha 567 e há quatro funcionários fazendo o atendimento nas mesas e outros dois em pé, resolvendo alguma coisa com o gerente. Os cliente não têm com o que se distrair. O salão é amplo. Há dois displays com a senha. Algo confuso; por que 2?. Não há qualquer mensagem nesses displays que possam servir de distração para os clientes. Percebo que uma pessoa desiste. Há muita conversa. O atendimento não flui. As pessoas não entendem porque tanta demora. Há, agora, seis funcionários conversando em pé em frente a impressora; um cliente se levanta e pergunta, próximo à mesa, por que não estavam atendendo. Passa um tempo e, outra vez, percebe-se três atendentes em pé. Mais uma pessoa desiste de esperar. São 15h37min. A toda hora um atendente se levanta para fazer alguma pergunta ao gerente. Há um funcionário numa mesa que não atende; parece que fica resolvendo outra coisa mais importante que a fila. São 15h54min quando chega mais uma pessoa que comenta: “vou sair daqui à 6 horas. Ah não. Agora eles correm”. Uma outra pessoa da fila me pediu a caneta emprestada para “já ir adiantando”. Fico observando um casal que chega, a mulher grávida; ela resiste um pouco quanto a ficar ou não na espera; vão ao bebedouro do lado oposto ao atendimento e, de lá, ficam olhando o andamento; pensam e decidem sentar. Os funcionários, quando concluem um atendimento, não chamam imediatamente outro cliente; param um pouco; não entendo bem por que. Um dos atendentes é muito solícito; quando chama os clientes, os recebe de forma muito elegante, cumprimentando-os de pé quando chegam. Apenas este funcionário faz isso. Saio às 16h da fila. Quase não andou.

▪ Dia 24 de janeiro de 2007. São 15h15min. Há poucas pessoas na Agência: umas nove, aguardando no setor de atendimento e oito no caixa. Hoje reina um completo silêncio. Neste momento uma senha é chamada; o cliente senta-se na mesa correspondente só que o funcionário, ao invés de cumprimentá-lo e dar atendimento, levanta-se e vai em direção a uma outra mesa e, em seguida, para o guichê de caixa; enquanto isso a senhora que já aguardava algum tempo na fila para ter o seu atendimento continuava guardando na mesa, já que agora é a sua vez. Observo que, em outra mesa, a 4, o atendimento a três pessoas que estão juntas é feito em pé porque só há duas cadeiras disponíveis para o atendimento. Quando cheguei, às 15h15min estavam atendendo a senha de nº. 626. Saio às 15h40min e a senha que está sendo

atendida é a de nº. 630. Ou seja, apenas 4 atendimentos em 25 minutos. Parece-me muito pouco.

▪ Dia 25 de janeiro de 2007. São 15h25min. No pré-atendimento, que é feito no primeiro andar, na entrada da Agência, pego a senha 598. Chego ao 2º. andar, no setor do atendimento, e observo que a última senha chamada foi a de número 573; portanto, há 25 pessoas esperando na minha frente. Percebo que todos estranham que a senha chamada é a 575, pulando a 574; por que será? Não há qualquer explicação. As pessoas que aguardam a vez vão muito ao bebedouro; em 5 minutos, pelo menos 3 pessoas foram beber água. Interpreto que esta seja uma forma de se distrair, levantar, não ficar parada. Não há distrações; é tedioso ficar ali parado sem ter o que fazer. Um senhor trouxe de casa um encarte de supermercado é o lê, mas as demais pessoas simplesmente observam o expediente. São 15h30min quando chamam a senha 576; o grupo que espera está calado. Não vejo, neste momento, ninguém conversando. O bebedouro é realmente uma distração; muita gente o utiliza. Já que o atendimento é tão moroso, o Banco deveria fazer alguma coisa para tornar essa espera menos enfadonha. Eventualmente, uma pessoa faz, aqui e acolá, um comentário com a do lado. Os atendentes andam muito; toda hora saem para um setor interno. Saio às 16 horas e ainda deixo muita gente na fila.

▪ Dia 26 de janeiro de 2007. São 15h38min. Estou com a senha 604. A última senha em atendimento é a de número 584; há, portanto, 20 pessoas na minha frente. As pessoas estão muito tranqüilas. No caixa não tem espera neste momento. Às 15h42min horas chamam 2 senhas seguidas; ninguém aparece; significa que tem gente abandonando, cansada de esperar. Neste exato momento conto quatro funcionários em pé próximos à impressora e ao gerente; eles estão muito tranqüilos. Não demonstram a menor preocupação em dar rapidez ao atendimento. São 15h51min e chamaram muito poucas pessoas até agora; talvez 2 ou 3. São 15h51min ainda (o tempo parece que não anda) e ocorre um pique de luz, mas parece que voltou ao normal. O display que chama as senhas agora está apagado e há um princípio de confusão. Chama-me a atenção uma senhora, sentada à minha frente, que balança compulsivamente a perna, demonstrando muita impaciência. As crianças, por sua vez, não agüentam ficar paradas, estão muito inquietas. Aparentemente, o atendimento, desde o pique de luz, continua parado. As pessoas ainda estão calmas. Algumas se levantam e vão beber água. São 16 horas e o display da senha ainda não voltou e, então, os funcionários começam chamar gritando o número da vez. Interessante que, agora, depois das 16 horas, chamaram uma cinco pessoas de uma vez. Até quem não estava atendendo começou a atender. A senha 601 é chamada às 16h12min. Saio sem ser atendido.

▪ Dia 29 de janeiro de 2007. São 15h30min. Senha indicada no painel: 513; minha senha: 640. Quatro pessoas esperam no caixa. O bebedouro é realmente muito utilizado. Um detalhe interessante, que me passou despercebido nos outros dias, é que das aproximadamente 15 pessoas que aguardam o atendimento, apenas três delas são sexo masculino. Chegou um senhor, vendedor de bombom; escuto falar em uva e coco; recebe a atenção de muita gente; bem que podia ser brinde do Banco, mas é cobrado R\$ 1,00 pelo ambulante. Uma senhora demonstrando muita impaciência com a espera, está em pé, andando de uma lado para o outro... até que se senta. Algumas pessoas saem e retornam depois, reclamando que ainda não chegou a sua vez. Não tem lixeira no ambiente para os clientes. As pessoas jogam papel no chão. Comentário feito por uma senhora que está sentada à minha frente: “muito lerdo para

atender no Banco do Brasil; toda hora um vai ao banheiro e volta quando bem entende...”. Ainda há gente esperando, mas um funcionário fez o seu último atendimento e parou, arrumou suas coisas e foi embora; deu a hora dele sair, ele saiu. Percebe-se uma demora entre a saída de um cliente e a chamada de um próximo. Às 16h10min chamam a senha 635.

▪ Dia 31 de janeiro de 2007. São 15h15min. O movimento hoje está bem maior. Tem, inclusive, gente em pé. Normalmente todos esperam sentados. Minha senha hoje é 682 e o display indica que o último atendimento está na senha 632. Os clientes aguardam pacientemente. Um pessoa comentou que “cada atendimento leva 2 horas”. Os que ficam de pé, demonstram mais impaciência do que os que ficam sentados. Há, ainda, alguns lugares disponíveis nas cadeiras. Três crianças brincam na fila e, de certa forma, distraem as pessoas que estão no caixa esperando, principalmente as que esperam na bateria de caixas. Uma senhora conta que, numa ocasião, “esperou e o sistema caiu; é um banco do governo”. Um cliente quer ser atendido por uma funcionária específica, mas não sabe se ela está. Levantou e foi perguntar a um vigilante. “Vai sair daqui às 6 horas”. São 16 horas em ponto. Escuto alguém falar: “tem que pegar uma senha, almoçar, jantar e depois voltar para ser atendido; estou desde o dia 20 para ...”. Algumas pessoas discutem sobre o processo de pegar a senha: “te pediram o cartão”? Duas dessas pessoas disseram que sim e uma disse que não. Saio às 16h10min.

▪ Dia 1 de fevereiro de 2007. São 15h25min. Sento numa das cadeiras e fico ouvindo a conversa das senhoras que estão sentadas à minha frente: “esta é a pior agência; lá na Barra não é assim; não adianta vir outro dia; qualquer dia é assim; vou ficar o tempo todo aqui”. Hoje parece que as pessoas estão menos pacientes. Uma senhora não agüentou mais e foi pedir explicação ao funcionário. Ele não falou, ao que parece, o que ela gostaria de ouvir, pois saiu com a fisionomia de bem insatisfeita. Um outro cliente comenta que a sua senha é de idoso (atendimento prioritário) e ele estava ali. “Não adianta reclamar; não dá em nada; esse banco é público!”, exclama ele; com esse bate-boca todos demonstram muito descontentamento com a espera, conversando como se já se conhecessem há muito tempo. Uma pessoa diz que “um dia eu fiquei quase três horas”. Toda essa confusão porque uma senhora questionou a demora e o funcionário não teve habilidade e a gentileza em dar-lhe as explicações. A fila do caixa hoje está bem grande. Enquanto as pessoas esperam sentadas, um cliente liga para o seu trabalho, do celular, para resolver algumas questões. Ele certamente está aproveitando o tempo ocioso. Os demais clientes, aguardam conversando ou simplesmente quietos. Outro que aproveita o tempo: um senhor lê silenciosamente uma Bíblia. De vez em quando um celular toca. Neste momento, 16h05min, só quatro atendentes trabalham.

