

99/15

Ana Maria Lopes Rheingantz

***Humanizando as relações de trabalho:
Uma proposta de aprendizagem permanente na empresa***

Rio de Janeiro
1999

Ana Maria Lopes Rheingantz

***Humanizando as relações de trabalho:
Uma proposta de aprendizagem permanente na empresa***

Universidade do Rio de Janeiro
Centro de Ciências Humanas
Escola de Educação
Departamento de Didática
Disciplina: Monografia

Reitor: Professor Hans Jürgen Fernando Dohmann
Decano: Professora Maria Teresa Wiltgen Tavares da Costa Fontoura
Diretor: Professora Janete Elias
Chefe de Departamento: Adilson Florentino Silva e Mônica Mandarino
Professor: Mônica Mandarino

HUMANIZANDO AS RELAÇÕES DE TRABALHO
UMA PROPOSTA DE APRENDIZAGEM PERMANENTE NA EMPRESA

ANA MARIA LOPES RHEINGANTZ

Monografia apresentada à
Escola de Educação da
Universidade do Rio de
Janeiro, como requisito
parcial para obtenção do grau
de bacharel em Pedagogia.

Professor Orientador: Antônia Barbosa Pincaro

RIO DE JANEIRO

1999

RHEINGANTZ, Ana Maria Lopes. Humanizando as relações de trabalho – Uma proposta de aprendizagem permanente na empresa. Rio de Janeiro: Universidade do Rio de Janeiro, Centro de Ciências Humanas, Escola de Educação, 1999, 57 p.

658.31


R469 Rheingantz, Ana Maria Lopes. (1953 -)

Humanizando as relações de trabalho: uma proposta de aprendizagem permanente na empresa / Ana Maria Lopes Rheingantz. – Rio de Janeiro, 1999

57 f.

Monografia apresentada à Escola de Educação como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Pedagogia.

I. Banco do Brasil – Administração de Pessoal 2. Motivação no trabalho 3. Recursos Humanos 4. Educação permanente. I Escola de Educação. II. Título.



*Para Moraes e Beatriz, com quem aprendi a ver
o mundo.*

*Para Paulo Afonso, parceiro no desvendar e
aprofundamento deste conhecimento.*

Para Gabriel e Marcelo, frutos desta parceria

Agradecimentos:

À equipe do núcleo de Pessoa Física da Superintendência Estadual do Rio de Janeiro do Banco do Brasil.

À equipe de Centro de Formação do Banco do Brasil no Rio de Janeiro.

HUMANIZANDO AS RELAÇÕES DE TRABALHO

SUMÁRIO:

	Página
<u>INTRODUÇÃO</u>	7
1 <u>REVISÃO HISTÓRICA - O MUNDO DO TRABALHO, O PROCESSOS DE GLOBALIZAÇÃO E O BANCO DO BRASIL.</u>	11
1.1- A Primeira Onda Globalizante.	15
1.2- A Segunda Onda Globalizante	19
1.3- A Terceira Onda Globalizante	20
1.4- A Quarta Onda Globalizante	26
2 <u>A PROPOSTA DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROJETO “MELHORIA DO ATENDIMENTO”</u>	34
2.1 – Variáveis utilizadas na avaliação e acompanhamento das carteiras/ gerentes	34
2.1.1 – Variáveis quantitativas	35
2.1.2 – Variáveis qualitativas	36
2.2 – Metodologia de avaliação e acompanhamento das carteiras	37
2.2.1 – Avaliação dos gerentes/carteiras	37
2.2.2 – Compilação	39
2.2.3 – Interpretação e análise	39
2.3 – Acompanhamento do Projeto	41
3 <u>APRENDIZAGEM PERMANENTE DOS FUNCIONÁRIOS</u>	42
3.1 – Etapas	43
3.1.1 – Período de Capacitação Básica	43
3.1.2 – Encontros Quinzenais com os gerentes de Pessoa Física	43
3.1.2.1 – Encontros de Avaliação	44
3.1.2.2 – Encontros de Formação	44
3.2 – Metodologia	44
3.2.1 – Aplicação da metodologia no período de capacitação básica	47

3.2.2 – Aplicação da metodologia nos encontros quinzenais	48
<u>CONCLUSÕES</u>	51
<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	55
Anexo 01: Projeto “Melhoria do Atendimento”.	
Anexo 02: Telas do Sistema de Informações do Banco do Brasil – aplicativo “REN”	
Anexo 03: Planilha de Acompanhamento dos Ítens de Verificação – Carteira	
Anexo 04: Planilha de Acompanhamento do Ítens de Verificação – Superintendência Regional	
Anexo 05: Planilha de Acompanhamento dos Ítens de Verificação – Superintendência do Estado do Rio de Janeiro	
Anexo 06: Pesquisa de satisfação do cliente	
Anexo 07: Pesquisa de satisfação do funcionário	
Anexo 08: Mapa do nível de satisfação do cliente – individual	
Anexo 09: Mapa do nível de satisfação do funcionário – individual	
Anexo 10: Mapa do nível de satisfação do funcionário – grupo	
Anexo 11: Mapa do nível de satisfação do cliente – grupo	
Anexo 12: Simulação de análise e interpretação	

Resumo

Este estudo analisa a evolução do mundo do trabalho e suas conseqüências para o trabalhador, especialmente para os funcionários do Banco do Brasil. Parte-se do princípio de que o processo de globalização interfere diretamente nas atuais condições de trabalho e que é necessário tanto para o trabalhador, quanto para a empresa buscar alternativas para estes novos cenários.

Neste sentido e tomando como referência o Projeto “Melhoria do Atendimento” elaborado pela equipe de Pessoa Física da Superintendência Estadual do Rio de Janeiro do Banco do Brasil no Rio de Janeiro, já em andamento, este trabalho propõe uma estratégia de acompanhamento e avaliação do projeto citado e sistematiza um plano de aprendizagem permanente dentro da empresa, direcionada aos funcionários participantes.

Para uma leitura de cenário é realizada uma pesquisa bibliográfica sobre a evolução do trabalho e como o processo de globalização interfere diretamente nesta evolução.

Para a proposta de acompanhamento e avaliação do projeto “Melhoria do Atendimento” são usados os perfis de polaridade ou diferencial semântico de Abraham Moles(MOLES, 1995). A partir deste acompanhamento a empresa e o funcionário têm condições de melhor identificar os acertos e/ou as incorreções que acontecem no atendimento ao cliente e o nível de satisfação e motivação do funcionário ao realizar as suas tarefas .

A proposta de aprendizagem permanente dos funcionários é desenvolvida e fundamentada na tendência “sócio-interacionista” da educação e propõe estratégias que enfatizam tanto a ótica do empregador, quanto do funcionário, contribuindo para soluções adequadas às novas relações de trabalho, decorrentes da globalização e da informatização.

INTRODUÇÃO

As alterações ocorridas no sistema bancário nacional, principalmente a partir dos anos 90, em consequência da informatização e da globalização de mercados, levam a diretoria que toma posse em 1995, no Banco do Brasil, a empreender uma reforma estrutural visando a adequação do conglomerado aos novos cenários.

De um lado, as modificações sobrevindas destas mudanças, atingem diretamente os funcionários, seus valores e as relações de produção no interior da empresa. O antigo conceito de “estabilidade consentida – que conduz à acomodação e reflete negativamente no desempenho do empregado” (BANCO DO BRASIL 1997) – é gradativamente transformado na idéia de empregabilidade, onde o profissional assume sua auto-realização e o seu auto-desenvolvimento. A busca por novas parcerias e novas práticas nas relações trabalhistas pautadas na “ética, no compromisso e na motivação” (BANCO DO BRASIL 1997) do quadro funcional são fundamentais para o atingimento da Missão da empresa.

Num outro aspecto do mesmo momento histórico, a abertura da economia oportuniza a entrada de bancos estrangeiros e acirra a concorrência entre as instituições bancárias. Os clientes do Banco do Brasil são assediados e seduzidos pelos bancos entrantes, especialmente o segmento de Pessoa Física – reduto tradicional da clientela do BB.

Buscando evitar a migração dos recursos deste segmento para outros estabelecimentos, a Superintendência Estadual Rio de Janeiro do Banco do Brasil elabora o projeto “Melhoria do Atendimento” à Pessoa Física, visando a permanência da clientela na instituição, motivada por um atendimento diferenciado, onde a consultoria financeira e a parceria se fazem presentes.

Para a adoção do novo “padrão de atendimento” sugerido pelo projeto são necessárias mudanças na maneira de atender ao cliente. As principais dificuldades encontradas no atendimento ao segmento de pessoa física são:

- a) a falta de conhecimentos sobre os produtos comercializados pelas unidades de ponta;
- b) a pouca motivação dos funcionários em aprendê-los;
- c) a necessidade de uma nova postura administrativa, estimulando a participação de todos os envolvidos no atendimento integral ao cliente, na tomada de decisões, onde seja valorizada a competência e o discernimento;
- d) a necessidade de uma mudança de postura profissional, por parte dos empregados, no sentido de compreender que o produto de seu trabalho é uma “apreensão individual de um amplo esforço coletivo”. (FRIGOTTO 1995:23)

Defendendo que a qualificação pessoal é o “grande diferencial competitivo” de uma empresa, e buscando sanar as dificuldades acima descritas, o presente trabalho concebe, a partir da proposta do projeto “Melhoria do Atendimento” elaborado do pela Superintendência Estadual Rio de Janeiro do Banco do Brasil, um plano a ser construído pelos seus funcionários, com o objetivo de desenvolver as competências necessárias para enfrentar as exigências advindas da globalização de mercados e do novo contrato de trabalho. Ampliando o conceito de empregabilidade adotado pelo Banco do Brasil – “postura de vanguarda do profissional que busca a sua auto-realização com o seu trabalho” (PROFISSIONALIZAÇÃO 1997) – ao mesmo tempo em que possibilita a construção social e a formação dos funcionários, o plano atua como instrumento dinâmico de capacitação para o trabalho.

Neste sentido, os objetivos deste trabalho são:

- a) a elaboração de uma estratégia de acompanhamento do Projeto de Melhoria do Atendimento, onde sejam percebidos os diversos “olhares” dos seus atores e

analisados os efeitos decorrentes da atuação de profissionais aptos e motivados no atendimento à clientela do segmento pessoa física do Banco do Brasil no Rio de Janeiro;

b) a sistematização de uma proposta de aprendizagem permanente direcionada aos funcionários participantes do Projeto de Melhoria do Atendimento implantado pela Superintendência Estadual do Rio de Janeiro, a partir de Março/1999.

Com a intenção de atingir estes objetivos, o trabalho foi dividido em três capítulos:

O Capítulo I - analisa a evolução do mundo do trabalho, relacionando-a com os processos de globalização e contextualiza a empresa Banco do Brasil neste processo. Mostra as alterações ocorridas nas estruturas de emprego, conta um pouco da história do Banco do Brasil, e verifica os impasses nas relações capital/trabalho dentro e fora da empresa.

O estudo da transição da sociedade industrial nacional para a sociedade da informação globalizada - ativado pelo desenvolvimento tecnológico e pela área “econômico-produtiva” (REBOUÇAS 1998), possibilita a compreensão da nova relação empresa-indivíduo com o surgimento do sistema de empregabilidade”(REBOUÇAS 1998).

A partir do texto “Pensando o Trabalho” de Sydnei Solis é investigada a trajetória das relações de trabalho desde o seu prólogo. Para entender a globalização, nesta etapa, adota-se a concepção, defendida por CAMPOS(1997), de que o movimento de globalização econômica tem ciclos ou ondas, e atualmente vive-se o seu quarto ciclo. Para estudar o conceito de empregabilidade e o novo contrato de trabalho é utilizado como referencial teórico a tese de mestrado de Andreia Maia Rebouças. A história da empresa Banco do Brasil é analisada a partir do texto de Cecília Dória: “Cultura Organizacional do Banco do Brasil” e de extensa pesquisa bibliográfica.

O Capítulo 2 - propõe a avaliação e o acompanhamento do “Projeto de Melhoria do Atendimento” utilizando como método de análise os “perfis de polaridade” ou “diferencial

semântico” de Abraham Moles (MOLES 1995) que servem de subsídio para as variáveis qualitativas. As variáveis quantitativas são obtidas a partir de informações dos clientes no Sistema de Informações do Banco do Brasil – SISBB e devem ser consolidadas mensalmente conforme sistemática descrita no documento “Projeto de Melhoria de Atendimento”.

A opção por descrever a metodologia adotada na própria etapa é decorrente da crença que este procedimento facilita o entendimento do processo de avaliação e acompanhamento.

O Capítulo 3 - apresenta uma proposta de aprendizagem permanente dos funcionários participantes do “Projeto de Melhoria do Atendimento”, baseada na tendência “sócio-interacionista” da educação. Esta proposta busca, através de uma “permanente reflexão crítica sobre a prática” (FREIRE 1997), possibilitar aos “Gerentes de Pessoa Física” as seguintes percepções: (a) o momento histórico em que vivem, a nova “contratualidade” (REBOUÇAS, 1998) no mundo do trabalho e as conseqüências deste fenômeno na vida do trabalhador ; (b) a sua identidade enquanto trabalhadores da empresa Banco do Brasil, as necessidades da empresa e dos clientes.

A pesquisa bibliográfica é fundamentada no trabalho de Paulo FREIRE (1998), L.S. VIGOTSKI (1993,1994), Edgar MORIN (1998) e Ana L. SMOLKA (1996). A partir desta pesquisa, é sugerida uma estratégia de qualificação permanente para os funcionários participantes do Projeto Melhoria do Atendimento.

Desta maneira, a proposta de acompanhamento e qualificação permanente sugerida neste trabalho, pretende evidenciar tanto a ótica do empregador – funcionários capazes de oferecer um atendimento competente e satisfatório aos clientes – quanto a ótica do trabalhador – estimulando seu crescimento pessoal e profissional, contribuindo para a solução das crises advindas das alterações no mundo do trabalho, decorrentes da globalização e da informatização.

1 – O MUNDO DO TRABALHO, OS PROCESSOS DE GLOBALIZAÇÃO E O BANCO DO BRASIL

Hoje em dia uma pergunta fica no pensamento da maioria dos trabalhadores brasileiros: “Até que ponto o processo de globalização das economias afeta a minha vida?”

Infelizmente, para a maioria destas pessoas, a influência da globalização é muito forte. Atualmente o processo de trabalho acontece num mundo interligado e globalizado.

O fenômeno da globalização pode ser visto como “um processo que compreende mudanças significativas no sistema produtivo, a partir da utilização crescente de métodos, meios, recursos de produção que ultrapassam fronteiras nacionais” (DREIFUSS in URANI 1998:231)

Segundo Roberto Campos, teóricos acreditam que a globalização econômica “é um processo que ocorre em ondas, com avanços e retrocessos, separados por intervalos que podem durar séculos” CAMPOS (1997). Esta linha de pensamento acredita que atualmente ocorre a quarta onda de internacionalização econômica.

Para um melhor entendimento dos efeitos da globalização na vida do trabalhador, e, especialmente na vida do trabalhador do Banco do Brasil, faz-se necessária uma reflexão sobre o modo como evoluiu o processo de trabalho e como as ondas globalizantes interferiram neste processo.

O significado da ação do homem em prover a sua própria subsistência e a de seus familiares, ou seja, o seu processo produtivo sofre uma evolução no decorrer dos tempos.

O trabalho – “uma relação entre o homem e a natureza” (SOLIS in HÜHNE 1994: 218) é a condição inicial para superação das dificuldades inóspitas de sobrevivência do homem, que transforma e adapta a natureza às suas necessidades. Em seu processo de libertação permanente e contínuo, o homem busca sua liberdade através da intervenção na natureza, não

sendo mais obrigado a submeter-se aos fenômenos naturais. O homem é o único animal que executa o seu trabalho, planejando-o e idealizando-o antecipadamente, detendo o conhecimento do valor de uso do produto da sua produção.

Por outro lado, os usos, costumes e o produto do trabalho tem características sociais, pois se destinam ao suprimento de necessidades de um grupo e utilizam-se de instrumentos e técnicas desenvolvidas por uma comunidade, num determinado momento histórico.

Assim, apesar do trabalho ser uma relação entre o homem e a natureza, sempre acontecerá interligado com as condições de produção, o modo como os homens determinam a realização dos processos de trabalho e de consumo. A produção é social, acontecendo de forma única para uma sociedade e em um determinado momento histórico. Ao conjunto dos “processos de trabalho produtivo” (SOLLIS in HÜHNE 1994:220) chamamos de produção social.

Os fenômenos relativos à produção, distribuição, acumulação e consumo de bens materiais formam a base econômica das sociedades humanas. É possível afirmar que a estrutura social é formada pelas seguintes categorias: instância econômica (Economia), instância política (Estado) e o plano ideológico (Ideologia). A Economia é a base da sociedade. Desta maneira, as relações de produção acontecem na instância econômica e afetam todo o conjunto da sociedade.

A produção é o “conjunto de processos de trabalho que produz bens e serviços que circularão e serão distribuídos e consumidos socialmente”(SOLLIS in HÜHNE 1994:220), ela acontece permanentemente influenciando e sendo influenciada pelas outras instâncias da sociedade.

Na acepção de Marx (1867/1968) em *O Capital*, o trabalho é a atividade exclusivamente humana resultante do dispêndio de energia física e mental, direta ou indiretamente voltada para a produção de bens e serviços, contribuindo, assim para a reprodução da vida humana, individual e social.

O trabalho é uma atividade que leva o homem a pensar em como dominar a natureza, a refletir sobre si mesmo e sobre sua vinculação com a comunidade. Inicialmente, trabalho e vida humana estavam relacionados aos fenômenos naturais: a natureza determinava as condições de vida humana. Aos poucos, através da experiência social, o homem aprende a dominar a natureza, produzindo sua própria existência ao se relacionar com os seus semelhantes. Aprende a plantar, a adubar e a guardar o excedente da produção. Através deste processo de transformação da natureza, o homem se faz a si mesmo, utilizando o seu trabalho, criando instrumentos e desenvolvendo idéias. Esta metamorfose criativa e permanente da natureza, obtida através do esforço coletivo do homem, é a cultura.

A manutenção e o aperfeiçoamento da cultura humana acontece pela transmissão dos conhecimentos adquiridos com o passar dos tempos, pela assimilação dos valores e comportamentos e pela geração de novos padrões de comportamento e conhecimento. Este processo de desenvolvimento contínuo da capacidade física, intelectual e social do ser humano na assimilação da cultura é a educação.

O processo de transmissão e construção da cultura - a educação - mantém viva a memória de um povo sendo fundamental para a humanização e socialização do homem. A exemplo da cultura, o processo educativo sempre acontece condicionado por um momento histórico, estando diretamente vinculada ao processo de trabalho.

“A cada avanço da base técnica da economia, as sociedades tornam-se mais complexas”.... [gerando] ... ”novos avanços”. (SOLLIS in HÜHNE 1994:225) Desta maneira é possível perceber que as relações existentes na sociedade humana relacionam-se com o seu modo de produzir, trabalhar e educar.

No séc. VII a. C. acontece uma revolução na forma de trabalhar que alcança a própria força de trabalho, ou seja, o trabalhador.

Neste período, em um grupo de colônias gregas situadas às margens do Mar Mediterrâneo, o trabalho de alguns homens passa a ser controlado por outros. Assim o trabalho escravo se instala como relação de produção dominante. A partir de então, a produção não é mais determinada por motivos “naturais” (sobrevivência, domínio da natureza), passando a ser liderada pela vontade de alguns homens.

Opera-se então “a maior das revoluções até então ocorrida: a subordinação do imaginário a objetivos práticos, a motivos objetivos e não mais subjetivos” (SOLLIS in HÜHNE 1994: 226) no pensamento humano. Instaura-se o campo da racionalidade lógica (SOLLIS in HÜHNE 1994) no plano da consciência. O regime escravista inaugura o planejamento racional da produção.

Várias “ciências” são desenvolvidas com o intuito de controlar e desenvolver o processo produtivo; assim, é possível entender o incremento da Aritmética, da Geometria e da Astronomia.

As relações sociais também são alteradas. A unidade social anterior - gentílica ou tribal - é modificada, surgindo uma sociedade estratificada, dividida em classes opostas. Neste contexto, surge uma classe que domina e que se utiliza do Estado como forma de dominação e uma classe que é dominada - que serve à classe dominante, justificando sua necessidade de ócio e tempo livre. A primeira desenvolve a filosofia, a ciência e as artes.

Aristóteles, filósofo grego, reconhece a necessidade histórica do ócio para o desenvolvimento do pensamento humano e defende que esta necessidade deva ser mantida até que os “teares trabalhem sozinhos e os *plectros* façam eles próprios ressoar as liras” (SOLLIS in HÜHNE 1994: 229). Este pensador justifica a necessidade da exploração do trabalho até o momento em que a força e a habilidade física do trabalhador não sejam mais a base técnica do processo de trabalho. (SOLLIS in HÜHNE 1994: 229)

A educação reflete as condições sociais. Na Grécia, o ensino não é acessível para todos, mas só para os gregos livres, que aprendem as virtudes guerreiras e a arte de governar. Os gregos desenvolvem uma educação integral - a *paidéia* - integrando a cultura da sociedade e a criação individual. “A educação do homem integral consistia na formação do corpo pela ginástica, na da mente pela filosofia e pelas ciências, e na da moral e dos sentimentos pela música e pelas artes” (GADOTTI 1993:30).

Os romanos, que também não valorizam o trabalho manual - há uma clara distância entre a direção do trabalho e o seu exercício - difundem a *humanitas* - cultura geral - que transcende os interesses locais e nacionais, semelhante à *paidéia* grega -, direcionada para as elites, universalizada através do cristianismo. A sociedade compunha-se de grandes proprietários que usufruíam do poder - os patrícios -, de pequenos proprietários excluídos do poder - plebeus - e dos “escravos sem nenhuma instrução e sobre os quais recai toda a produção material da existência das elites” (GADOTTI 1993:42). A educação romana é utilitária e militarista, organizada pela disciplina e justiça.

Durante todo o período de dominação grega e, posteriormente, romana, são mantidas as relações de produção baseadas no escravismo.

1.1 - A Primeira Onda Globalizante

A dominação romana constitui-se na primeira **onda globalizante**. Os romanos impuseram aos seus dominados o uso da sua moeda e do seu sistema legal. Com a decadência econômica do Império, no início da Idade Média, surgem as forças decorrentes das sociedades gentílicas. São tribos com laços de lealdade fortemente desenvolvidos e formas de governo baseadas nos “dotes” pessoais dos seus chefes.

A promoção do Cristianismo como credo oficial do Estado Romano, também contribui para a falência da Antigüidade Clássica, na medida em que a Igreja defende a igualdade entre os homens (não estimulando a escravatura) e defende o trabalho (não mais o ócio).

“A impossibilidade de retornar a um tempo onde o trabalho manual e os ofícios tivessem consideração social e a falência da Antigüidade Clássica geram uma massa de desesperados, decaídos e párias.” (SOLLIS in HÜNE 1994: 231) A vida social se transforma e se desagrega; surgem novas formas de trabalho e de relações sociais.

Para a Igreja, o trabalho é uma forma de se chegar à virtude e, assim, ao paraíso. O cristianismo busca libertar o homem através do trabalho. O trabalho humano é uma forma de redenção. O homem atinge o paraíso celeste, libertando-se das agruras do trabalho terreno, através do seu sacrifício enquanto trabalhador. Em última instância, o Cristianismo busca libertar o trabalhador da obrigação do trabalho. Na vida eterna não existem os sofrimentos e as penas, nem o “sacrifício” do trabalho.

O Cristianismo ao afirmar-se como a doutrina adotada pelo Império Romano, mina os fundamentos da ordem social vigente, pois sugere a esperança de uma vida melhor - depois da morte - aos escravos e trabalhadores subalternos, aos não cidadãos.

Outras causas também podem ser apontadas como justificativa para o declínio: o exacerbamento das invasões bárbaras, o aumento do valor dos impostos, que ocasionam uma convivência entre os invasores e o povo dos territórios invadidos e, finalmente, os centuriões, ao entrarem em contato com outros povos, relativizam a sua cultura e seus padrões, enfraquecendo suas convicções. Buscam, a partir daí, novas alternativas.

A pregação apostólica iniciada no séc. I depois de Cristo, inaugura a educação medieval, que é moldada de acordo com os acontecimentos da época.

A patrística – ciência da doutrina dos Santos Padres - séc. I ao VII d.C. reúne fé cristã com princípios greco-romanos e propaga as escolas catequéticas por todo o Império. A educação monacal conserva a antiga tradição e cultura. Nasce uma nova educação, não mais baseada no heroísmo e na valorização das coisas terrenas, mas voltada para os valores cristãos.

Ao ser dividido em dois, o Império Romano origina o Império Romano do Oriente - capital em Constantinopla - e o do Ocidente - capital em Roma. O Império Romano do Ocidente mantêm-se até 476, enquanto o Império do Oriente subsiste até 1453.

A queda do Império do Ocidente é marcada pela “ruralização e descentralização do poder, que permite o desenvolvimento do feudalismo.” (Almanaque Abril 1995:252) As relações homem/trabalho passam por importantes modificações. A Igreja Católica - grande proprietária de terras -, e os senhores feudais são os detentores do poder. O sistema baseia-se no poder descentralizado e numa economia de subsistência, e desaparece a moeda. As cidades não são mais centros econômicos. A sociedade estrutura-se em relações de dependência pessoal ou vassalagem. Cada vassalo deve entregar parte da sua produção ao seu suserano. A terra é a riqueza do homem; o sistema econômico é a troca simples.