▪ Dia 2 de fevereiro de 2007. São 16horas. Hoje a fila do caixa está ainda muito grande, conforme foto batida no local (Figura 7 abaixo), e aqui no atendimento há algumas pessoas (umas 15) esperando. Não percebo o burburinho de ontem. Ontem, realmente, estava muito mais agitado; as pessoas a toda hora comentavam sobre a demora. É impressionante como está tranquilo hoje. Não que o atendimento esteja fluindo bem, pelo contrário está muito lento; estou aqui há 10 minutos e ninguém foi chamado; no entanto, as pessoas continuam tranquilas. Parece que as pessoas de hoje não são de reclamar, ao contrário das de ontem. Agora, são 16h15min; apenas duas senhas foram chamadas.



Figura 7 – Fila na Ag. Campo Grande RJ do Banco do Brasil
Fonte: autor, em 02 fev. 2007.

▪ Dia 5 de fevereiro de 2007. São 15h35min. Apesar de haver umas 17 pessoas esperando atendimento, está tudo muito tranqüilo; até as crianças estão quietas; elas que, normalmente, fazem o saguão de play. Como das outras vezes, a maioria, quase a totalidade das pessoas que esperam são mulheres. De fato, homens vêm menos ao banco que as mulheres, pelo menos é o que tenho constatado nesses dias aqui no Atendimento Pessoa Física da Agência Campo Grande RJ do Banco do Brasil. A fila do caixa está bem maior que o normal; hoje está quase na escada; mas as pessoas estão pacientes. Observo que algumas pessoas na fila do caixa ficam olhando fixamente os caixas e, provavelmente, imaginando que poderia ser mais rápido; Outros não; estão conversando e nem percebem o movimento. São 15h48min e ninguém foi chamado até agora. Uma senhora começa a fazer alguns comentários, com a pessoa que está próxima a ela, que não correspondem a realidade; ela diz que não se conforma, “tem muitos funcionários ociosos” (eu observo e não vejo ninguém ocioso); Ela diz que “tem uma quantidade mínima de caixas” (eu observo e vejo que, dos seis guichês disponíveis, cinco estão ocupados; já que tem tanto movimento hoje, deveria ter seis caixas e não cinco); diz que se é num banco particular, você grita e eles te ouvem; aqui, riem da sua cara. As pessoas da fila são bem humildes. As crianças, como que não agüentando mais, começam a brincar no salão. São 16h03min.

▪ Dia 6 de fevereiro de 2007. São 15h40min. A fila, como ontem, está bem grande. As pessoas, em sua maioria, são de aparência humilde e esperam com paciência. A senhora do meu lado conversa animadamente com a vizinha e parece não se preocupar muito com a espera. O saguão continua sendo um “play” para as crianças, que brincam despreocupadamente, enquanto seus pais esperam na fila. Ouço uma pessoa falar: “não tenho paciência com este banco; vou muito no banco ‘I’ e no banco ‘H’; acabei com tudo; não tenho mais nada aqui; é muito tempo, né? Ouço outra pessoa: “falei com meu pai que vou no banco; ele falou: Ih! (...)”. Saio às 16horas.

▪ Dia 4 de junho de 2007. São 11h30min. Tem muita uma quantidade grande de gente na fila do caixa. A moça que está atrás de mim diz que sexta-feira estava tranqüilo e que quarta-feira estava horrível; há um zoado, um barulho espantoso; os caixas trabalham concentrados no que estão fazendo. Ouço um rapaz falando que é “só esta semana, depois fica bem tranqüilo”; os caixas são maduros (não há gente muito nova) e até simpáticos, mas o

atendimento é demorado. Tem um guichê vazio. São 11h55min agora. No atendimento há 14 pessoas esperando. Nem todas as mesas do atendimento estão ocupadas por funcionários. Só dois funcionários estão atendendo neste momento. Dois outros estão ao telefone, um outro executa uma tarefa no computador, sem cliente, e o último funcionário saiu para uma área interna. As 12h15min saio e vejo que só em três mesas há atendimento.

- Dia 5 de junho de 2007. São 15 horas. Um senhor com o pé engessado e com moletas está na minha frente, reclamando que esta fila demora mais que a outra; tem umas 25 pessoas na minha frente. Os caixas estão concentrados no processamento dos seus papéis. Mas é demorado o atendimento de cada cliente. São 15h10min e agora estou na sala de auto-atendimento. Vejo uns quatro funcionários. Alguns ajudam as pessoas na utilização do terminal; é nítido que o nível de insatisfação aqui no auto-atendimento é menor que no caixa. As pessoas estão esperando com tranqüilidade. De qualquer maneira, no caixa é muita gente e é demorado o atendimento. Volto ao andar de cima e vejo que o atendimento, excluindo o caixa, está bem tranqüilo.

- Dia 06 de junho de 2007. Estou no Atendimento Pessoa Física. Há três funcionários atendendo e 10 clientes esperando. A última senha chamada é a 86. O rapaz que está na minha frente demonstra impaciência, falando sozinho e emitindo uns resmungos. Aparentemente, quando se chega à mesa, o atendimento é bem realizado; as pessoas conversam com o funcionário e tudo parece bem satisfatório para o cliente. A funcionária da mesa três, por exemplo, olha para a cliente e faz alguns comentários, ao mesmo tempo em que digita algo e, de quando em quando, observa o monitor do computador. Agora vejo que chegam, ao mesmo tempo, sete clientes (apenas dois funcionários estão atendendo neste momento). Alguém boceja alto, acho que um cliente; escuto também um resmungo do outro lado. A funcionária da mesa três continua com a mesma cliente (senha 86); elas conversam, a cliente assina um documento e a funcionária observa atentamente o monitor e os papéis; agora a funcionário boceja. A funcionária da mesa três levanta-se, vai até a impressora e volta. O funcionário da mesa quatro chama a senha 90 e o cliente da senha 89 se apresenta. Agora, sai a cliente da mesa três (senha 86) e a funcionária não chama ninguém por quase um minuto. O moço da senha 89 não levou dois minutos para ser atendido (por que não é sempre assim?); foi rápido; esperou tanto, para tão pouco! São 15h57min, a mesa sete chama a senha 95: um casal com uma criança; o funcionário olha para o papéis apresentados e pouco olha para os clientes; às 16 horas ele (o funcionário) se levanta e vai para um setor interno, só retornando às 16h04min. Aparece, agora, calmamente mais um funcionário (por que não veio antes?), mas não chama ninguém. Está falando ao telefone. O atendimento da mesa sete continua; agora o funcionário está tirando uma xerox. São 16h10min; o banco já fechou e há 13 pessoas esperando.

- Dia 7 de junho. Feriado de *Corpus Christi*. Não há expediente bancário.

- Dia 8 de junho de 2007. São 15h45min. A 128 foi a primeira senha chamada (mesa 7) desde que cheguei. Hoje são quatro funcionários atendendo. Há um problema no dispensador eletrônico de senha (sem comunicação); o funcionário da mesa 4 pára de atender a cliente da sua mesa para auxiliar na entrega de senhas; depois retorna para a sua mesa. No saguão, pendurado numa das pilastras, há um quadro com a missão do banco; há ainda uns quatro

quadros com propaganda de produtos bancários; acho que é pouco. O funcionário da mesa quatro terminou o atendimento a um cliente e saiu às 15h57min para uma área interna do banco; levou uns três minutos até voltar. O telefone está tocando há quase um minuto, insistentemente, e ninguém atende. Uma senhora conta, em voz alta, o número de atendentes: “um, dois, três e quatro”... ; enquanto isso o telefone continua tocando, ninguém atende; a mesma senhora que contou o número de atendentes, desiste e vai embora. O telefone continua tocando. São 16h17min, o telefone toca, ninguém atende. Há, ainda, 12 pessoas esperando o atendimento.

▪ Dia 11 de junho de 2007. Chego às 15h25min. Hoje são quatro atendentes (mesas 3, 4, 7 e 8). Percebo que a funcionária da mesa três atende sorridentemente seu celular. A cliente espera pacientemente sentada à sua frente; é uma senhora de idade daquelas bem pacientes e compreensivas, se não já teria reclamado; a ligação dura uns três minutos. Há sete pessoas esperando. O atendente que estava na mesa oito, terminou o atendimento e desapareceu, foi para um ambiente interno da agência. O atendente da mesa oito reaparece e uma cliente foi para a sua mesa, mesmo sem que a senha fosse chamada. O telefone toca insistentemente e ninguém o atende. Esta cena já se tornou repetitiva aqui. Pode significar que eles (do Banco do Brasil) preferem que o cliente venha pessoalmente à agência. A mesa três e sete continuam atendendo os mesmos clientes desde quando cheguei; são 15h33min agora. A mesa quatro já está atendendo outra pessoa e a mesa 8 mexe no terminal sem chamar qualquer cliente. A gerente (mesa nove) apareceu, mas está concentrada, estudando alguma coisa. O atendimento dado, de uma maneira geral, parece bom, mas é muito lento, sem qualquer compromisso com a velocidade do atendimento. Muitas senhas são chamadas sem que o cliente apareça. Tudo indica que há muitas desistências. Quando os clientes chegam à mesa não há um cumprimento efusivo. É, ao contrário, muito frio. Um senhor, que espera, lê uma revista. Uma casal conversa e os outros clientes que estão aguardando o atendimento, simplesmente estão imóveis, observando. São 15h45min.