Aos poucos, ressurgem um comércio incipiente. Os mercadores trocam mercadorias - trazidas do Oriente e outros locais - por terras do senhor feudal, e instalam-se abrindo uma manufatura onde praticam as técnicas aprendidas em suas viagens.

Ao instalarem-se, os mercadores começam a reunir pessoas em torno de suas manufaturas, aglutinando moradias em torno do espaço de produção. Aparecem os pequenos povoados liderados pelos burgueses.

No período feudal, a pirâmide social apresenta no seu ápice os sacerdotes e guerreiros proprietários de terras, que vivem da exploração do trabalho dos servos - representantes da base - mantendo os feudos como células economicamente auto-suficientes.

Alterações estruturais são observadas com o surgimento dos burgos. O senhor feudal é substituído pela burguesia - “um novo grupo social que surge e vive de uma forma nova, da compra e da venda” (HUBERMAN 1978: 44) e afirma-se como classe dominante.

Outra classe que emerge é o proletariado - formada por indivíduos que não possuem os meios de produção e substituem os vassalos, como classe dominada. O renascimento do comércio estimula o ressurgimento de uma economia monetária, substituindo gradualmente a troca simples.

Movidos pelo comércio e pela florescente economia monetária, os burgos crescem. A burguesia é fortalecida e instauram-se “as relações de produção capitalistas” (Almanaque Abril 1995: 254), nas quais o proletariado precisa vender no mercado a sua força de trabalho - seu único bem -, para a burguesia - dona do capital - em troca de salário.

O financiamento de estabelecimentos de ensino, pela burguesia nascente - entre os quais as Universidades -, origina o aparecimento de intelectuais que desenvolvem novas teorias e interpretações do universo, do mundo e da vida humana e colocam em dúvida as idéias feudais até então aceitas.

O novo pensamento filosófico defende “a liberdade de empresa, liberdade de comércio, liberdade de ir e vir e, naturalmente, a liberdade do trabalho” (SOLLIS in HÜHNE 1994: 249). As Universidades constituem-se “na primeira organização liberal da Idade Média” (GADOTTI 1993: 56)

A burguesia, pouco a pouco, aumenta sua influência. O Estado medieval/plural - patrimônio do senhor da terra - perde espaço e estabelece-se o Estado moderno/unitário - resultante de um contrato entre os diversos proprietários da terra. As novas propostas de Governo e Estado priorizam a liberdade, o mercado e a representação política igualitária de interesses.

A liberdade de pensamento é questão a ser analisada por este novo intelectual leigo. Sob a hegemonia ideológica destes pensadores liberais é formado um grande bloco político -

burguesia, proletariado, artesãos, comerciantes, intelectuais leigos - que irrompe numa frente “anti-feudal” mundial.

1.2 – A Segunda Onda Globalizante

A **segunda globalização** instala-se legitimando a necessidade de expansão da cultura europeia. Acontecem os grandes descobrimentos sob a égide do mercantilismo. Este movimento é a causa primária das revoluções burguesas deflagradas em todo o mundo, nos séc. XVIII e XIX.

O paradigma teórico que subjaz ao movimento liberal é o mercado perfeito, “um modelo abstrato no qual os indivíduos se relacionam na medida direta dos bens que possuem e trocam entre si” (SOLLIS in HÜHNE 1994: 254)

A educação passa por alterações importantes. No séc. XVIII, as camadas populares lutam por educação pública e por maior acesso ao saber. Alguns países determinam a obrigatoriedade escolar. É privilegiada a formação do cidadão e nasce a escola pública. Entretanto, como existem as diferenças naturais entre os homens, admite-se diferentes condições de educação oferecidas.

A burguesia precisa de trabalhadores aptos a participarem de nova sociedade liberal e democrática; para tanto, este novo cidadão deve ter um nível mínimo de instrução. Aos trabalhadores é oferecida uma educação em conta gotas (ADAM SMITH), voltada para o trabalho. Por outro lado, os filhos de burgueses têm acesso à uma educação mais abrangente direcionada ao exercício das posições de liderança.

A concepção burguesa de educação firma-se através do positivismo. Este movimento inaugurado por Augusto Comte (1798-1857) baseia-se e valoriza o princípio da formação científica na educação, enfatizando e aumentando as diferenças entre os indivíduos.

A classe dominante impõe novas relações de trabalho, baseadas nas leis do mercado. O trabalho é considerado também uma mercadoria, não existem dificuldades para a compra e venda da força de trabalho. A burguesia vê o trabalho de um ponto de vista exterior ao processo produtivo. Ela não se considera participante. A normalização do trabalho não é uma preocupação da classe dominante. Para os burgueses, o trabalhador ter uma jornada de trabalho de 16 horas diárias é interessante e adequado, pois aumenta a produção. A educação do trabalhador, como já visto, contribui para a submissão a estas condições de exploração.

A classe trabalhadora, que ajuda a inaugurar o Estado burguês, gradativamente conscientiza-se da lógica econômica da exploração do trabalho. Operários organizam sua luta na busca por melhores condições, e uma nova interpretação do mundo do trabalho - pela ótica do trabalhador - começa a ser analisada.

1.3 – A terceira onda globalizante

A **terceira onda globalizante** acontece no século XIX, no momento da “expansão mundial da revolução industrial, que levou os países europeus a enormes conquistas territoriais e à expansão e partilha da África”. (COUTINHO 1998: 20)

Neste período, é possível observar: a liberalização do comércio; a colonização europeia da África e da Ásia; a transferência de capitais, sobretudo ingleses; e as grandes migrações humanas para colonização dos novos continentes. (CAMPOS: 1997) O liberalismo sobrepuja o mercantilismo.

O conflito entre as duas grandes potências europeias – França e Inglaterra, na primeira década do século XIX, motivado pelo propósito expansionista de Napoleão, leva ao Bloqueio Continental e, acaba tendo consequências para a Coroa Portuguesa. “Portugal representava uma brecha no bloqueio,.. [instituído por Napoleão].. e era preciso fechá-

la”(FAUSTO 1994:120). As tropas francesas, em novembro de 1807, marcham contra Lisboa, forçando a transmigração da família real portuguesa para o Brasil.

Entre as conseqüências desta mudança é criado do Banco do Brasil – 12.10.1808. O Banco nasce com a intenção de ser um instrumento auxiliar na administração pública. O Alvará Real que regulamenta a sua criação indica como suas finalidades: “A) Conseguir fundos necessários para a manutenção da Monarquia; B) Facilitar o pagamento de soldos, ordenados, fundos e pensões e C) Promover as transações mercantis, erigindo mais uma fonte de riqueza.”(HOLANDA 1976:108) . O Banco principia suas atividades como banco misto: recebe depósitos, desconta títulos e é o quarto banco do mundo a emitir moeda. O seu fechamento acontece em 1929 em virtude da “crise política e econômica que dificulta o seu funcionamento”(LARROUSSE 1988: 618)

As condições da produção tanto no Brasil, quanto no resto do mundo vão sendo modificadas em decorrência do advento da máquina e dos interesses excludentes da burguesia dominante.

No final do séc XIX, e motivado pelas condições de exploração em que se encontravam os trabalhadores europeus, Karl Marx, filósofo e criador do socialismo científico e do materialismo histórico, estuda as relações de trabalho de sua época. Sua teoria clarifica a significação do trabalho e mostra que a atividade humana” não é apenas indispensável aos homens, mas é ele que dá propósito à existência, além de provê-la (SOLLIS in HÜHNE 1994: 257). Marx explicita as relações capital/trabalho, enfatizando que as dificuldades e as penas do trabalho não estão vinculadas à natureza da atividade produtiva, e mostra o condicionamento histórico do processo de trabalho pelas relações sociais. As relações de produção capitalista geram determinadas condições de trabalho próprias deste sistema econômico.

Marx determinou o conceito de ”mais-valia” como sendo o valor “a mais” agregado ao produto, caracterizando o lucro capitalista e desta forma, revela com precisão a base da

exploração capitalista. Assim, as dificuldades, as penas, a luta e o sacrifício que abrem este capítulo, são desvendadas por Marx quando expõe a lógica econômica da exploração capitalista do trabalho, justificando o fato econômico “de que o lucro capitalista resulta do trabalho excedente, não pago ao operário” (SOLLIS in HÜHNE 1994: 258).

Na sociedade burguesa capitalista, o assalariamento garante a riqueza da classe dominante (burguesia) e a extração da mais-valia.

Assim, a mais-valia, entendida como “uma possibilidade de criação de um valor adicional ao próprio valor do trabalho”, é um roubo legalizado pela política e pelo direito capitalista.

Para Marx, libertar o trabalho é tirá-lo do jugo das relações que o submetem à lógica da extração da mais-valia, trazendo ao domínio do corpo social o que é produzido socialmente, mas apropriado de forma privada.

Este teórico revoluciona a maneira de ver o trabalho. Explica o processo de trabalho como atividade produtiva, uma relação do homem com a natureza que busca produzir a sua satisfação sob determinadas condições sociais e assim, não pode mais ser considerado um castigo, mas um projeto de liberdade.

Por outro lado, Marx salienta que o trabalho, ao ser expropriado do seu legítimo dono e apropriado pelo não trabalho, torna-se alienado. O trabalho alienado é aquele que exclui o trabalhador dos benefícios da civilização - educação, saúde, moradia, arte e informação - e afasta o indivíduo dos direitos da cidadania e da política - participação no Poder e nos mecanismos do Estado.

O trabalhador transfere para a burguesia, através de um salário, algo que é seu - o produto do seu trabalho. Ao perder a posse do produto, o homem perde-se a si mesmo. Não é mais dono de seu horário de trabalho, de seu local de trabalho, do que vai produzir e em que quantidade. O trabalhador deixa de ser referência para si mesmo. O aparecimento da burguesia e

do sistema de mercado gera a renúncia dos valores artesanais associados ao processo de trabalho. O aprendizado do trabalho deixa de ser dentro da família ou transmitido por um mestre, passando a ser determinado pelas necessidades do mercado e do patrão. Aprender a trabalhar não é mais uma forma de crescimento pessoal, mas uma maneira de aumentar a produção.

O desenvolvimento científico baseado em princípios liberais, iniciado a partir da ascensão da burguesia, serve como fonte inspiradora do capitalismo, que instala-se como ideologia dominante a partir da revolução industrial inglesa e da revolução política francesa. Surge o sistema de produção fabril onde a dicotomia concepção x execução do trabalho começa a manifestar-se. É introduzido o sistema parcelado de produção, tornando a execução do trabalho mais mecânica. Estas mudanças na organização da produção e nas relações de poder “impulsionam a redefinição das estratégias econômicas e político-sociais do Estado nas sociedades capitalistas no final do século passado” (NEVES 1994: 12). A mais-valia e a alienação são reforçadas pelas novas tecnologias incorporadas ao processo de trabalho.

O trabalho realizado nas fábricas e no aparato burocrático do Estado por indivíduos não detentores do capital torna evidente um novo contrato social: *o emprego*.

Inicialmente, “o artefato social emprego foi criticado por muitos como antinatural, como escravidão assalariada ou mesmo como desumano se comparado à liberdade e à segurança do agricultor e do artesão”(REBOUÇAS 1998).

A segunda metade do séc XIX marca “o momento de maior transformação econômica na história brasileira” (PRADO JR 1978: 192) . O país emancipa-se da assistência portuguesa, nas áreas política e econômica. A suspensão do tráfico de escravos africanos desencadeia a necessidade de investimentos na produção, procurando uma substituição para a mão de obra escrava, agora escassa. Como consequência deste movimento, expandem-se as forças produtivas brasileiras, “remodela-se a vida material do Brasil”(PRADO JR 1978:192).

Nesta década, são fundadas “62 empresas individuais, 14 bancos, 3 caixas econômicas, 20 companhias de navegação a vapor, 23 de seguros, 4 de colonização, 8 de mineração, 3 de transporte urbano, 2 de gás, e finalmente 8 estradas de ferro”. (PRADO JR 1978:192).

O Banco do Brasil é reaberto em 1851, por obra de um grupo liderado pelo Visconde de Mauá.(LAROUSSE 1988: 618) . Em 1853 sofre uma fusão com o Banco Comercial do Rio de Janeiro e, volta a emitir moeda.

Os avanços tecnológicos do final do século XIX, tais como: novas formas de energia elétrica, o aparecimento de produtos químicos diferenciados e a substituição do ferro pelo aço geram mudanças na organização da produção, intensificando, no início do séc. XX, a adoção do sistema de produção fabril parcelizado.