APÊNCIDE B - Estrutura das Entrevistas

Preliminarmente, falar dos objetivos e do sigilo das informações colhidas. Lembrar que eu estou saindo e que é importante que se fale sem censura, expondo tudo que for possível lembrar.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Objetivos da Entrevista:<ul style="list-style-type: none">▪ verificar a influência da cultura do Banco/Agência no atendimento aos clientes▪ identificar se os atendentes conhecem alguma teoria sobre gestão da fila▪ mapear a lógica dos atendentes no seu trabalho |
|---|

- Identificação:

Nome: _____
Sexo: () masculino () feminino
Idade: _____ anos
Estado civil: () casado () solteiro () _____
Quantos filhos: _____
Naturalidade: _____
Bairro onde reside: _____
Nível de instrução (curso): _____
Tempo de Banco: _____
Função: _____

- Roteiro:

- 1) Por que você acha que tanta gente fica numa fila de banco?
- 2) Você conhece (de ter visto ou de algo que tenha lido) alguma empresa onde a fila não é um incômodo? Como ela funciona?
- 3) Em sua opinião por que a fila do banco 'T' (por exemplo) anda mais rápido que a do Banco (se é que você concorda com isso)?
- 4) Como você resolveria o problema da fila no Banco?
- 5) Você acha que os clientes vêem diferença entre os funcionários do Banco e os da concorrência? Quais seriam essas diferenças?
- 6) No que você pensa quando chega para trabalhar e vê que o atendimento está cheio ou a fila está grande?
- 7) Você já leu, por conta própria, algum texto sobre gestão de fila? O Banco já te deu alguma orientação sobre gestão das percepções dos clientes que esperam na fila?
- 8) Você reconhece certas características comuns na maneira de ser dos funcionários do Banco? Quais, por exemplo?
- 9) Qual deveria ser o perfil dos funcionários que trabalham no atendimento/Caixa do Banco?
- 10) O que você acha que as pessoas de fora pensam do Banco?
- 11) Conte alguma(s) história(s) (lição, piada, tragédia) sua(s) ou de colegas que podem explicar o que acontece no dia-a-dia de quem trabalha no atendimento do Banco.

APÊNDICE C - Transcrição das Entrevistas

Informante	Sexo	Idade	Est.civil	Filhos	Natural de	Residência	Escolaridade	Tempo Bco.	Função
1	masc	38	casado	0	RJ	C.Grande	Pós-Grad.	7 anos	Caixa

Questão 1:
 Cultura ainda incipiente em relação aos outros canais de atendimento; falta de adequação das agências às realidades locais;

Questão 2:
 Não;

Questão 3:
 O número de caixas atendendo é maior e é utilizado um controle do tempo médio de espera;

Questão 4:
 As soluções (diversas), variam de agência para agência (portes e perfis de público diferentes). Além disso, o Banco atende um número elevado de usuários (pagamento de taxas, GRU e outras) que os bancos privados não atendem;

Questão 5:
 O funcionário do Banco do Brasil é visto como confiável; em contrapartida, pesa ainda uma imagem de ‘funcionário público’;

Questão 6:
 Que gostaria de trabalhar sob condições melhores;

Questão 7:
 Não. Não;

Questão 8:
 Stress e problemas (físicos e emocionais) advindos do ritmo de trabalho são comuns. A maioria é muito comprometida com as suas funções, embora os segmentos operacionais sejam pouco reconhecidos;

Questão 9:
 Devem ser solucionadores de problemas, gostar de lidar com pessoas e ter alta resistência ao stress;

Questão 10:
 Uma empresa forte, com tradição (imagem de segurança), mas com imagem de pouca agilidade;

Questão 11:
 Após aguardar mais de hora e meia na fila, a cliente apresenta um documento cujo cabeçalho dizia “pagável apenas no banco ‘I’”. Quando o caixa que a atendia disse “senhora, este título só pode ser pago no banco ‘I’”, ela esbravejou dizendo “então, não está vendo. Banco ‘I’. Esse banco aqui não é o banco ‘I’?” Só então se deu conta que estava no banco errado e saiu, pálida de vergonha.

Informante	Sexo	Idade	Est.civil	Filhos	Natural de	Residência	Escolaridade	Tempo Bco.	Função
2	masc	22	solteiro	0	RJ	C.Grande	Sup.incompl.	10 meses	Escriturário

Questão 1:
 Primeiro lugar é desinformação. A maior parte das pessoas não tem informação de que pode evitar aquela fila. Até por conta do nível educacional das pessoas, nível cultural. Acho que o principal é isso;

Questão 2:
 Tem umas empresas que pensam numa outra forma de gerenciar. Tipo a Caixa que marca hora para o cliente voltar, mas acaba tendo fila também e acho que também gera muita insatisfação. Não vejo como não ser incômodo;

Questão 3:

Não concordo com isso. Tem bancos que eu já fui, que tem um cara assim por trás perturbando falando vai lá... Acho que foi no banco 'B' que eu já vi isso. Já esperei horas no banco 'I' e no banco 'B'. Então, não sei se é mais rápido não;

Questão 4:

Não sei se resolveria, mas acho que o maior problema é desinformação. Investir em propaganda por outros meios. Acho até que o Banco faz um trabalho bacana nesse sentido e pode ser aperfeiçoado. Acho que é a principal saída. Porque não adianta, você pensar em mais funcionários, mais gente também vem... não sei se é a solução. É comunicação;

Questão 5:

Eles acham que a gente é funcionário público. Grande parte que acha a gente faz corpo mole e tal. Muita gente não tem esse entendimento, acha que a gente é dedicado e tal, mas muitas pessoas que encaram o funcionário do Banco como funcionário público, que faz corpo mole, tem corporativismo. Mas tem mudado isso;

Questão 6:

Impactante. Na época da greve eu vi aquela fila monstruosa. Chateado. Às vezes no atendimento, você tenta dar celeridade, mas às vezes não tem como, a fila ta cheia porque tem muita gente mesmo e não tem escapatória. Dá uma certa sensação de não poder fazer nada para dar conforto, para aquelas pessoas, para agilizar aquilo. De impotência mesmo;

Questão 7:

Não, nunca tive nem por conta própria nem o Banco me ofereceu essa orientação;

Questão 8:

O corpo de funcionário é bem heterogêneo. Não tem características comuns que a gente possa caracterizar e possa definir que o funcionário tem certo perfil. Acho que é bem heterogêneo. Acho até que o Banco estimula esse tipo de coisa assim. Não creio que tenha característica comum não;

Questão 9:

Atencioso com os clientes, gentil, cordial é importante, mas pensar objetivamente. Não ser gentil e cordial e ficar batendo papo com o cliente e não pensar que tem mais gente esperando e que aquilo você ta fazendo ali... Acho que o perfil ideal é aliar a praticidade e a cortesia, essa gentileza;

Questão 10:

Acho que tem preconceito com o Banco, por entender que é uma empresa pública. Tem todo aquele senso comum de que a empresa pública não funciona. Criado por n motivos e muita gente não entende, a maior parte da população não entende o problema da economia, qual a posição do Banco hoje, que tem que disputar mercado, que a tentativa é se igualar aos outros bancos do mercado, mas a maioria, por conta de desinformação mesmo, já vem com esse preconceito de que o Banco é uma empresa pública e aí muitas vezes nem avalia se é melhor ou pior do que outros lugares, mas já tem esse tipo de determinância, de que é ruim por ser uma empresa pública, um preconceito vinculado durante anos. É difícil também de uma hora para outra você modificar isso;

Questão 11:

Lição que se tem de manter a calma nos momentos de pressão. Muitas vezes eu vi clientes se exaltando na fila por conta da demora ou, então, na própria mesa do atendimento. Acho que as pessoas que melhor lidaram com essa situação, são as pessoas que mantiveram a calma. Se você se abalar, piora tudo. É um barril de pólvora. Acho que é a principal lição. É isso aí.

Informante	Sexo	Idade	Est.civil	Filhos	Natural de	Residência	Escolaridade	Tempo Bco.	Função
3	fem.	42	solteiro	1	Pará	C. Grande	2º grau	20 anos	Gerente Expediente

Questão 1:

As pessoas não estão acostumadas ainda com as alternativas que os bancos criaram: internet, auto-atendimento; a cultura de documento autenticado, mesmo que a gente já utilize os papeizinhos e voltaram a utilizar a autenticação. Tem bancos que passaram a utilizar esse papéis e voltaram para a autenticação. Não sei falar quais, mas já teve cliente aqui falando que quando nós colocamos esses papéis era porque outros bancos faziam, mas eles dizem que os outros bancos que faziam não fazem mais. Ano passado quando a gente passou por uma mudança na pessoa jurídica, acho que é mais uma falta de confiança nos serviços alternativos, como internet; tem muita gente que tem muita resistência de utilizar o atendimento que não seja de pessoas, presencial;

Questão 2:

Não conheço;

Questão 3:

Não posso falar porque não utilizo o banco;

Questão 4:

Mais funcionários;

Questão 5:

Hoje as diferenças para gente são até negativas. Antigamente, acho que as diferenças entre o funcionário do Banco do Brasil e o de outros bancos era ... pelo menos quando eu vim do interior, lá nossa imagem é muito boa. Quando cheguei aqui foi um choque, porque é muito ruim. Acho que hoje em outros bancos, os funcionários, são mais bem vistos do que nós. Nossa postura aqui é muitas vezes vistas como de servidor público, não tem aquele comprometimento. Isso que eu senti quando cheguei aqui e eu vejo hoje e tenho certeza que é assim que a gente é visto. Com falta de comprometimento.