Desenvolvida por Frederick Taylor (1856-1915) a teoria do trabalho parcelado estabelece parâmetros de um método científico de racionalização da produção, fundamentada no controle de tempo de execução de cada tarefa, na descrição minuciosa do trabalho e na economia de gestos e de movimentos. Com base nesta teoria, Henry Ford introduz o sistema de linha de montagem na indústria automobilística americana, através da estandarização dos produtos e da maximização da produtividade.

Os trabalhadores começam a se organizar em entidades classistas.

No início do séc XX, o paradigma econômico baseia-se na teoria defendida por Jean Baptiste Say, de que toda oferta cria, automaticamente, sua própria demanda, e o equilíbrio do mercado pode ser alcançado pela ação auto-reguladora do próprio mercado. De acordo com esta teoria, os momentos de crise e desemprego são resultados de causas externas à economia, sendo produzidos pela guerra, pela política e pelos sindicatos.

O sistema industrial taylorista-fordista simboliza um modelo de produção e uma forma de organização do trabalho que privilegia a produção de massa através de grandes lotes de

bens padronizados em série. A máquina determina o ritmo de trabalho, o curso da fabricação é constituído em uma linha de montagem e os trabalhadores, fixados ao longo da linha, agregam componentes até a finalização do produto. A consequência deste sistema é a desqualificação da mão-de-obra e o aumento do volume de emprego.

A hierarquização rígida do processo do trabalho, a dissociação entre a concepção e a execução das tarefas e a desqualificação dos trabalhadores levam ao esgotamento do modelo taylorista/fordista de gestão, pois gera a desmotivação, a negligência e o “turn over”. Os trabalhadores sindicalizados não mais se submetem “à lógica produtiva” (DELUIZ 1993: 144), iniciando uma crise que possibilita o surgimento do Estado de Bem-Estar Social, lastreado em sistemas de seguridade social que pretendem atender à demanda da sociedade.

No Brasil, a República recentemente instaurada(1889), aproveita a “larga expansão das forças produtivas e o progresso dos últimos decênios do Império”(PRADO JR 1978:207) e incrementa a produção extensiva e em larga escala de matérias primas e gêneros tropicais voltados para a exportação. As perspectivas econômicas do país são consideradas excelentes.

O Banco do Brasil, em 1905, sofre nova fusão, desta vez, com o Banco da República (LARROUSSE, 1988: 618) e, a partir daí, confirma sua vocação de autoridade monetária.

A economia no mundo encaminha-se para a crise estrutural de 1929, que revela no seu bojo, a urgência de um mercado regulado pela intervenção do Estado.

O economista inglês John Maynard Keynes ataca o problema do subemprego que existe na Inglaterra logo após o colapso, e defende: (a) que este estado de desequilíbrio permanente não pode ser regulado por mecanismos automáticos do mercado, e (b) o princípio de que a movimentação da economia, no seu aspecto macro, pode superar a deficiência da demanda.

O sistema econômico preconizado por Keynes baseia-se no conceito de “demanda agregada” - conjunto de gastos dos consumidores, investidores e poder público. A demanda agregada não é a simples adição de demandas individuais, mas a resultante da interferência do

Estado, que redistribui os rendimentos em proveito das classes menos abonadas, através da taxa de juro, do aumento da quantidade de moeda, da repartição de rendas e dos investimentos públicos. No Estado de Bem Estar Social -, o Estado financia seus investimentos via “deficit spending” (gastos inflacionários) contraindo empréstimos e aumentando a quantidade de moeda circulante.

Por outro lado, a movimentação econômica decorrente da situação de guerra entre os países europeus legitima o “deficit spending” (gastos inflacionários), proporcionando uma relação estreita entre a *Welfare Economics* (Economia do Bem Estar) e a *Warfare Economics* (Economia de Guerra).

Neste momento, pode-se observar alterações interessantes dentro da Sociedade Civil. Na infra-estrutura, novas condições de trabalho são obtidas; os trabalhadores alcançam direitos e vantagens que outrora não possuíam - tais como previdência pública - na forma de seguro social e auxílio desemprego. Por outro lado, não acontecem alterações importantes na ideologia dominante. Assim, apesar de apresentar uma versão mais democrática, ainda é o capitalismo o regime social adotado, e os interesses a serem mantidos são os dos donos do capital.

1.4 - A Quarta Onda Globalizante

Após a Segunda Guerra Mundial, os liberais, adeptos do livre mercado regulador, aumentam a sua ascendência sobre a classe hegemônica e possibilitam o início da **quarta globalização**, que atinge o seu mais alto grau em 1989/91 (CAMPOS 1997)

Na década de 50 os “trabalhadores sindicalizados de fábricas de produção em massa formavam a grande classe média dos países desenvolvidos”(REBOUÇAS, 1998). Há uma certa estabilidade no emprego. O contrato social empresa-indivíduo traduzido no contrato de trabalho

e no emprego mostram “responsabilidades da empresa perante seus empregados”(REBOUÇAS 1998) revelados na segurança no emprego, agora, garantida em lei.

O Brasil, neste momento, sob o regime Vargas, adapta-se às novas formas do trabalho.

Na área trabalhista, a legislação brasileira acompanha brasileira acompanha as mudanças mundiais. A CLT – Consolidação das Leis do Trabalho - é regulamentada em 1943, pelo governo Getúlio Vargas.

No setor da economia, o Banco do Brasil, até 1945, exerce plenamente as funções de um Banco Central, ou seja, neste ano, com a criação da SUMOC - Superintendência da Moeda e do Crédito, o Banco perde as funções normativas.

Em 1964 são criados o Banco Central e o Conselho Monetário Nacional. Em consequência destas criações, “o Banco do Brasil perde suas funções de autoridade financeira e passa a ser o instrumento da política creditícia e financeira do Governo Federal”(DÓRIA, 1998) e, começa a conviver com as duas faces de uma mesma moeda: banco comercial e banco social.

Neste período, o quadro funcional da empresa é selecionado através de concurso público. “Historicamente, trabalhar no Banco do Brasil não era apenas ter um emprego, mas ter um *status*”(DÓRIA, 1998). Seus funcionários aceitam “missões em qualquer lugar do país”(DÓRIA, 1998) pois, a missão da empresa, consiste em: “PROMOVER O DESENVOLVIMENTO DO PAÍS”.

Por outro lado, o Banco do Brasil deve buscar meios de ser um banco comercial lucrativo. Esta dupla face nos objetivos da instituição revelam a origem de uma dicotomia que perdura até os dias atuais e angustia os seus funcionários – O BB é um banco comercial ou banco de fomento? Mas, em 1950, não produz uma grande preocupação no corpo funcional.

A década de 60 traz muitas alterações na face do trabalho. O desenvolvimento da microeletrônica e nos métodos de informação e de automação contribuem para estas mudanças.

Estas alterações são o expediente utilizado para minimizar os efeitos da crise estrutural no capitalismo, que se instala a partir dos anos 70.

A partir desta década, o regime de acumulação não mais tende à elevação geral do nível de vida das grandes massas, como o Fordismo - estimulando a inclusão e a integração internacional -, mas, observa-se uma forte tendência à exclusão e à marginalização.

O biênio 1974/75 é palco para origem da crise fordista, ocasionada por dois motivos ligados diretamente ao sucesso da acumulação e às suas conseqüências: (a) crise clássica gerada pela superprodução e super acumulação, pós Segunda Guerra e, (b) reconstituição das bases econômicas e sociais de um capital financeiro poderoso, que não admite a força dos trabalhadores assalariados, dos sindicatos e dos gastos advindos do *Welfare State*(*Estado do Bem Estar Social*), das taxações sobre o capital e suas rendas pessoais.

O capitalismo, sob nova configuração, instala-se com maior força. Keynes, que acreditava na eutanásia do capital financeiro através do *Welfare State*(*Estado do Bem Estar Social*), não podia prever a sua sobrevida.

Segundo o economista François Chesnais, o novo capitalismo intensifica velhas formas de exploração. Chesnais explica que o regime atual de acumulação mundializada sob a proteção financeira é um acirramento do imperialismo clássico, motivado: (a) pela maior interpenetração de capitais de origens nacionais diversas nos países centrais; (b) pelo surgimento dos fundos de pensão; (c) pela mundialização do capital financeiro com ascendência sobre o capital produtivo - as carteiras de investimentos são mais importantes que o investimento direto; e finalmente, (d) pelo papel das operações de grupos transnacionais na organização dos fluxos comerciais mundiais e suas conseqüências. O autor definiu o grupo de 3 a 5 países que possuem as 500 maiores empresas transnacionais como “oligopólio mundial”.

Para alguns economistas de diferentes escolas, entre os quais Maria da Conceição Tavares e John Keneth Galbraith, a política econômica e monetária norte americana iniciada

pelo choque de juros ocorrido em outubro de 79, permitiu recolocar o dólar no centro do sistema financeiro mundial, levando várias empresas e países periféricos à bancarrota. Os déficits americanos tornaram-se estruturais e a crescente dívida pública dos EUA passa a ser o principal instrumento de regulação dos mercados financeiros internacionais, comandado pelo Banco Central e Tesouro americanos. “O preço deste equilíbrio tem sido a submissão dos demais países à diplomacia do dólar e o ajustamento progressivo de suas políticas econômicas ao desiderato da estabilidade global do sistema. Como resultado, foram sendo generalizadas políticas neoliberais de ajuste, esterilizando o potencial de crescimento endógeno das economias nacionais”. (TAVARES, 1997)

O processo de globalização das economias é facilitado pela evolução da tecnologia informática e da microeletrônica que une a transmissão de imagens, som e dados. O barateamento da informática permite rapidez nos dados coletados. Com informações mais seguras, as decisões empresariais são mais eficientes na permanente busca pela valorização do capital.

Sucessivas ondas de fusões/aquisições de empresas, ao desenvolverem estratégias para a criação de novas capacidades produtivas, reduzem a oferta de postos de trabalho. O trabalhador, mais do que nunca, precisa estar apto para diversas funções e papeis. Intensificam-se os sinais de exaustão do modelo taylorista-fordista.

A sociedade industrial nacional transmuta-se para a sociedade da informação globalizada impulsionada pelo desenvolvimento tecnológico, pela necessidade de manter a competitividade e pelas alterações sofridas na área “econômico-produtiva” (REBOUÇAS 1998).

A necessidade de uma maior competitividade, de aumento da eficiência produtiva, de redução de custos, de melhora da qualidade e flexibilização da produção, são exigências para uma empresa participar de um mercado globalizado e competitivo.

No Brasil, a partir dos anos 80, observa-se uma diminuição dos postos de trabalho no setor secundário e um aumento de oferta de emprego no setor terciário, em decorrência da informatização e da globalização.

O Banco do Brasil acompanha as mudanças que ocorrem na sociedade brasileira e na economia. Em 1986, a empresa perde a Conta Movimento do Banco Central, que permite “o suprimento automático de recursos para as operações de interesse governamental”(DÓRIA 1998). Isto significa que todos os recursos do Governo Federal que transitam necessariamente pelo caixa do BB, deixam de fazê-lo, ficando retidos no próprio BACEN.

Na década de 90, as empresas brasileiras usando modelos de gestão importados - reengenharia, qualidade total, etc. -, eliminam definitivamente muitos postos de trabalho, aumentando, ainda mais, o número de empregos precários (trabalho em tempo parcial, informal, por tempo determinado) ou estimulando o “*turn-over*” (rotatividade) do segmento menos qualificado da classe trabalhadora. Aqui, a recessão, acirrada pela globalização, gera mudança na estrutura do emprego, aumentando o número de trabalhadores autônomos e empregados precarizados sobre o total de pessoas ocupadas. (DELUIZ 1994)

A antiga relação de segurança no emprego é substituída por uma nova “contratualidade ou parceria”(REBOUÇAS: 1998) na qual : “ i) um bom profissional é aquele que inova, que aprende e que produz *resultados*; ii) um bom *emprego* é aquele que permite o aprendizado constante, o crescimento profissional” (REBOUÇAS 1998). O conceito de emprego evolui para o conceito de empregabilidade.

Entende-se empregabilidade como uma construção social, evolutiva e dinâmica, e não uma atribuição isolada e exclusiva dos indivíduos; essa construção emerge [associada] a um outro requisito a cada instante mais demandado: a qualidade de vida e do trabalho como direitos substantivos. (COSTELLA in CASALI, 1997)

A empregabilidade possibilita o trabalhador fazer uso de seus saberes ou de suas competências não só na empresa a que está vinculado, como também em outras empresas ou na sua vida pessoal. Neste sentido, a preparação profissional para exercer “corretamente” uma função ou tarefa dentro da empresa torna-se retrógrada sem a integração de conceitos como “educação” ou “formação”. Assim, sem educação, formação e capacitação pode haver emprego, mas não haverá empregabilidade para os trabalhadores.

Em 1990, o Banco do Brasil instituiu o programa “NOVO ROSTO DO BB”. “Este programa prevê a redução de cargos hierárquicos nas agências e uma migração forçada de funcionários para outras dependências e até outras cidades”(DÖRIA 1998) É a primeira manifestação da instituição de mudança nas relações com seus trabalhadores. A estabilidade consentida começa a ser posta em dúvida.

O BB pretende assumir uma postura de vanguarda nas relações com seus profissionais, baseada na competência dos seus funcionários.

“O contrato social emprego”(REBOUÇAS 1998) reajusta-se revelando uma nova parceira entre indivíduo e empresa – agora integrada na “sociedade da informação globalizada” -

Por outro lado, sob o ponto de vista econômico, a história brasileira é bastante conhecida: “crescente endividamento público, estagnação, inflação ascendente e planos frustrados de estabilização”. (FIORI in URANI 1998: 162) Para fugir à crise, o governo brasileiro opta pela abertura econômica.

O modelo a ser alcançado é do “Estado mínimo”, onde a intervenção estatal sobre a economia é muito reduzida, e a terapia liberal-conservadora - baseada na privatização, desregulação e abertura da economia - é adotada para suplantar a crise. Em contrapartida, alguns economistas opositoristas defendem que não existe uma crise do Estado, “mas várias crises acumuladas em torno da progressiva falência do Estado”. (FIORI in URANI 1998: 160) Para agravar ainda mais a situação, as nossas elites aderem às teses liberais e passam a estimular um

programa de reformas liberalizantes e privatizantes. O mercado de trabalho brasileiro internacionaliza-se.

Com a abertura da economia aos produtos importados setores inteiros da indústria nacional são eliminados. As privatizações ocorridas nos diversos setores da economia também destroem empregos.

Observando a proposta “neo-liberal” do governo federal que pretende o Estado Mínimo, o Banco do Brasil, busca diminuir os seu quadros e, em 1995, cria o PDV – Programa de Demissão Voluntária. Cerca de “treze mil funcionários pedem demissão”(DÓRIA 1998) O Banco rompe definitivamente com o antigo contrato de trabalho, substituindo a “ética da obediência pela ética da responsabilidade” (DÓRIA 1998). O “sistema de empregabilidade”(REBOUÇAS 1998) vai tomando o lugar da estabilidade, ou seja, do emprego. O BB e o seu quadro funcional procuram adaptar-se a esta nova contratualidade.

É selada uma nova parceira empresa-indivíduo, na qual os dois lados buscam novas “formas de lidar com o processo de globalização,[.....] enfrentando o maior desafio: a sobrevivência.(REBOUÇAS 1998)

O processo de globalização obriga a empresa brasileira a adequar-se aos padrões internacionais. Por outro lado, com a abertura ou a criação de novos mercados aumenta o número de competidores num mesmo setor ou mercado consumidor interno, o que também força a empresa brasileira a investir na sua competitividade, procurando desenvolver novas relações de parceria com o seu trabalhador.

A nova filosofia de gestão busca a “dimensão humana da empresa contemporânea, transpondo um saber-fazer para um saber-ser, deslocando o foco no *recurso humano máquina* para a atenção no *ser humano subjetivo*” (DAVEL 1995), procura um trabalhador mais crítico e criativo, com capacidade de acompanhar e de antecipar-se às mudanças no seu âmbito de competência.

A sociedade da informação globalizada obriga, empresa e trabalhadores, a estarem permanentemente aprendendo a gerenciar as constantes mudanças, no sentido de responderem adequadamente “ aos desafios de mercado, às novas estratégias a tradicionais e a novos competidores, às incertezas do cenário político-econômico-financeiro e às novas demandas dos consumidores” (REBOUÇAS 1998)

O Banco do Brasil, especialmente, a Superintendência Estadual do Rio de Janeiro, analisando todas estas novas variáveis e necessidades da sociedade da informação globalizada e preocupada com: 1) a baixa qualidade do atendimento à pessoa física; b) com o acirramento da concorrência ocasionado pela entrada dos bancos estrangeiros, propõe um projeto que visa “melhorar o atendimento para clientes com bom nível de rentabilidade advinda de investimentos em produtos de captação do Banco do Brasil e/ou investimentos em fundos da BB-DTVM” (BANCO DO BRASIL 1999).

O projeto visa a fidelização dos clientes e cria a função do gerente de contas pessoa física – funcionário que irá atuar como consultor junto à uma carteira de clientes.

A descrição do projeto, bem como a sua estruturação, estão descritas no documento elaborado pela Superintendência Estadual do Rio de Janeiro – Gerência de Pessoa Física: “PROJETO DE MELHORIA DO ATENDIMENTO”(ANEXO 1).

Os próximos capítulos propõem uma estratégia de acompanhamento e avaliação do projeto e uma sistemática de aprendizagem permanente na empresa direcionada aos funcionários participantes do mesmo.

2 - A PROPOSTA DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROJETO “MELHORIA DO ATENDIMENTO”.

Neste capítulo, analiso e sistematizo a proposta de avaliação apresentada no projeto original que utiliza variáveis quantitativas e introduzo variáveis qualitativas, buscando uma leitura mais abrangente, que considera o olhar de diferentes atores do processo.

Com este intuito, deve haver o registro dos resultados, mantendo um sistema de avaliação permanente, utilizando como metodologia a “Pesquisa de Avaliação” (KIDDER 1987:57), montagem de um tipo especial de pesquisa aplicada visando a avaliação de determinado programa de treinamento de pessoal.

Deve ser conduzida pela equipe de Pessoa Física da Superintendência Estadual do Rio de Janeiro e pelos Gerentes de Seguridade das Superintendências Regionais envolvidas, oportunizando uma tomada de posição quanto ao rumo do projeto no sentido do atingimento dos seus objetivos, verificando a possibilidade do redirecionando de procedimentos, quando da constatação da ineficiência das estratégias adotadas.

2.1- Variáveis para a avaliação e acompanhamento das Carteiras/Gerentes

No último dia de curso o instrutor informa como será efetuada a avaliação da evolução das carteiras pela Super Estadual, considerando a utilização do aplicativo REN, do Sistema de Informações do Banco do Brasil(SISBB), de onde são extraídas as variáveis quantitativas e de questionários de nível de satisfação do cliente e do Gerente de Pessoa Física que fundamentam as variáveis qualitativas.

2.1.1 – Variáveis quantitativas – itens de verificação

As informações sobre os produtos consumidos por cada cliente estão disponíveis no Sistema de Informações do Banco do Brasil (SISBB), aplicativo REN, opção 11, tipo de carteira: REL. A primeira tela possibilita a escolha de uma determinada carteira, selecionando-a com um “X”, este procedimento abre uma nova tela com o nome de todos os clientes da carteira, para selecionar o cliente, repete-se a mesma sistemática de seleção - “X” adiante do nome. Em seguida, será aberta uma tela com os produtos do cliente, seus respectivos saldos médios e a sua margem de contribuição.(ANEXO 2)

A partir destas informações, é organizada a planilha “Acompanhamento dos itens de verificação” da carteira com os dados relativos aos clientes de uma mesma carteira (ANEXO 3). Ela permite o acompanhamento da evolução da carteira e, deve ser atualizada mensalmente.

Estas mesmas informações são utilizadas na elaboração das planilhas de “Acompanhamento dos itens de verificação” das Superintendências Regional e Estadual (ANEXO 4 e 5)

A planilha de acompanhamento considera as seguintes variáveis quantitativas para a análise da evolução da carteira:

a) – *Margem de contribuição* – quantificação do percentual do aumento da rentabilidade por cliente e da carteira.

VPMC – Variação percentual da margem de contribuição

MCA – Margem de contribuição atual

MCAnt – Margem de contribuição anterior

$$VPMC = \{ (MCA: MCAnt) \times 100 \} - 100$$

Fonte: Sistema REN opção 2 –15

b) – *Quantidade de produtos* – verificação do incremento do consumo de produtos e serviços por cliente e da carteira:

Produtos a serem acompanhados: Residencial, Automóvel, Plano de Capitalização Ourocap, Cheque Especial, Cartão de Crédito, Adesão ao Plano Ouro de Serviços.

VPQ = Variação Percentual da Quantidade de Produtos Consumidos pelo Cliente

QA= Quantidade atual de produtos consumidos

Qant= Quantidade anterior de produtos consumidos

$$VPQ = \{(QA:Qant) \times 100\} - 100$$

Fonte: Sistema REN, opção 2-11

2.1.2 – Variáveis Qualitativas

a) *Nível de satisfação dos clientes*

O nível de satisfação dos clientes encarteirados e já contatados deve ser avaliado através de pesquisa de satisfação dos clientes (ANEXO 6)

Trimestralmente, as Superintendências Regionais devem entrevistar 2% dos clientes de cada gerente de carteira, previamente escolhidos através de amostragem, possibilitando um novo “olhar” sobre o trabalho de consultoria realizado pelo Gerente de Pessoa Física;

b) *Nível de satisfação dos funcionários*

No mesmo período da realização da entrevista com os clientes, deve ser realizado pesquisa de satisfação dos funcionários – Gerentes de Pessoa Física (ANEXO 7), buscando perceber o seu nível de satisfação com a atividade, suas condições de trabalho, qualidade dos treinamentos e suas expectativas quanto ao desenvolvimento da sua nova função.

2.2 – Metodologia de avaliação e acompanhamento das carteiras

2.2.1.- Avaliação do Gerente/Carteira

A avaliação do gerente, bem como do “Projeto Melhoria do Atendimento deve ser efetuada trimestralmente, após o término do treinamento, por um período de um ano. Será compilada por funcionários da área de Pessoa Física da Superintendência Estadual e pelos Gerentes de Seguridade das Superintendências Regionais e baseada em informações prestadas pelos treinandos, pelo sistema “Clientes” do Sistema do Banco do Brasil e pelo cliente.

A avaliação e o acompanhamento será realizada tendo como apoio os seguintes documentos:

2.2.1.1 – *Planilha de acompanhamento dos itens de verificação* – Contém os seguintes dados (ANEXOS 3, 4 e 5):

- a) prefixo e nome da Agência;
- b) Superintendência Regional que está afeta;
- c) o nome do responsável pela carteira;

a sua formação, ou seja, possibilita conhecer o nível de satisfação do Gerente de Pessoa Física do Banco do Brasil no Rio de Janeiro no exercício da função.

Para apreender o nível de satisfação dos funcionários são utilizadas variáveis subjetivas. Com este intuito são disponibilizadas escalas, escolhidas em função dos objetivos do treinamento realizado. “Cada uma destas escalas é dividida em seis casas a fim de permitir à pessoa testada indicar ao mesmo tempo a natureza de sua reação ao fenômeno concernido: positivo ou negativo e a intensidade desta reação.”(Moles 1995: 262). Assim, é possível determinar o perfil de polaridade individual do nível de satisfação do funcionário(ANEXO 9) - o método “consiste em reunir em um traço cada uma das escolhas das diferentes escalas.

2.2.1.4 - Mapa do nível de satisfação do grupo de funcionários – (ANEXO 10) – Elaborado a partir dos perfis de polaridade do nível de satisfação individuais dos funcionários. Para sua operacionalização procede-se da seguinte forma: calcula-se a média dos escores (ou a mediana) obtidos pelo conjunto dos sujeitos para uma escala dada dando nota para cada uma das casas de 1 a 6.”(MOLES 1995: 263).

2.2.1.5 – Mapa do nível de satisfação do grupo de clientes (ANEXO 11) – Elaborado a partir do cálculo das médias dos escores atribuídos pelos clientes a cada uma das perguntas da entrevista (ANEXO 7).Tira-se a média aritmética das notas atribuídas pelos clientes para uma pergunta, obtendo-se o grau referente àquela pergunta. A partir de todos os graus ou médias elabora-se o mapa de nível de satisfação do cliente em relação ao atendimento do Banco do Brasil(ANEXO 10) reunindo em um traço cada uma das escolhas das diferentes escalas.

2.2.2. - Compilação

Depois do recebimento e da elaboração dos relatórios acima, o setor de Pessoa Física da Superintendência Estadual compila as informações recebidas.

2.2.3 – Interpretação e análise

A compilação das planilhas da margem de contribuição e de incremento de vendas permitirão a quantificação, dentro do Estado, do crescimento das carteiras acompanhadas pelos gerentes de carteira. Neste sentido, a Planilha de Acompanhamento dos itens verificação da Superintendência Estadual do Estado do Rio de Janeiro (ANEXO 5) permite conhecer quanto está sendo negociado pelos funcionários que já possuem clientes encarteirados.

Os mapas de nível de satisfação dos funcionários fornecem informações para o perfil de polaridade do grupo (ANEXO 9) A leitura acontece em cima do resumo global das representações, possibilitando a visualização do satisfação dos funcionários na nova função de negociador do BB e subsidiando uma reflexão sobre a adequação do perfil apreendido às necessidades da empresa. Em caso de resultado negativo, auxilia na determinação de quais são as ações mais adequadas para reverter este quadro, tendo em vista as carências apontadas.