Questão 6:

Penso que ... Sinceramente, eu não me apavoro com o atendimento assim... aquele monte de pessoas... lotado. Penso que todos os casos serão analisados e resolvidos. Não me apavoro não, até me divertir;

Questão 7:

Não olhei por conta própria. Se o Banco me deu, também não lembro;

Questão 8:

Acho que hoje tá tudo tão dividido. Não tem assim uma característica do funcionário do Banco. Acho que o comprometimento, a responsabilidade, ainda é uma marca nossa. A preocupação de resolver, de atender o cliente, de satisfazer;

Questão 9:

Primeiro, gostar de lidar com o público, com pessoas; acho que mesmo que a gente não tenham conhecimento suficiente, mas se a gente gosta daquilo ali, com certeza a gente vai procurar resolver, não naquele momento, mas depois. Acho que, primeiramente, é gostar de atender pessoas;

Questão 10:

Acho que mesmo com a insatisfação, que eu percebo que é grande, mas o Banco ainda é visto como uma grande empresa de ... que até dá uma segurança para os clientes de ter conta no Banco do Brasil. A preferência ainda é o Banco do Brasil. Há pessoas que recebem em outro banco, mas preferem ter a movimentação aqui. Acho que ainda é uma empresa confiável, mesmo tendo as insatisfações que a gente sabe que tem;

Questão 11:

As reclamações de tarifa. Os clientes reclamam muito de tarifa. Na época do mensalão, tava lá aquela confusão toda de mensalão, o cliente chegou assim de disse: “lá em Brasília é o mensalão, aqui é a tarifa. O Banco sempre tem um jeito de roubar o dinheiro da gente. De grão em grão vocês vão. No mensalão é uma p... só, no meu salário é de grão em grão...”.

Informante	Sexo	Idade	Est.civil	Filhos	Natural de	Residência	Escolaridade	Tempo Bco.	Função
4	masc	38	união est.	2	RJ	B. Ribeiro	Sup. Incomp.	7 anos	Caixa

Questão 1:

Alguns por necessidade, outros por falta de informação;

Questão 2:

Não;

Questão 3:

Porque tem um número maior de caixas;

Questão 4:

Colocando mais caixas e um caixa expresso para dar informações, direcionar o cliente;

Questão 5:

Atualmente, não. Antes, os funcionários antigos eram comparados a funcionários públicos;

Questão 6:

Faço uma prece. Peço ajuda a Deus para que eu e meus colegas tenhamos um boa dia de trabalho, sem problemas ou grandes aborrecimentos;

Questão 7:

Não; não.

Questão 8:

Sim, presteza, educação e interesse;

Questão 9:

O mesmo de hoje. Rapidez no processamento dos documentos, informação e boa vontade para com os clientes;

Questão 10:

Uma grande instituição, que poderia atender melhor ao público;

Questão 11:

Tem várias, mas no momento não me recordo de alguma que mereça ser citada.

Informante	Sexo	Idade	Est.civil	Filhos	Natural de	Residência	Escolaridade	Tempo Bco.	Função
5	fem	44	casada	3	RJ	C.Grande	Sup.incomp.	19 anos	Caixa

Questão 1:

Falta de instrução, insegurança para usar o auto-atendimento, necessidade de sacar valor altos etc;

Questão 2:

Não;

Questão 3:

Porque tem mais caixas e, ao que me parece, as contas chegam calculadas (quando em atraso) ao caixa;

Questão 4:

1º, aumentaria o número de caixas; 2º, orientação aos clientes;

Questão 5:

Acham que os funcionários do Banco do Brasil são 'marajás'. Quando um caixa, pelo fato de ter ponto eletrônico, fecha o caixa no meio do expediente, é porque não quer trabalhar;

Questão 6:

Penso que o Banco não se preocupa de fato com as pessoas, mas só com o lucro;

Questão 7:

Os cursos do Banco do Brasil, quanto ao atendimento, são o oposto do que podemos oferecer na prática;

Questão 8:

Estresse, problemas de saúde (LER etc);

Questão 9:

Cortesia, competência, simpatia etc;

Questão 10:

As pessoas vêem o Banco como um lugar de longas filas, porém seguro;

Questão 11:

Não lembro.

Informante	Sexo	Idade	Est.civil	Filhos	Natural de	Residência	Escolaridade	Tempo Bco.	Função
6	masc	21	solteiro	0	RJ	Itaguaí	Superior	1a 8m	Escriturário

Questão 1:

Falta de instrução de grande parte dos clientes que poderiam fazer sua movimentação financeira através de serviços de auto-atendimento dos bancos (TAA, internet, telefone etc).

Poucos correspondentes bancários;

Questão 2:

Na CASSI, devido as seguintes características:

- número aceitável de atendentes em relação à quantidade de clientes;
- bebidas para os clientes (café, água, chá);
- televisão na fila de espera;
- clientes aguardam sentados no atendimento;

Questão 3:

Sistema mais complexo do Banco do Brasil (necessária presença do Gerente para diversas operações); maior número de clientes e não-clientes atendidos pelo Banco do Brasil; maior número de agências do banco ' I ' em algumas regiões (Campo Grande e Itaguaí, por exemplo); pressão por produtividade sofrida pelos caixas do banco ' I '.

Questão 4:

Abertura de mais agências bancárias junto com a contratação de mais funcionários com treinamento adequado; programa de instrução para o uso do auto-atendimento para clientes com menor renda; possibilitar pagamento de contas/títulos em contas poupança através do auto-atendimento; melhorar o plano de salários do Banco do Brasil para diminuir a rotatividade de funcionários, mantendo, assim, funcionários experientes na empresa; novos correspondentes bancários;

Questão 5:

Sim. Para eles, os funcionários do Banco do Brasil não prestam um atendimento de excelência, pois são funcionários públicos, têm estabilidade e ganham bem mais que os funcionários da iniciativa privada;

Questão 6:

Que vamos enfrentar mais um dia estressante;

Questão 7:

Sim, no curso Gente que Atende Gente;

Questão 8:

Maior parte dos funcionários estressados;

Questão 9:

Agilidade;

Questão 10:

Um banco que não presta atendimento de excelência por ser um banco público;

Questão 11:

Grande quantidade de funcionários em tratamento psicológico devido o dia-a-dia carregado de stress, nervosismo e ansiedade.

Informante	Sexo	Idade	Est.civil	Filhos	Natural de	Residência	Escolaridade	Tempo Bco.	Função
7	fem.	26	separada	0	RJ	Realengo	Pós-Grad.	3a e 7 m.	Escriturária

Questão 1:

Falta de cultura tecnológica em geral. Os clientes não se sentem confiantes em utilizar os canais alternativos de atendimento para soluções de problemas, talvez porque não confiam na segurança do canal ou por medo de operar a máquina. Visto que há uma fila enorme no hall de atendimento de clientes que precisam somente sacar dinheiro e necessitam de ajuda do funcionários para realizar a operação;

Questão 2:

Não, mas acredito que para que qualquer fila deixe de ser incômoda é preciso que se desvie a atenção do cliente da fila em si. É o que ocorre em consultórios e clínicas. Existe uma televisão, revistas. Coisas que distraiam o cliente e não o faça perceber o tempo de espera;

Questão 3:

O caixa do banco 'I' é um sistema de autenticação mecânico. O que funciona muito mais rápido que o nosso, onde existe a espera de impressão do comprovante de pagamento. Fato que exige organização do operador: perde-se tempo grampeando o cupom de pagamento em cada título pago. Nosso sistema somente autentica pagamento de imposto;

Questão 4:

No caixa, deveria haver uma mudança no *modus operandi*: expandir a autenticação mecânica para pagamento de boletos etc. Além do caixa prioritário para idosos etc, é necessário um caixa para operações rápidas. Algo mais profundo, estaria ligado com a mudança de legislação. O atendimento nos caixas deveria ser direcionado somente a clientes, ou ainda a criação de uma caixa para não clientes para pagamento de títulos vencidos etc. Dessa forma, poderíamos dar um tratamento diferenciado para nossos clientes e para não clientes, mas isso deveria ser autorizado pelo Bacen. Afinal, porque dar tratamento igual a pessoas diferentes? O não cliente que vem pagar um boleto vencido, consome estrutura e não possui nenhum vínculo conosco. Não nos dá rentabilidade e quer tratamento vip. E geralmente são essas pessoas que mais fazem denúncias ao Bacen;

Questão 5:

Na maioria dos casos, os clientes acham nosso trabalho moroso. A questão é que nosso sistema é moroso, principalmente o de caixa; no atendimento temos a questão do controle, o que faz com que tenhamos que sempre atentar para conformidade de dossiês antes de terminar o atendimento;

Questão 6:

Não há tempo para fazer negócios. A questão prioritária é o conforto do cliente em ser atendido o mais rápido possível;

Questão 7:

Não;

Questão 8:

São pessoas voltadas para relacionamento e negócios (no atendimento). No caixa, são pessoas voltadas para procedimentos;