Os mapas de nível de satisfação dos clientes (ANEXO 11) retrata, como o “cliente encarteirado está percebendo o atendimento do Banco do Brasil, o que ele considera pontos fortes, e o que precisa ser mudado para a melhoria de seu atendimento.

A comparação entre os três resultados: ANEXOS 5, 9 e 11 permite uma “leitura” mais realista do trabalho realizado com os clientes encarteirados no Estado do Rio de Janeiro.

O incremento em produtos consumidos e o desenvolvimento das carteiras acontecido no Mês no Estado (Anexo 5), são comparados com os resultados obtidos no perfil de polaridade do grupo (Anexo 10) e com o mapa de satisfação do cliente (Anexo 11), possibilitando uma

avaliação de como estão sendo realizadas o atendimento à Pessoa Física no Estado, permitindo uma ação proativa por parte do administrador no sentido de impedir futuras migrações para outras instituições bancárias causados por vendas mal feitas ou negócios mal conduzidas.

Se houver necessidade do acompanhamento de um único funcionário, pode-se efetuar uma leitura da sua atuação/satisfação relacionando o mapa do perfil de polaridade individual (ANEXO 9) com o perfil do grupo (ANEXO 10) e, complementar esta análise com o perfil de satisfação do cliente(ANEXO 11) e o mapa de rentabilidade da carteira.(ANEXO 3).

2.3 - Acompanhamento do Projeto

Reunião, ao final de um ano, da área de Pessoa Física da Superintendência Estadual com os Gerentes de Pessoa Física das Superintendências Regionais para avaliação e análise dos resultados obtidos, através da leitura dos relatórios trimestrais.

3 – APRENDIZAGEM PERMANENTE DOS FUNCIONÁRIOS

A proposta de aprendizagem permanente dos funcionários baseia-se na elaboração conjunta de um programa que possibilita ao corpo funcional: a construção de uma postura crítica e reflexiva; oportuniza uma nova “leitura” da relação trabalho/trabalhador; analisa as novas diretrizes adotadas pela empresa e o perfil do profissional solicitado pelo mercado, pressupondo a construção de competências básicas para uma eficiente comercialização dos diversos produtos bancários e o atendimento às necessidades do cliente. A aprendizagem permanente, ao mesmo tempo, permite o desenvolvimento individual e coletivo dos diferentes atores do processo, melhora suas condições de trabalho dentro e fora da empresa e tornando possível a melhoria da qualidade de vida do funcionário.

É um plano de atuação conjunta que concilia as exigências do quadro funcional e as necessidades das diversas unidades da Superintendência Estadual.

A proposta acontece em dois momentos:

- a) No período da capacitação básica dos gerentes de pessoa física – conforme descrito no documento “Projeto de Melhoria do Atendimento” – item 4. (ANEXO 1);
- b) Nas reuniões quinzenais – conforme descrito no documento “Projeto de Melhoria do Atendimento”- item 8.6. (ANEXO 1).

A seguir, são elencadas as etapas deste empreendimento, bem como da metodologia a ser adotada.

3.1 –Etapas

3.1.1 - Período de capacitação básica.

Durante a capacitação básica, os encontros tem como referencial a metodologia usada na “aprendizagem ativa” (LUCKESI 1996:132) e da tendência sócio-interacionista da educação, trabalhando a construção do conhecimento através de atividades em grupo, observação direta de comportamento, discussões e leituras, onde são socializadas as experiências dos alunos.

3.1.2 – Encontros quinzenais com os gerentes de pessoa física

A Superintendência Estadual, juntamente com as Superintendências Regionais, marca reunião quinzenal com as turmas que passam pelo treinamento pela capacitação básica. Estes encontros tem como objetivo a avaliação dos funcionários e do projeto e a sua formação.

3.1.2.1 – Encontro de Avaliação - Na primeira quinzena de cada mês, reunião com todos os funcionários envolvidos no projeto pertencentes a uma mesma Superintendência Regional. Esta reunião analisa e reflete sobre os problemas comuns aos gerentes de Pessoa Física, permitindo a parceria e troca de experiências entre os diferentes funcionários, possibilitando a verbalização de necessidades, até então, não conscientes.

Na ocasião é feita a avaliação da evolução das carteiras. Tais atividades, ao possibilitarem uma tomada de consciência, exercem um papel educativo socializando os conhecimentos e relacionando teoria e prática.

3.1.2.2 – Encontro de Formação - O encontro da segunda quinzena do mês é voltado para a qualificação dos Gerentes de Pessoa Física em produtos bancários comercializados para este segmento. No encontro de avaliação (3.1.2.1) é definido o assunto a

ser tratado. A Superintendência Estadual em conjunto com os Gerentes de Seguridade das Superintendências Regionais, providenciam um especialista no assunto para ministrar uma palestra, a bibliografia e o material a ser disponibilizados para os alunos para um estudo prévio.

3.2. – Metodologia

A metodologia empregada adota como fio condutor os pressupostos da tendência sócio-interacionista da educação, que além de trabalhar com a construção individual dos conhecimentos, num salto qualitativo, trabalha o processo ensino/aprendizagem considerando e enfocando as condições de vida dos diversos atores, suas relações com o mundo à sua volta, sua socialização e sua forma de atuar. Considera o que o trabalhador/educando conhece através do senso comum e das necessidades e motivações que traz para o seu ambiente de trabalho/escola e, principalmente, da influência das relações interpessoais no momento da construção do conhecimento.

Esta tendência, ao trabalhar com o pressuposto do “fim das certezas” (MORIN 1998), muda o foco do conhecimento, que passa “de uma visão geométrica do universo, para uma visão mais narrativa e histórica” (MORIN 1998).

Com o gradual desmoronamento do dogma do determinismo universal, há necessidade de mudanças nas formas de pensar o trabalho e as suas relações. Atualmente, pensadores trabalham com a teoria do caos determinístico e estudam os sistemas adaptativos complexos, que são os sistemas que “aprendem e evoluem lançando mão de informações adquiridas” (MORIN 1998).

Lev Vygotsky, ao estudar o processo do aprendizado e o desenvolvimento humano, questiona a escola de pensamento que acredita “que os conhecimentos científicos não têm nenhuma história interna, sendo absorvidos já prontos mediante uma processo de compreensão e

assimilação”(VYGOTSKY 1993: 71). Para ele, o processo de formação do “conceito é mais do que a soma de certas conexões associativas formadas pela memória; é um ato real complexo de pensamento que não pode ser ensinado por meio de treinamento, só podendo ser realizado quando o próprio desenvolvimento mental da criança já tiver atingido o nível necessário.” (VYGOTSKY 1993:71). Com base em seu pensamento, é possível afirmar que um conceito manifesto por uma palavra representa um ato de generalização.

Desta maneira, Vygotsky infere que o ensino direto do conceito não é uma prática que dê resultado positivo: o aluno repete simulando conhecimento, mas na realidade nada apreende.

Vygotsky verifica que as funções psicológicas utilizadas na construção dos conceitos em estudos sociais, nas ciências biológicas e na matemática ainda estão imaturas quando o aprendizado se inicia. Para ele, o aprendizado precede ao desenvolvimento das funções psicológicas correspondentes.

Conforme as teorias de Vygotsky, o desenvolvimento intelectual não é compartimentado de acordo com os tópicos do aprendizado, enquanto as matérias escolares atuam facilitando umas o aprendizado das outras. Apesar de trabalhar com algumas estruturas na construção do pensamento, o autor questiona o desenvolvimento linear e defende que, através da cooperação e da interação com outras pessoas, os sujeitos podem resolver problemas mais complexos que os elaborados para a sua idade mental.

Vygotsky introduz o conceito da “zona de desenvolvimento proximal”, definindo-a como “a distância entre o nível de desenvolvimento real, que se costuma determinar através da solução independente de problemas, e o nível de desenvolvimento potencial, determinado através da solução de problemas sob a orientação de um adulto ou em colaboração com companheiros mais capazes.” (VYGOTSKY 1994:112) É um domínio em constante transformação. O que um

sujeito faz hoje com a ajuda de alguém, amanhã conseguirá fazer sozinho. Os aprendizados vão se internalizando e se tornam consolidados psicologicamente ao indivíduo.

Esta categoria permite um paralelo com a teoria defendida por Edgar Morin, para quem o pensamento complexo (MORIN 1998) é essencialmente o pensamento capaz de lidar com a incerteza. O paradigma da complexidade revela um movimento de vocação transdisciplinar que atravessa as várias ciências da natureza e as ciências sociais.(SANTOS 1995)

Este sistema de pensamento (da complexidade) sugere a “construção de uma política de civilização capaz de resgatar a multiplicidade/unidade do homo sapiens”: o conhecimento é uma tradução individual e uma reconstrução. A partir da justificativa de Morin, de que o cérebro jamais se conecta diretamente com o mundo, é possível afirmar que existe um filtro entre o cérebro e o mundo. “Os influxos dos estímulos são retrabalhados, traduzidos e transformados num código binário para, finalmente, fornecer a percepção. Além disso, um conhecimento sob a forma de idéias e de teorias é uma tradução e uma reconstrução ... a ciência se constrói com a cooperação do mundo exterior”(MORIN 1998).

Smolka, ao analisar o trabalho de alfabetização com crianças, verifica que “as sutilezas e idiossincrasias de cada criança surpreendiam e indicavam a necessidade de uma revisão do trabalho, levantando sérias questões sobre as condições de interações das crianças, não apenas com a escrita, mas fundamentalmente com seus interlocutores”. (SMOLKA 1996: 18), reconhecendo a “influência das condições de vida das crianças no processo de elaboração e construção do conhecimento do mundo” (SMOLKA 1996: 20) e a importância das interações sociais nos processos de leitura e escrita.

Nesta linha de pensamento, pode-se afirmar que SMOLKA pensa o processo de aquisição da escrita como “interação e interlocução”(SMOLKA 1996:29).

Para ela, a tarefa de ensinar é considerada diferente de relação de ensino, pois, a primeira se constitui sem comprometimento de produção social e, portanto, é unilateral e estática. A segunda, em contrapartida, se constitui nas interações sociais; constrói conceitos, na interação social e pessoal.

Smolka corrobora Vygotsky ao verificar que “a linguagem é uma atividade criadora e constitutiva de conhecimento e, por isso mesmo, transformadora”(SMOLKA 1996: 57).

As propostas adotadas por Vygotsky, Morin e Smolka permitem o estudo dos “ainda não saberes” - os saberes não conscientes do educando -, que são construídos na interação social, a partir da potencialização do que já é conhecido.

Pode-se inferir que, estes pensadores reconhecem a influência e a importância dos ingredientes sociais e não científicos na construção e na produção do conhecimento, observando sempre o sujeito interativo que o constrói.

A proposta qualificação permanente é fundamentada nestes pensadores. e a sua implementação obedece as etapas da proposta de aprendizagem permanente já mencionadas. Abaixo é indicada a utilização do referencial teórico nas diferentes atividades:

3.2.1 – Aplicação no período de capacitação básica – O início do processo acontece nos três dias da capacitação básica, neste período, orienta-se aos instrutores que adotem algumas estratégias no sentido de socializarem os conteúdos trabalhados e de refletirem com os alunos a “consciência do inacabamento”(FREIRE 1998:55). Este inacabamento permite ao homem “intervir no mundo, de ajuizar, de decidir, de romper”(FREIRE 1998:57), neste sentido os alunos preparam-se para uma prática baseada na ética e decorrente de suas próprias escolhas. Realizando esta atitude reflexiva os alunos começam a exercitar a sua “humanização”,

possibilitando uma nova relação com o trabalho e abrindo novas expectativas para a sua vida profissional.

3.2.1.1- Estimular a aprendizagem permanente - Os instrutores que participam do projeto de Melhoria do Atendimento, durante as aulas, devem procurar despertar no treinando a necessidade de sua atualização permanente em relação aos produtos do comercializados pelo Banco do Brasil, tendo em vista as mudanças diárias que vem ocorrendo no ambiente de trabalho e no mundo. Este despertar oportuniza o crescimento profissional individual, estimula a capacidade de “aprender a aprender e do saber pensar” (DEMO 1996: 113) e potencializa a socialização dos conteúdos aprendidos. Os funcionários, a partir destes procedimentos, tornam-se capazes de “avaliar processos complexos, interpretar-se globalmente no espaço produtivo, de atualizar-se constantemente, de criticar suas práticas e renová-las, de aplicar conhecimento, de participar como cidadão”.(DEMO 1996: 114)

3.2.1.2 – Socialização dos conteúdos - Durante as aulas o instrutor deve estimular o processo de construção dos conteúdos, ressaltando a necessidade dos treinandos socializarem suas experiências e dúvidas contribuindo para o crescimento do grupo.

3.2.2 – Aplicação nos encontros quinzenais – a continuidade e perseverança no processo de aprendizagem permanente.

Realizar reuniões quinzenais com os Gerentes de Carteira utilizando técnicas de leitura dirigida, discussões ou trabalho em grupo, procurando sensibilizá-los para a necessidade

da atualização permanente do profissional que pretende se manter atuante no mercado; refletir com o grupo sobre as suas condições de vida e trabalho dentro e fora da empresa. Neste sentido, a proposta de aprendizagem trabalha com os pilares educativos estratégicos preconizados no Relatório Delors que contribuirão para o desenvolvimento da nossa sociedade na passagem do milênio: a) aprender a ser, b) aprender a conhecer, c) aprender a fazer e d) aprender a conviver.

Durante o período de acompanhamento de uma turma, realizar reuniões mensais, com os Gerentes de Segurança das Regionais, dirimindo suas dúvidas e orientando sua atuação, pois serão eles que conduzirão as atividades com o grupo da sua Regional.

3.2.2.1 – Encontros de Avaliação – Acontecem em uma agência participante do projeto, na primeira quinzena do mês.

São realizados em conjunto pelas as Superintendências Estadual e Regional, reúnem todos os atores do processo de formação – o responsável da Superintendência Estadual, o Gerente de Pessoa Física da Superintendência Regional e os Gerentes de Carteira e o Gerente da Agência acolhedora.

Os encontros obedecem à seguinte pauta:

- a) Informes – 10 min;
- b) Apresentação do resultado de pesquisa de satisfação do cliente e do funcionário (ANEXOS 10 e 11) – 10 min;
- c) Avaliação – 30 min – análise dos mapas (Anexo 10 e 11);
- d) Intervalo – 15 min;
- e) Avaliação – 45 min;
- f) Encaminhamentos – 10 min;

- g) Sugestões de temas para reunião de formação – 10 min;

3.2.2.2 – *Encontros de formação* – Acontecem na segunda quinzena do mês. São conduzidos pelo Gerente de Seguridade das Superintendências Regionais, em agência pertencente à Regional; demais participantes: Gerentes de Pessoa Física e, eventuais palestrantes convidados.

A pauta destas reuniões será de acordo com as sugestões e dúvidas dos Gerentes de Pessoa Física, nas necessidades detectadas nas atividades de assessoramento ao seu cliente e, devidamente combinada com todos os participantes.

O Gerente de Seguridade da Superintendência Regional prepara o material de estudo e contata com um especialista para ministrar uma palestra sobre o assunto escolhido.

O material de estudo é encaminhado aos Gerentes de Pessoa Física com uma semana de antecedência ao evento, oportunizando uma análise e reflexão sobre o assunto.

No encontro, as atividades são elaboradas de forma a privilegiarem o processo de interação do grupo, visando a construção de procedimentos comuns e o envolvimento dos diversos atores no processo.

No caso de haver a necessidade de um palestrante externo, solicita-se que ajuste a sua dinâmica à metodologia adotada.

CONCLUSÕES

Numa sociedade capitalista, como a nossa, pode-se verificar que influências políticas e econômicas interferem diretamente no processo de trabalho e nas relações dentro da empresa.

A situação sócio-político-econômico-cultural brasileira, bem como da América Latina, hoje, está comprometida com o fenômeno da globalização. O ponto positivo deste fato é a democratização dos avanços tecnológico e científico, através da velocidade do acesso das informações a um número maior de pessoas. Por outro lado, a abertura dos mercados ao capital internacional exige um novo perfil de profissional, capaz de uma permanente atualização, atendendo às alterações que se fazem constantemente emergentes nas relações de trabalho, considerando que este está sujeito às peculiaridades geográficas, culturais etc., e à volatilização do capital internacional especulativo.

O mercado globalizante visa à homogeneização do trabalho, no sentido de que, para obter rapidez e qualidade na produção, necessita que a mão de obra cumpra suas determinações técnicas, não importando o grupo ao qual se dirige. Como resultado deste movimento global na economia pode-se observar o fenômeno do desemprego estrutural.

Esta situação de desemprego vem aumentando a violência, a miséria e a exclusão social. Uma prática social mais humanizada deve considerar, como aspecto fundamental e ideal de sociedade democrática e participativa, o acesso ao trabalho, à saúde, à educação e à liberdade de ação dos seus cidadãos. Deste modo, não há como desconsiderar uma reflexão ética abrangente, a qual pondere tanto as relações de trabalho, como os aspectos interpessoais delas advindos.

Ora, se a “invasão da tecnologia eletrônica, da automação e da informação” causa certa perda de identidade nos indivíduos”(GADOTTI 1993:311) o processo do trabalho, neste

momento, deve promover uma relação entre sujeitos, através da qual a práxis proporcione uma construção inacabada de saberes e de pensamento crítico, cujo sentido deva se endereçar à compreensão de conteúdos e de decisões face à vida. Assim, todos os indivíduos, dentro do seu raio de ação, poderiam se entender como agentes de mudança e se tornariam críticos capazes de acompanhar as vicissitudes decorrentes da atual economia para implementar transformações necessárias.

“Ensinar exige compreender que educação é uma forma de intervenção no mundo” (FREIRE 1997:110). A formação permanente proposta, seguindo estas premissas, se caracteriza por uma prática democrática, aberta e participativa, na qual o educando poderá tornar-se sujeito ao seu próprio desenvolvimento. Neste sentido, e acordando com o pensamento freireano, o processo de formação permanente deve ser compreendido como intervenção no mundo, como prática realizadora da vontade humana, de modo inteligente e construtivo. Não há como pensar em ações que não considerem as intenções dos sujeitos.

Portanto, o homem, através do seu raciocínio, é dotado de capacidade de interagir no mundo eticamente, desconstruindo e construindo novos valores que venham beneficiar a vida. Neste sentido, pode interferir no sistema econômico e no código de valores culturais visando estimular avanços para o desenvolvimento global da humanidade.

Infelizmente, as empresas brasileiras ainda apresentam resquícios da proposta taylorista/fordista de gestão o que não contribui de forma eficiente para que o seu trabalhador - tenha condições de uma sobrevivência pessoal e profissional satisfatória, porque homogeniza o processo de trabalho, não considerando os diferentes atores, dotados de idiossincrasias próprias.

A proposta de aprendizagem permanente para os funcionários do Banco do Brasil participantes do “Projeto de Melhoria do Atendimento” da Superintendência Estadual do Rio de Janeiro, bem como a metodologia de acompanhamento do projeto “Melhoria do Atendimento” buscam estimular a reflexão, possibilitando:

a) A atualização dos Gerentes de Pessoa Física nos produtos bancários comercializados. As reuniões de formação tratam assuntos que dizem respeito à dúvidas e necessidades detectadas pelos próprios funcionários, o estudo destes assuntos permite a sua atualização permanente;

b) O engajamento e a motivação dos Gerentes de Pessoa Física no processo de melhoria do atendimento ao verificarem o reconhecimento de seu esforço tanto pela empresa, como pelos clientes;

c) O acompanhamento de forma ininterrupta da evolução das carteiras, do nível de satisfação do cliente e do Gerente de Pessoa Física. A leitura das diferentes planilhas subsidia uma tomada de posição administrativa, modifica posturas e estimula a participação de todos os envolvidos no atendimento integral ao cliente. As diferentes análises e o acompanhamento mensal servem como subsídio para o administrador ou para a sua equipe, para mudança ou manutenção de procedimentos;

d) A conscientização dos funcionários da necessidade de permanente atualização profissional, compreendendo que o seu trabalho é fruto de uma práxis - agir verdadeiramente humano que aperfeiçoa a sua interioridade, criando as condições indispensáveis para a sua existência, e oportunizando o desenvolvimento de ações que transformam as situações sócio-políticas e as condições de produção (PEGORARO in HÜHNE 1994:27).

A proposta apresentada, ao buscar assumir a “categoria trabalho em sua dimensão ontológica, que o concebe como práxis produtiva, através da qual o homem domina a realidade objetiva, modifica o mundo e se modifica a si mesmo, afirmando-se como sujeito” (DELUIZ 1993:130), contribui para a que os trabalhadores do Banco do Brasil, no Rio de Janeiro dominem os conteúdos específicos dos produtos bancários, bem como, percebam a sua capacidade de realizar mudanças. Assim, tornam-se sujeitos da construção de sua identidade social e do

desenvolvimento da sua cidadania (DELUIZ 1993), resgatando a sua auto imagem. gerindo sua carreira e mantendo a sua empregabilidade.

Desta forma, a partir de uma postura que "se traduz numa socialização mais digna, no acesso aos aspectos mais gratificantes das novas tecnologias, enfim, na humanização do trabalho" (CATTANI 1996:168) a presente proposta procura harmonizar os interesses da empresa com os do seu quadro funcional.

Os funcionários do Banco do Brasil, conciliando trabalho e aprendizagem, capacitam-se para enfrentar a economia globalizada, fortalecem-se enquanto indivíduos e enquanto grupo social, criando condições de interferir no processo produtivo, transformando-o em um processo mais humano e menos excludente.

A proposta apresentada considera que processo do trabalho e do ensino/aprendizagem deva oportunizar a "apropriação do saber" vinculado às realidades sociais de uma forma reflexiva e crítica.

Desta forma, num escopo mais amplo, as relações de produção dentro da empresa poderão ser o embrião das transformações a serem construídas coletivamente, que respeitem uma nova ordem mundial baseada no uso de energia de recursos renováveis, formas sustentáveis de produtividade e consumo per capita, ciência e tecnologias com base ecológica e justa distribuição dos recursos dentro de cada país e entre os países como único caminho para manter a paz e dar novo destino aos bilhões desperdiçados e desviados, fato inerente ao individualismo e à competição da economia destes tempos neo-liberais pós-modernos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- ARANHA, Maria Lúcia de Arruda, Filosofia da Educação, Moderna, São Paulo, 1993.
- BANCO DO BRASIL, Manual do Instrutor do Curso Negociação em Seguridade, Rio de Janeiro: Banco do Brasil, 1998.
- _____. Projeto Melhoria do Atendimento, Superintendência Estadual do Rio de Janeiro: Banco do Brasil, 1999.
- CAMARGO, José Márcio. Org. Flexibilidade do Mercado de Trabalho no Brasil. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.
- CAMPOS, Roberto, A quarta globalização, O GLOBO, Rio de Janeiro, 11.05.1997.
- CATTANI, Antonio David. Trabalho & Autonomia. Petrópolis: Vozes, 1996
- CHESNAIS, François, Novo capitalismo intensifica velhas formas de exploração, Folha de São Paulo, Caderno especial sobre Globalização, pp. 4, São Paulo, 02.11.1997
- COUTINHO, José Maria, Globalização, Multiculturalismo e Educação, Exposição Interativa de cartazes, UNIRIO, Rio de Janeiro, Jul./1998
- DAVEL, Eduardo, VASCONCELOS, João, Recursos Humanos e Subjetividade, Petrópolis: Vozes, 1995.
- DEJOURS, Christophe. A Banalização da Injustiça Social, Fundação Getúlio Vargas Editora, Rio de Janeiro, 1999.
- DELUIZ, Neise. Inovações Tecnológicas no Conteúdo do Trabalho: Implicações para a formação profissional no setor terciário. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro: UFRJ, 1993.
- DEMO, Pedro. Metodologia Científica em Ciências Sociais. São Paulo: Atlas, 1995
- DEMO, Pedro. Pesquisa e Construção do Conhecimento. Rio de Janeiro: Tempo Universitário, 1996
- DÓRIA, Cecília et all. Cultura Organizacional do Banco do Brasil. Rio de Janeiro: PUC, 1998.