Questão 9:

Os funcionários devem ter capacidade de solucionar problemas por conta própria. Flexibilidade e empatia com o cliente são imprescindíveis, tendo sempre em vista que o atendimento é o equilíbrio entre os interesses do Banco e do cliente. É preciso proteger a imagem do Banco e ao mesmo tempo amenizar a ansiedade do cliente. Mostrar preocupação com o cliente e seu problema é fundamental;

Questão 10:

As pessoas acham que os funcionários são funcionários públicos que não querem trabalhar, que são lentos, fazem pouco caso dos clientes etc. Isso é muito ruim, porque eu não me vejo assim. Então não gosto de tratar desse assunto, porque eu vejo que essa realidade existe entre

até outros colegas, mas eu não me vejo assim, acomodada. Queria me abster de responder, porque me incomoda;

Questão 11:

Há duas semanas, atendi uma cliente com uma reclamação de que o Banco havia debitado sem sua autorização o mínimo da fatura do cartão de crédito e ela havia pago a fatura no caixa, gerando pagamento em duplicidade. Ela insistia em dizer que não havia autorizado tal débito e queria uma solução. Antes de começar a falar, verifiquei que a cliente possuía outras operações de crédito como empréstimos e cheque especial e que possuía mais de 10 anos de relacionamento com o Banco. Tais operações estavam sempre em dia menos o cartão. Eu disse a ela que o sistema de análise de crédito do Banco esta muito rígido e que registrava seu comportamento inadimplente o que poderia prejudicar na liberação de crédito futuros. Pedi desculpas pela intromissão em debitar aquele valor, mas fizemos aquilo zelando pelo bom relacionamento que ela possui com o Banco e tentamos proteger a integridade de seu histórico contra nosso próprio sistema, usando o velho ditado de “quem sabe usar sempre tem”. A cliente ficou satisfeítíssima em saber que alguém se preocupava com ela. Consegui reverter uma situação que poderia se transformar em uma ação judicial.

Informante	Sexo	Idade	Est.civil	Filhos	Natural de	Residência	Escolaridade	Tempo Bco.	Função
8	fem.	33	solt	0	RJ	C. Grande	Superior	7 anos	Assist. Negócios

Questão 1:

Por terem pouca cultura com relação a outras formas de utilização de serviços bancários;

Questão 2:

Desconheço;

Questão 3:

Pela informação que me chega, há vários caixas numa mesma bateria e exigência no cumprimento do tempo de espera;

Questão 4:

Fazendo uma filtragem na fila, com orientação na utilização a outros canais e contagem de grande volume de dinheiro pela máquina;

Questão 5:

A diferença ainda está na antiga visão, que permanece, de que os funcionários do Banco do Brasil são funcionários públicos;

Questão 6:

Penso que as coisas não mudam, tanto no banco, quanto com os clientes e, dessa forma, o dia começa cansativo;

Questão 7:

Não;

Questão 8:

Com o passar do tempo e o desgaste sofrido pelo excesso de trabalho no início de cada mês, os funcionários acabam por ter que “relaxar” para não sofrerem com estresse;

Questão 9:

Tranquilidade, rapidez, disponibilidade em sanar com precisão as dúvidas do cliente, fornecendo informações para a utilização de outros canais de atendimento;

Questão 10:

Quanto ao movimento do início do mês, eles têm uma péssima impressão, descaso com o cliente pelo tempo de espera.

Questão 11:

Não lembro

Informante	Sexo	Idade	Est.civil	Filhos	Natural de	Residência	Escolaridade	Tempo Bco.	Função
9	fem.	54	separada	3	RJ	Sta.Cruz	Ens.médio	25a 6 m	Caixa

Questão 1:

Depende da agência. Nas agências do subúrbio, é porque são pessoas que não sabem manusear a máquina do auto-atendimento. A maioria das agências que ficam lotadas, são agências de subúrbio. As agências da Zona Sul, onde a classe social é mais alta, não tem quase fila. Então, a maioria das vezes é por causa disso mesmo. As pessoas não sabem manusear a máquina, têm medo de errar; tem fila atrás, acha que vai demorar muito para ficar lá fazendo os pagamentos etc e preferem o caixa e também os mais idosos preferem o caixa para ficar conversando com o caixa, o corpo-a-corpo. Os velhinhos idosos gostam de sair de casa, ficar batendo papo com os caixas. É mais ou menos isso aí.

Questão 2:

Só na fila da loteria. Não reclamam quando vão fazer jogo da loteria. Não tem outro lugar onde não reclamam. Em hospital reclamam; em supermercado reclamam.

Questão 3:

Eu não concordo. Quando fui pagar IPVA, que só pode ser pago lá, fiquei 2 horas na fila. Toda vez que um cliente diz pra mim que a fila do banco 'I' anda mais rápido, eu brigo com ele. Não concordo com isso. Às vezes o que acontece é que tem os funcionários que agilizam o atendimento no caixa. Isso eu vi. Calculam títulos atrasados, ajudam a preencher papéis. Eles agilizam o trabalho do caixa. Isso aí eu já vi.

Questão 4:

[Por falha do entrevistador, esta questão não foi proposta ao informante]

Questão 5:

A maioria das reclamações é que, como o Banco do Brasil, é um banco federal, um banco do estado, então eles acham que os caixas são mais moles, têm mais segurança, atendem mais devagar. O que eu não concordo, também.

Questão 6:

Não penso em nada. Penso em sentar e trabalhar para acabar com a fila o mais rápido possível.

Questão 7:

Não. Fiz vários cursos, mas sobre fila não.

Questão 8:

É pois é. Não desfazendo dos novos, eu acho que os antigos vestem mais a camisa. Não querendo desfazer dos funcionários novos, eu acho que a moçada nova aí, tirando, é claro, boa parte deles, usam o banco como trampolim, buscam fazer concurso por aí. E já os funcionários antigos não, botam na cabeça que vai aposentar no banco, veste a camisa legal, mesmo não subindo de carreira como eu, eu to no caixa, eu levo aquilo a sério. É claro que tem exceções, tem muita gente boa, que quer subir, mesmo não subindo, mesmo que não queira ficar no Banco, mas trabalha com seriedade. Em resumo: os funcionários que levam a sério o banco, a característica é seriedade, vestir a camisa ...;

Questão 9:

Funcionário cortês; funcionário que saiba bem as instruções, para não dar informação errada para o cliente: funcionários educados e rápidos;

Questão 10:

Eu acho que pensam com respeito, com respeito, com confiança. Pelo menos, as pessoas do meu convívio, as pessoas que eu conheço, respeitam o Banco sim. Tem uma meia dúzia aí que reclama, mas normalmente quem reclama nem tem conta. Quem tem conta, cliente mesmo do Banco, eu acho que eles respeitam os funcionários, confiam nos funcionários, o que não acontece nos outros bancos, particulares;

Questão 11:

Não lembro de nada. Vou pensar. Seu eu lembrar eu te falo. Semana passada, eu estava atendendo na fila dos idosos. Aí chegou uma senhora, que devia ter seus 35, 36 anos. Eu perguntei para ela assim: por que você estava naquela fila? Ela respondeu que tinha uma criança de colo. Eu perguntei: cadê a criança? Ela falou, Ah ta ali correndo... ah, ah, ah. Eu falei assim, pois é, não é criança no colo, é criança de colo.

Informante	Sexo	Idade	Est.civil	Filhos	Natural de	Residência	Escolaridade	Tempo Bco.	Função
10	masc	56	solteiro	0	RJ	Cpo. Grande	Sup. Incomp.	1a. e 11m.	Escriturário

Questão 1:

Pra mim, para nós aqui, para nossa agência, é a segmentação. É a separação. É feito uma filtragem do atendimento. E as pessoas não olham muito para a questão do período do mês. Início de mês vem todo mundo correndo. Não tem aquela, questão do horário assim. No final do expediente chega muita gente, no início chega muita gente também. Chegam muito antes do horário de abertura, aí quando entra, começa tem uma demanda muito grande, que a não consegue manter, sustentar. Se tivesse diluído ao longo do dia, talvez pudesse ter um atendimento com mais agilidade;

Questão 2:

Não é um incômodo? Não conheço lugar nenhum assim, que o cliente fique feliz na fila. Aqui mesmo chegar ter espera de à vezes 3, 4 horas. As vezes o cliente esperando 1 hora, 40 minutos já ficava reclamando, mas ele às vezes feliz não sabe, podia estar bem pior. Mas de não reclamar, eu não conheço não;

Questão 3:

Olha já ouvi falar pelos clientes, mas não conheço assim. Não vou. Mas os clientes falam mesmo. Não é só um. Já peguei vários casos. Acho que é a parte burocrática mesmo. O Banco do Brasil é muito mais documentação, papel e tal. Burocracia neste sentido mesmo, da formalização de tudo. Aqui tem que ser tudo formalizado. Lá as coisas são mais abertas, são mais... não precisam ter tanta formalização. Acho que é isso. Acaba agilizando de uma forma como um todo. Acho que é muito disso;

Questão 4:

Eu acho que aqui seria mesmo a filtragem na entrada da agência. Ali que é o primordial orientar os clientes para os terminais de auto-atendimento e para os outros módulos de atendimento: telefone, internet, os terminais ali fora que fazem boa parte do volume de operações aqui. Muita coisa não tem necessidade do cliente vir até o atendimento. Só quer vir por desconfiança ou por cisma mesmo, por não se adequar, não se adaptar ao terminal. Acho que a orientação é filtrando mesmo os atendimentos que realmente precisam mesmo ficar aqui dentro e os locais, os segmentos;

Questão 5:

Não sei. Comentários assim não tem aqui. Alguns pela instabilidade, os clientes usam isso como argumento, mas são casos extremos dos funcionários maus tratos, mal tratar o cliente, pouco caso, mesmo tendo uma cultura de estabilidade aqui no Banco, eu não vejo isso de mal tratar o cliente, pouco caso. Muita gente que julga dessa forma, por causa da marca do Banco, por ser uma empresa, não pública totalmente, não é privada, o governo tem boa parte das ações, as pessoas vêem como uma empresa pública, funcionário acomodado. Nos outros bancos, tem um risco maior de demissão. Talvez isso que cause uma impressão nos clientes;

Questão 6:

Penso em fazer o meu e ao longo do dia resistir, porque vai ser todo... Não tem como eu parar para mudar. Eu posso até sugerir, no mais eu vou fazer o que eu tenho que fazer ao longo do dia de forma mais ágil e segura possível, para evitar até também erro, falha. Então tem que agir com agilidade e manter a calma, ficar tranquilo, não se deixar levar pelo calor do momento;

Questão 7:

Não. O Banco assim, não. Há muita troca de experiência, mas o Banco nunca passou. Até no Curso Gente que Atende Gente são coisas meio filosóficas, que não se aplicam à realidade. A gente vê assim algo com um pouco de uma utopia. O Banco não tem essa dimensão do atendimento de como fica algumas agência. Talvez em vários pontos tem aquela questão organizadinha como aparecia na nossa vida interna, mas aqui na nossa agência não vejo nenhuma orientação do Banco para diminuir isso. A gente começa a tomar iniciativa mesmo de imprimir folheto, panfleto para encaminhar a pessoa para a central de atendimento, cadastrar a senha de telefone direto, um trabalho massificado nisso, mas no Banco nunca vi nada bem enfático sobre isso, uma preocupação mesmo devido o segmento ser mais o menor, então tem uma, não é dada uma importância;

Questão 8:

Compromisso de fazer o correto para evitar falhas, algum desvio, alguma sanção pelo Banco. Todo mundo procura fazer de uma forma ... alguns dão um jeitinho, mas isso é mais raro. Todo procuram ter um compromisso maior com o que está estabelecido pelo Banco, com o que é normatizado. Comportamento com relação aos clientes, chama a atenção o cuidado mesmo no tratamento. Não vejo pouco caso não, pelo contrário, vejo até um respeito pelo cliente. Isso acho também de uma forma geral. Tem um ou outro caso, mas é isolado. O funcionário mesmo tem os seus limites que o cliente, às vezes, no calor do atendimento, da relação, acaba se rompendo. Esse comportamento acho que é comum: esse compromisso com o Banco, com o trabalho, com o que está fazendo, fazer bem feito, e o respeito com o cliente, atenção ao cliente;

Questão 9:

O aproveitamento das situações negociais. Isso que agente não tem uma visão, as vezes, muito ampla, isso que eu vejo no atendimento aqui de pessoa física, devido ao volume. A gente atende para esvaziar. A gente não tem aquela visão negocial. A gente não consegue ter essa percepção devido a tempo, devido a correria que deveria ter devido sermos um banco, ser algo que visa o lucro, negócio. A gente tem muito isso ali na pessoa física pelo menos.

Característica que o funcionário deveria ter: compreender bem o cliente, discernir com a intenção mesmo dele para você avaliar aquilo e aplicar de uma forma melhor para ele e para o Banco. Analisar também o perfil do cliente a nível de oportunidade negocial para dar lucro ao Banco. Ali não tem tempo para isso. É algo assim mais de resposta. Deveria ter alguma mais assim de se trabalhar, conversar, conhecer e adaptar o interesse do cliente ao interesse do Banco também. Teria que ser o foco do funcionário, fazer essa adaptação, essa negociação entre o cliente e o banco. O que o banco tem a oferecer e o que o cliente está querendo, tem interesse em relação ao Banco;

Questão 10:

Acho que eles têm uma visão ruim, uma visão negativa do Banco. O volume de clientes, demora de atendimento, tudo isso assim. O Banco em si já tem uma visão ruim no mercado. Algo assim que ninguém gosta, ninguém gosta de comparecer devido acarretar muito problema e o Banco do Brasil por ser uma empresa pública, a imagem dele é bem negativa. Todo mundo vê de uma forma pejorativa até. O funcionário é marajá, ganha muito, não faz nada e quem é cliente lá é sofredor, está lá para sofrer;

Questão 11:

Tem várias. É meio complicado. Ali é um palco de guerra quase. Mas tem coisa de você procurar um subsídio no normativo, que você não encontra, você recorre aos canais competentes e não consegue nada. Acho que aquele caso da Selma de fraude, foi bem o caso. A gente ficou tenso, você mandava para o setor competente por isso, cada setor empurrava um para o outro. Núcleo de segurança mandava para o Núcleo jurídico, Jurídico para segurança. A agência não tem competência nenhuma para avaliar uma situação dessa, que é algo

criminal, ficou no meio ali, dando a cara a tapa, se expondo, ninguém assume a responsabilidade. No final da história, acabaram deixando tudo no mesmo. Aquilo ali foi algo muito absurdo. Ficou meses com bloqueio de conta de restrição. de não liberar salário, não libera pagamento. Mas no final, pode ir lá, deixa para lá, esquece, esquece, pode ir lá. Acolheram documentação. Várias coisas de clientes, mas aquilo não deu em nada, era só um paliativo, para ganhar tempo, para enrolar mesmo, porque ninguém assumia a responsabilidade. Isso que eu acho que falta muito. O funcionário assumir a responsabilidade. E o funcionário a nível de Banco em si, não só de agência. Ninguém que assumir a responsabilidade. Todo mundo passa para outro, foge, esquiva, ninguém quer assumir aquilo que tem a competência de fazer, aquilo que tem a alçada para fazer e não quer assumir. Quer jogar para o outro e aí fica no jogo de empurra e fica ridículo. A gente passa ridículo ali, fica exposto, vergonha. Cliente rindo. Essa aí foi um dos piores, um dos mais absurdos que eu vi no Banco até hoje. Teve dezenas, centenas, mas esse é que reflete bem o Banco do Brasil. Tem uma burocracia, tem uma estrutura enorme, que às vezes não chega em nada. Roda, roda e roda e chega no mesmo ponto e você que tem que decidir. Você que está ali, no cargo mais baixo da instituição. Assume aí você. Se acontecer alguma coisa, você que é o responsável, você não tem nem condições de assumir toda a responsabilidade. Você tem o seu cargo que é limitado e ninguém trabalha no seu limite. Todo mundo quer se isentar e assumir menos responsabilidade do que aquilo que tem. Aí dá problema, esse tipo de confusão. Acho que isso resume bem.

Informante	Sexo	Idade	Est.civil	Filhos	Natural de	Residência	Escolaridade	Tempo Bco.	Função
11	masc	33	casado	1	RJ	Mal.Hermes	Superior	4 anos	Escriturário

Questão 1:

Acredito que as pessoas tenham receio das inovações tecnológicas;

Questão 2:

Não;

Questão 3:

O Itaú recusa clientes de outros bancos;

Questão 4:

Tornando o processo de trabalho menos burocrático;

Questão 5:

Não;

Questão 6:

Penso que a maioria daquelas pessoas poderiam ter resolvido seus problemas por telefone ou algum outro canal de acesso ao banco;

Questão 7:

Não;

Questão 8:

De uma maneira geral, o sistema nervoso é o que mais sofre com as filas;

Questão 9:

Bem dispostos (o salário seria um dos fatores que poderiam ajudar nesta característica);

Questão 10:

Que é um lugar bom para se trabalhar;

Questão 11:

Não lembra.

Informante	Sexo	Idade	Est.civil	Filhos	Natural de	Residência	Escolaridade	Tempo Bco.	Função
12	masc	44	casado	2	RJ	C. Grande	Superior	1a e 10 m.	Escriturário

Questão 1:

Acredito que os motivos são diversos: empréstimos, serviços (câmbio, Pasep, CPF...), pagamento de contas etc;

Questão 2:

Não;

Questão 3:

Algumas agências do banco 'I' sim, outras, não. 1º) o sistema informatizado parece ser melhor; 2º) triagem na fila; 3º) um número razoável de caixas;

Questão 4:

Resolver é impossível. Amenizaria melhorando os itens já citados;

Questão 5:

Não;

Questão 6:

Sinto-me angustiado;

Questão 7:

Não;

Questão 8:

Eu percebo (pode ser impressão) que existem dois extremos. Um tipo de funcionário bem motivado e outro muito desmotivado. Uns amam o Banco e outros detestam o Banco;

Questão 9:

Por exemplo, paciente, educado, cortês, ...

Questão 10:

Também percebo dois extremos: alguns amam o Banco e se orgulham de ser clientes desta instituição há 20, 30, 40 anos; porém, outros não gostam e sentem-se obrigados em ser cliente (reclamam muito da demora no atendimento);

Questão 11:

Trágico. Um colega, ao controlar a fila num período de greve, numa determinada agência, teve as costelas quebradas por um cliente revoltado. Outro cliente ameaçou gravemente outro colega, parecendo estar armado (apresentou carteira policial). Esses e outros casos nos dão um sentimento de insegurança muito grande.

Informante	Sexo	Idade	Est.civil	Filhos	Natural de	Residência	Escolaridade	Tempo Bco.	Função
13	masc	34	solteiro	1	RJ	C. Grande	Sup.incomp.	4,5 anos	Escriturário

Questão 1:

Acho que muita gente fica na fila do banco por medo de usar as tecnologia novas. Por exemplo, os terminais de auto-atendimento, a inclusão do débito automático, os canais eletrônicos como a internet, celular de bolso que o Banco oferece. Acho que o medo é mais da nossa cultura. É um problema cultural. A educação que o nosso povo, boa parte da nossa população ou a falta dela. O que acontece. Pessoas mais instruídas preferem ter acesso ao débito automático, ter acesso à internet, fazem pagamento por telefone celular. Pessoas com uma cultura mais baixa, além de não saberem utilizar, elas têm muito medo de utilizar essas tecnologias novas. Até por desconhecimento mesmo, por não saber. O ser humano tente a ter medo de tudo aquilo que é novo;

Questão 2:

Não me lembro de ter visto nenhum local onde a fila não seja um incômodo;

Questão 3:

Não, não concordo. Acho que ela anda no mesmo ritmo. Muitas das vezes, nos bancos particulares, eles têm, ao contrário do Banco do Brasil, agências próprias para usuários, ou seja, para aquelas pessoas que não são clientes, poderem utilizar o serviço daquele banco em determinadas agências. Com certeza naquelas agências, a fila é bem morosa. Se bobear, até

mais que a nossa. E naquelas agências que são exclusividade dos clientes, anda muito mais rápido, porque tem menos clientes;

Questão 4:

Se a legislação permitisse, eu adotaria o mesmo sistema que o banco particular adota. Direcionar certas agências para o atendimento de usuários e as demais agências para o atendimento de clientes;

Questão 5:

Vêm sim. Vêm no sentido de que eles acham, não é realidade, mas eles acham que o funcionário do Banco do Brasil é estável, é mais assim ..., mais ... por ser estável, não está nem aí para o cliente. Essa é a impressão que o cliente nos traz. Muitas das vezes os clientes reclamam: “queria ver se fosse num banco particular, se seria assim”. Acham que o funcionário do Banco do Brasil, não está nem aí para o cliente. Isso não é realidade, certo? Talvez a diferença do funcionário de banco estatal para banco particular seja que o funcionário tem o comportamento assim um pouquinho mais despreocupado com relação a certas coisas;

Questão 6.:

Hoje vai ser um inferno;

Questão 7:

Não. Ele mostra instrumentos que você, orientando o cliente, pode retirá-lo da fila. Por exemplo, ao invés dele ir para o caixa humano, ele pode pagar a conta nos terminais de auto-atendimento fora do horário de pico, nas salas de auto-atendimento que funcionam de 6 da manhã às 8 da noite, como é o caso da nossa agência; incentiva o funcionário a mostrar para o cliente a vantagem do débito automático. Agora “gestacionar” a fila... Posso até estar enganado, mas até o momento, nunca tive esta percepção não;

Questão 8:

Profissionalismo, a defesa do interesse do Banco e, muitas das vezes, eu noto por parte de alguns colegas, não são todos, uma certa falta de bom senso em algumas situações que poderiam ser resolvidas com uma flexibilização de um ... Ah, seu atendimento não é aqui em baixo, é lá em cima, a senhora não pode subir escada, eu atendo a senhora aqui em baixo. Esse tipo de coisa. Outra, fui assaltada agora, estou sem os meus documentos, sem o meu cartão, será que eu não podia sacar? Olha senhora, a gente vai solicitar à sua agência, seu cartão de assinaturas... O Banco nesse caso não flexibiliza. Acho que agora ele melhorou um pouquinho mais, ...

Questão 9:

Dinâmico, comunicativo, sensível e perceptivo;

Questão 10:

[Por falha do entrevistador, esta questão não foi abordada]

Questão 11:

A impressão que eu tenho muitas das vezes, é que o banco ele não abre pra nós que trabalhamos na linha de frente uma oportunidade de darmos sugestões, fazermos críticas. Nós não temos um canal adequado onde possamos dar idéias para que possamos Nós que trabalhamos no dia-a-dia com o cliente é que conhecemos os clientes, as suas necessidades. Na dá pra gente a oportunidade de darmos certas idéias, evitarmos certos problemas... Isso não funciona, isso foi implantado assim, mas do jeito que está, não está indo; isso poderia ser assim. Ou seja, o Banco não tem esse canal. Muitas das vezes as idéias que surgem, os procedimentos são feitos de cima para baixo, sem as vezes consultar as pessoas que trabalham no atendimento, para saber se aquilo vai dar certo ou não. Essa é uma crítica que nós fazemos, mas fora isso.

Uma história? São tantas histórias que acontecem, mas assim de momento não ...

Tem uma história que aconteceu hoje mesmo. Tem uma cliente que sempre teve atendimento aqui em baixo. “Como é que eu vou subir, tenho platina na perna..” Dona Juraci, o atendimento da senhora agora mudou, será no segundo andar, mas não seja por isso, a gente atende a senhora aqui em baixo, do jeito que sempre atendemos. Ela falou: O Banco muda assim, não avisa nada pra gente. Isso poderia até caracterizar como uma certa falha assim, né? O Banco não informou a cliente com uma certa antecedência as mudanças que ocorreriam para eles estarem preparados para isso. Em resumo, o banco, as vezes, adota medidas que o cliente não está preparado para elas. Agora a gente está tendo que explicar para eles o que está acontecendo, o que mudou, que vai ser melhor para ele. Isso aconteceu hoje.

Informante	Sexo	Idade	Est.civil	Filhos	Natural de	Residência	Escolaridade	Tempo Bco.	Função
14	masc	48	casado	3	RJ	Jacarepaguá	Pós-Grad.	33 anos	Gerente de Contas

Questão 1:

Ausência de informações adequadas sobre os canais alternativos que possam conferir-lhes confiança, credibilidade, segurança e motivação para vencerem a resistência à mudança de hábitos e passarem a enxergá-lo como facilitador seguro a ser usufruído;

Questão 2:

A fila é sempre um incômodo. Alternativas agradam alguns e desagradam outros. Hora marcada, tempo de espera previamente estimados, equipamentos de processamento rápidos ou grandes estruturas são exemplos. Porém o custo-benefício deve ser bem avaliado, pois pode ser adequado em alguns casos e em outros não;

Questão 3:

Em alguns locais, em outros não. Depende da velocidade dos equipamentos e das estruturas físicas e de recursos humanos utilizados;

Questão 4:

Investiria massivamente na orientação e motivação das pessoas para o uso dos facilitadores. O limite está nas pessoas que são cheias de manias, preconceitos e medos. Um bom exemplo é o do uso do celular como meio de pagamento que não pegou porque as pessoas não quiseram. Fora do Banco elas sentem-se desprotegidas. A criação de uma via telefônica específica de orientação segura para processamento em canal alternativo, até a consolidação da nova cultura, seria um incentivo eficaz;

Questão 5:

Sim. Eles enxergam os funcionários do Banco como um funcionário público e dessa forma os rotulam. Por outro lado, têm neles mais confiança e sentem-se mais seguros em com eles fazer negócios;

Questão 6:

Naquele momento, otimizar os recursos e os meios para lidar com a situação. No momento seguinte, analisar e buscar alternativas para que no futuro seja melhor;

Questão 7:

Sim, já li. O Banco já deu algumas orientações sobre o assunto, porém, na maiorias das vezes, não adequadas à realidade do que é vivido nas agências;

Questão 8:

As características são muito diversificadas e diferem de acordo com as pessoas, porém uma característica muito comum, embora pouco explícita ou admitida, é a preocupação exclusiva com o seu problema ou com o de sua equipe, esquecendo-se que o Banco é um todo e os problemas dos outros refletem-se nos seus e vice-versa;

Questão 9:

Comprometimento com o bom atendimento e associado à busca do atingimento dos objetivos do Banco;

Questão 10:

Têm confiança e sentem-se seguras com o Banco, porém acham que falta eficiência em sua administração;

Questão 11:

Um dia ligou-me um cliente desesperado pedindo ajuda porque estava em outra agência sem sua identidade, mas precisava, com urgência, receber um valor. Pedi para falar com o colega da outra agência e perguntei se poderia lhe enviar o fax do cartão de autógrafos e um mail para confirmar a autenticidade do envio. Com a resposta afirmativa, imediatamente tomei as referidas providências. Dias depois fui surpreendido com um cliente que deixou o carro estacionado no meio da rua e entrou correndo na agência me procurando. Era o cliente do outro dia que, ofegante, agradeceu-me muito pela providência que havia tomado no outro dia, que para mim era corriqueira e que para ele foi fundamental para que pudesse realizar negócio que trabalhava há meses e não mais poderia realizar se não fosse naquele momento. Voltou correndo para retirar o carro do meio da rua onde estava parando o trânsito e gerando um buzinaço ensurdecedor.

Entrevistas realizadas nos dias 29 de junho e em 2 e 3 de julho de 2007

ANEXOS

ANEXO A – Lei 2.861

DIÁRIO OFICIAL DO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO, DIA 28 DE SETEMBRO DE 1999, PÁGINAS 1 E 2:

O presidente da Câmara Municipal do Rio e Janeiro, nos termos do artigo 79, § 7º, da Lei Orgânica do Município do Rio de Janeiro, de 5 de abril de 1990, não exercida a disposição do § 5º do artigo acima, promulga a Lei nº. 2861, de 21 de setembro de 1999, oriunda do Projeto de Lei nº. 851-A, de autoria do Senhor Vereador Gilberto Palmares.

LEI Nº. 2861 de 21 de setembro de 1999

DETERMINA OBRIGAÇÕES ÀS
AGÊNCIAS BANCÁRIAS EM
RELAÇÃO AOS SEUS USUÁRIOS E
DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.

Art. 1º. – Fica determinado que as agências bancárias deverão colocar à disposição dos seus usuários, pessoal suficiente e necessário, no setor de caixas, para que o atendimento seja efetivado em tempo razoável.

§ 1º. - Entende-se atendimento em tempo razoável, como mencionado no caput, o prazo máximo de vinte minutos em dias normais e de trinta minutos em véspera ou após feriados prolongados.

§ 2º. – As agências bancárias deverão informar aos seus usuários, em cartaz fixado na sua entrada, a escala de trabalho do setor de caixas colocados à disposição.

Art. 2º. - O atendimento preferencial e exclusivo dos caixas destinados aos maiores de sessenta e cinco anos, gestantes, pessoas portadoras de deficiências físicas e pessoas com crianças de colo será realizado através de senha numérica e oferta de no mínimo de quinze assentos com encosto.

Art. 3º. – Na prestação de serviços oriundos de celebração de convênios, não poderá haver discriminação entre clientes e não clientes, nem serem estabelecidos, nas dependências, local e horário de atendimento diversos daqueles previstos para as demais atividades.

Art. 4º. – O não cumprimento desta Lei sujeitará o infrator as seguintes penalidades:

- I. - advertência por escrito;
- II. - multa de mil unidades fiscais de referência;
- III. - multa de cinco mil unidades fiscais de referência, até a quinta reincidência;
- IV. - suspensão do Alvará de Funcionamento.

§ 1º. – A suspensão do Alvará de Funcionamento só será cancelada após o cumprimento pela agência bancária de todas as obrigações previstas nesta Lei.

§ 2º. – O Poder Executivo publicará o auto de infração, previsto no artigo anterior, no Diário Oficial do Município, até o décimo dia do mês subsequente.

Art. 5º. - As denúncias dos usuários dos serviços bancários quanto ao descumprimento desta Lei deverão ser encaminhadas à Secretaria Municipal de Fazenda e/ou Comissão de Defesa do Consumidor nas diversas esferas municipais, estaduais e federais.

Parágrafo Único – O Poder Executivo disponibilizará meios eficazes para o recebimento das denúncias e sua averiguação e fiscalização.

Art. 6º. – As agências bancárias terão o prazo máximo de noventa dias, a contar da data da publicação desta Lei, para adaptarem-se as suas disposições.

Art. 7º. – Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Câmara Municipal do Rio de Janeiro, em 21 de setembro de 1999.

GERSON BERGHER
Presidente

ANEXO B - Lei 4.223

DIÁRIO OFICIAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 26.11.2003.

LEI Nº. 4223, DE 24 DE NOVEMBRO 2003.

DETERMINA OBRIGAÇÕES ÀS
AGÊNCIAS BANCÁRIAS NO
ESPAÇO GEOGRÁFICO DO
ESTADO DO RIO DE JANEIRO EM
RELAÇÃO AOS SEUS USUÁRIOS E
DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.

A Governadora do Estado do Rio de Janeiro, Faço saber que a Assembléia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º. – Fica determinado que agências bancárias situadas no âmbito do Estado do Rio de Janeiro, deverão colocar à disposição dos seus usuários, pessoal suficiente e necessário, no setor de caixas, para que o atendimento seja efetivado no prazo máximo de 20 (vinte) minutos, em dias normais, e de 30 (trinta) minutos, em vésperas e depois de feriados.

Parágrafo único – As agências bancárias deverão informar aos seus usuários, em cartaz fixado na sua entrada, a escala de trabalho do setor de caixas colocados à disposição.

Art. 2º. – O controle de atendimento de que trata esta Lei pelo cliente será realizado através de emissão de senhas numéricas emitidas pela instituição bancária, onde constará:

- I. - nome e número da instituição;
- II. - número da senha;
- III. – data e horário de chegada do cliente;
- IV. – rubrica do funcionário da instituição.

Parágrafo único – O atendimento preferencial e exclusivo dos caixas destinados aos maiores de sessenta e cinco (65) anos, gestantes, pessoas portadoras de deficiência física e pessoas com crianças de colo também será através de senha numérica e oferta de, no mínimo, 15 (quinze) assentos ergometricamente corretos.

Art. 3º. – Na prestação de serviços oriundos de celebração de convênios, não poderá haver discriminação entre clientes e não clientes, nem serem estabelecidos, nas dependências, local e horário de atendimento diversos daqueles previstos para as demais atividades.

Art. 4º. – O não cumprimento do disposto nesta Lei sujeitará o infrator às seguintes sanções, não prejudicando outras ações penais:

- I. – advertência;
- II. – multa de 10.000 (dez mil) à 50.000 (cinquenta mil) UFIR's;
- III. – V E T A D O.

Parágrafo único – V E T A D O.

Art. 5º. – As denúncias dos usuários dos serviços bancários quanto ao descumprimento desta Lei deverão ser encaminhadas à Comissão de Defesa do Consumidor nas diversas esferas municipal, estadual e federal.

Art. 6º. – As agências bancárias terão o prazo máximo de noventa (90) dias, a contar da data de publicação desta Lei, para adaptarem-se.

Art. 7º. – Esta Lei entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

**Rio de Janeiro, 24 de novembro de 2003.
Governadora**

ANEXO C - Projeto de Lei 3.487

DIÁRIO DA CÂMARA DOS DEPUTADOS, 31.08.2000, PÁGINA 198.

PROJETO DE LEI Nº. 3.487, DE 2000

(Do Sr. Lincoln Portela)

Dispõe sobre medidas que amenizem o desconforto da espera no atendimento ao público, nos estabelecimentos que especifica.

(Apense-se ao Projeto de Lei nº. 3.832, de 1997)

O Congresso Nacional decreta:

Art. 1º. Os estabelecimentos bancários, bem como outras instituições, públicas ou privados, que tenham entre as suas características, atividades de atendimento ao público em geral, adotarão métodos, práticas ou procedimentos que minimizem o desconforto das pessoas que estiverem aguardando o atendimento.

Art. 2º. Dentre as medidas a serem tomadas para o cumprimento desta lei, é obrigatória a instalação de cadeiras ou outro meio similar, em quantidade que atenda a média da frequência, à disposição das pessoas que estejam aguardando atendimento utilizando-se método que garanta a ordem de chegada sem necessidade de organização de filas de pessoas em pé.

Art. 3º. A infração ao disposto nesta lei sujeita o estabelecimento, se público, a devida responsabilização de seu dirigente e, se privado, a aplicação de multa diária de 100 (cem) Ufir, aplicada pelo órgão de Defesa do Consumidor da jurisdição a que pertencer a instituição privada penalizada.

Art. 4º. Esta lei entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Justificação

A propositura em tela tem como objetivo instituir medidas no sentido de minimizar o sofrimento causado por longas filas e demasiada espera, a que todos os cidadãos brasileiros estão infelizmente acostumados, no seu dia-a-dia, no relacionamento com todas as instituições públicas e privadas, tais como bancos, INSS, Receita Federal, etc.

Todos nós temos nossos compromissos bancários, e outros, os quais para serem resolvidos, em dias de maior movimento, demandam um grande tempo. Nada melhor que tentarmos amenizar o sofrimento de longas e desorganizadas filas.

Todas as instituições têm por obrigação, além de oferecer o mínimo de conforto a todos os que usam seus serviços, a devida organização dos procedimentos de atendimento ao público, para que os mesmos sejam mais céleres e eficazes.

Sendo assim, por tratar-se de matéria que visa a agilizar o bom e rápido atendimento em todas as repartições públicas e privadas do País, necessário se faz a aprovação do projeto em tela com a devida anuência de nossos ilustres Pares.

Sala das Sessões, 22 de agosto de 2000 – Deputado Lincoln Portela, PSL/MG

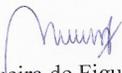
ANEXO D – Autorização do Banco do Brasil S.A.



AUTORIZAÇÃO

Autorizamos o funcionário Eliezer de Oliveira Figueiredo a utilizar o nome “Banco do Brasil S. A.” em sua dissertação de mestrado intitulada “Olhando a Gestão da Fila através da Cultura Organizacional: Estudo Etnográfico em Agência Bancária da Zona Oeste do Rio”, atendendo à solicitação dos membros da Banca Examinadora composta pelas Doutoras Ana Lúcia dos Santos Barbosa, Heloísa Guimarães Peixoto Nogueira e Lídia Micaela Segre; de forma que o mestrando possa obter o grau de Mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Rio de Janeiro, 06 de setembro de 2007.


Martha Manguiera de Figueiredo Ferreira
Gerente Regional de Gestão de Pessoas