- FAUSTO, Boris. História do Brasil. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1995.
- FEITOSA, Vera Cristina. Redação de Textos Científicos. Campinas: Papirus, 1991
- FREIRE, Paulo. Pedagogia da Autonomia - saberes necessários à prática educativa, Col. Leitura, 5 ed., São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- _____. Pedagogia do Oprimido. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1978
- FERRETI, Celso, et al (org), Tecnologias, Trabalho e Educação – Um debate multidisciplinar, Vozes, Petrópolis, RJ,1994
- FRIGOTTO, Gaudêncio. Educação e a Crise do Capitalismo Real, São Paulo, Cortez,1995
- _____, Educação e Crise do trabalho: Perspectivas de Final de Século, Petrópolis,RJ,1998
- GADOTTI, Moacir. História das Idéias Pedagógicas, São Paulo: Ática, 1993.
- GALBRAITH, John Keneth, Para Galbraith, crise asiática serviu para NY realizar lucros, Folha de São Paulo, Caderno dinheiro, pp. 13, São Paulo, 02.11.1997
- HOLANDA, Sérgio Buarque. História Geral da Civilização Brasileira, São Paulo: Difel, 1976.
- JR. PRADO, Caio. História Econômica do Brasil, São Paulo: Brasiliense, 1978.
- KIDDER, Louise (org.), Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais, vol. 1 Delineamentos da Pesquisa. São Paulo: E.P.U., 1987.
- LINHARES, Célia Frazão. A Escola e seus Professores - Tradições e Contradições, São Paulo: Agir, 1997.
- LUCKESI, Cipriano C. Avaliação da Aprendizagem Escolar. São Paulo: Cortez,1996.
- MARKERT, Werner(org.). Trabalho, qualificação e politecnia. Campinas:Papirus, 1996.
- MOLES, Abraham .As Ciências do Impreciso, Rio de Janeiro: Civilização Brasileira,1995.
- MORIN, Edgar. in MENDES, Cândido, Rumo a uma nova ciência? Jornal do Brasil, Rio de Janeiro, Caderno Idéias, 05.09.1998, p.3.

- NEVES, Lúcia Maria Wanderley, Educação e Política no Brasil de Hoje, São Paulo: Cortez, 1994.
- PIKUNAS, Justin. Desenvolvimento Humano, São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979.
- PROFISSIONALIZAÇÃO - O diferencial da competitividade. Rio de Janeiro: Banco do Brasil, v 1, julho 1996.
- REBOUÇAS, Andrea Maia. O indivíduo na sociedade da informação globalizada: Estudo sobre a transição do emprego à empregabilidade com foco na privatização da Eletrobrás. Dissertação de mestrado, Brasília: UNB, 1998.
- RUDIO, Franz Victor. Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica. Petrópolis: Vozes, 1978.
- SANTOMÉ, Jurjo Torres, Globalização e interdisciplinaridade - O Currículo Integrado. Porto Alegre: Artes Médicas Editográfica, 1998.
- SANTOS, Boaventura de Souza, Um discurso sobre as ciências. Porto: Afrontamento, 1987.
- SIMONI, Miguel, Trabalhar é preciso, Tese de doutorado, Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 1996.
- SMOLKA, Ana Luiza. A criança na fase inicial da escrita. São Paulo: Cortes Editora, 1996
- SOLLIS, Sydney, Pensando o Trabalho, in: HÜHNE, Leda org., Fazer Filosofia, unidade VI, Rio de Janeiro, UAPÊ, 1994.
- TAVARES, Maria da Conceição, Hegemonia norte americana: a estratégia global, Folha de São Paulo, Caderno dinheiro, pp., São Paulo, 14.09.1997
- URANI, André, Lições de Mestres - entrevistas sobre globalização e desenvolvimento econômico, Rio de Janeiro: Campus: ABDE, 1998.
- VYGOTSKY, L. S. A Formação Social da Mente. São Paulo: Martins Fontes, 1994.
- _____. Pensamento e Linguagem. São Paulo: Martins Fontes, 1993.
- WONNACOTT, Paul, WONNACOTT, Ronald, Economia. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

ANEXO 1

PROJETO “MELHORIA DO ATENDIMENTO”

PROJETO DE MELHORIA DO ATENDIMENTO

Segmento: Grandes e Médios Investidores Pessoa Física

Revisão do Texto Original e Sistematização de Procedimentos

Maio/1999

ÍNDICE:

- 1- INTRODUÇÃO
- 2- SELEÇÃO DAS AGÊNCIAS
- 3- SELEÇÃO DOS FUNCIS
- 4- CAPACITAÇÃO DOS FUNCIS
- 5- FORMAÇÃO DA CARTEIRA DE CLIENTES
- 6- ESTABELECENDO CONTATO COM O CLIENTE
- 7- METAS
- 8- SISTEMÁTICA DE CONTROLE E ACOMPANHAMENTO
- 9- PROCESSO OPERACIONAL PADRÃO

I- INTRODUÇÃO

O projeto original, escrito em 24 de fevereiro de 1999, cumpriu o papel de fundamentar os passos iniciais da nossa empreitada.

Decorridos 70 dias de prática, período em que 25 agências experimentaram o projeto e serviram como laboratório, faz-se necessária a elaboração de um documento que sintetize as mudanças efetivadas na proposta original e que contenha a padronização operacional para a expansão do projeto.

O texto a seguir inicia uma segunda fase nesta empreitada de melhorar o atendimento.

2- SELEÇÃO DAS AGÊNCIAS

Das 25 agências participantes do projeto, conforme quadro abaixo, a maioria delas está localizada em bairros de forte atuação da concorrência. As demais foram convidadas em função de interesse manifestado ou a pedido da Superintendência Regional. Todas estão dentro da nova padronização visual e com o hall eletrônico novo.

A partir de maio, iremos ampliar o projeto para a participação de agências da região metropolitana do Rio de Janeiro, que estejam com suas obras concluídas e com o hall novo, além de continuarmos o trabalho com as 25 iniciais.

AGENCIAS	SUREG	QTDE.FUNCIS TREINADOS	QTDE.CLIENTES ENCARTEIRADOS
RIO	CENTRO		
PRIMEIRO DE MARÇO	CENTRO		
PRAÇA MAUA	CENTRO		
CANDELARIA	CENTRO		
CARIOCA	CENTRO		
PRES.A.CARLOS	CENTRO		
MAL.CÂMARA	CENTRO		
LIDO	ZONA SUL		
PEIXOTO	ZONA SUL		
COPACABANA	ZONA SUL		
ZONA SUL	ZONA SUL		
BOTAFOGO(*)	ZONA SUL		
BARRA DA TIJUCA	ZONA SUL		
BARRASHOPPING	ZONA SUL		
COLOMBO	ZONA SUL		
LEBLON	ZONA SUL		
IPANEMA	ZONA SUL		
VISC.PIRAJA	ZONA SUL		
VOLUNTARIOS	ZONA SUL		
CONDE DE BONFIM	ZONA NORTE		
TIJUCA	ZONA NORTE		
BARÃO DE MESQUITA	ZONA NORTE		
NITEROI	LAGOS		
ICARAI	LAGOS		

3- SELECÃO DOS FUNCIS

A partir da escolha da agência, por estar na região metropolitana e por ter concluído suas obras, a Superintendência remete o projeto à administração da dependência e solicita a mesma que indique funcionário para o treinamento, que deverá observar o perfil necessário para o exercício da função, conforme texto extraído do documento original do projeto(anexo 1).

O funcionário selecionado pela administração participa de treinamento de três dias no CEFOR.

4- CAPACITAÇÃO DOS GERENTES

4.1- TREINAMENTO BÁSICO

O Treinamento básico é feito em sala de aula em 3 dias, com carga de 24 horas, assim divididas:

-Módulo Comportamental (8 horas) => consiste na capacitação do treinamento para o contato com o cliente a partir, o trato com o novo desafio e prática consciente de quebrar paradigmas.

-Marketing - Negociando com o Cliente (8 horas) => consiste no desenvolvimento de técnicas de como lidar com o cliente e da apresentação de fundamentos de marketing.

-Planejamento - (8 horas) => consiste no enquadramento do Projeto de Melhoria do Atendimento num contexto maior (estratégico), para em seguida haver capacitação para cada participante planejar a sua própria carteira e, também, a sua atuação.

4.2- GRADE CURRICULAR

A grade a seguir é o básico para a capacitação do funcionário:

CURSO	CARGA HORÁRIO	CUSTO PARA A AGÊNCIA
TBC SEGURIDADE		
TBC AUTO		
CUCA		
TBC - MAFIN		
NEG.EM SEGURIDADE		
SEMINARIO BRASILPREV		
GEROF		
BBDTVM		

Cabe às administrações das agências a priorização da capacitação do funcionário de acordo com a grade acima, levando-se em conta o seu orçamento.

Cabe à SUPER, viabilizar junto ao CEFOR a aos gestores, a formação de turmas e, também, o acompanhamento das grades.

5- FORMACÃO DA CARTEIRA DE CLIENTES

Os clientes são selecionados de acordo com os critérios abaixo:

- a) investidores com mais de R\$ 50.000,00 aplicados em poupança, depósito à prazo, DI-Ouro, mercado aberto e fundos de investimentos;
- b) acionistas do BB com mais de 10 milhões de ações;
- c) clientes com proventos superiores a R\$ 2.720,00 (20 salários mínimos) sem cheques especiais.

No último dia do Treinamento Básico, cada treinando recebe um jogo de relatórios contendo clientes enquadrados nos critérios acima.

Caberá à administração da agência e ao funcionário a análise e seleção dos clientes que serão encarteirados.

As carteiras começam com 150 clientes e crescem até o limite de 400, num processo paulatino e coordenado pela Superintendência Estadual.

Procedimentos operacionais para abertura de carteira e cadastro de clientes:

- após o Treinamento Básico, com base na lista de participantes, a SUPER cria carteiras tipo REL (sistema REN) com os nomes dos funcis responsáveis:

- após a criação da carteira, a agência faz a inclusão dos clientes selecionados, seguindo os passos abaixo:

- 1- entre na rede sisbb, aplicativo REN
- 2- seleccione opção 2
- 3- informe opção 31, prefixo da agência e período (mês e ano)
- 4- seleccione opção 36 (inclusão de clientes), informe tipo REL e o nome da carteira
- 5- faça a inclusão dos clientes digitando as suas contas

6- ESTABELECENDO CONTATO COM O CLIENTE

Providencie cartão de apresentação com o timbre do Banco do Brasil, seu nome, agência, telefone e endereço, conforme exemplo abaixo:

BANCO DO BRASIL
Antônio Silva
Agência Tijuca - (RJ)
Tel 585-3323 R.125 Fax 585-3425
Rua Conde de Bonfim, 173
22378-041 Rio de Janeiro RJ

Antes de estabelecer o contato, verifique a situação do cliente sobre os itens abaixo:

- a) se está pagando tarifas desnecessárias;
- b) vencimento de seguros ou ourocap;
- c) se tem contrato de CDC assinado, no caso de conta especial;
- d) sua data de aniversário;
- e) mais de R\$ 2.000,00 de saldo em conta;

Qualquer assunto acima ou outro que não envolva uma venda como assunto principal, poderá servir como tema para uma primeira abordagem.

Aproveite os contatos com os clientes para a constituição de um banco de dados com informações não constantes no aplicativo clientes. Vá montando um fichário nos moldes tradicionais ou em microcomputador.

Utilize o modelo a seguir para a constituição do fichário:

Nome completo: c/c
Como gosta de ser chamado:
End.: Tel.:
Data de nascimento:

Profissão: Cargo:
Empresa:
End.: Tel.:

Hobby:
Time de futebol:
Esporte preferido:
Lazer preferido:

Patrimônio:

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)
- 7)

Familiares e Entes queridos:

1)Nome: Tel:
Parentesco
data de nascimento

2)Nome: Tel:
Parentesco
data de nascimento

2)Nome: Tel:
Parentesco
data de nascimento

Particularidades confidenciais:

7- METAS

PRAZO: combinado no treinamento

Plano Ouro de Serviços => atingir um nível de 50% de adesões

Assinatura de Contrato de CDC => atingir um nível de 50% de assinaturas

Agendamentos de Seguro Ouro Auto e Residencial => 50 novos agendamentos

Acesso ao crédito => transformação de 50% das contas comuns em contas especiais

ANC => atingir um nível de 90%

Receita => incrementar a rentabilidade dos negócios em RS 3.000.00 por mês

8- SISTEMÁTICA DE CONTROLE E ACOMPANHAMENTO

8.1- ITEM DE VERIFICAÇÃO: MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (por carteira e estadual)

$$VPMC = ((MCA / MCant) \times 100) - 100$$

Fonte: sistema REN opção 2-15

VPMC = Variação Percentual da Margem de Contribuição

MCA = Margem de Contribuição Atual

MCant = Margem de Contribuição Anterior

8.2 - ITEM DE VERIFICAÇÃO: QUANTIDADE DE PRODUTOS (por carteira e estadual)

$$VPQ = ((QA / QAnt) \times 100) - 100$$

Fonte: sistema REN opção 2-11

VPQ = Variação Percentual da Quantidade

QA = Quantidade Atual

QAnt = Quantidade Anterior

8.3 - ITENS DE ESTATÍSTICA:

- a) Quantidade de Agências Participantes
- b) Quantidade de Funcis Capacitados no Treinamento Básico
- c) Quantidade de Carteiras
- d) Quantidade de Clietes Encarteirados
- e) Margem de Contribuição Total

8.4 - NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:

Desenvolveremos questionários para avaliar trimestralmente o nível de satisfação dos funcionários responsáveis por carteiras com a sua atividade, condições de trabalho e qualidade dos treinamentos e palestras recebidas.

8.5 - NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES:

Avaliaremos trimestralmente o nível de satisfação dos clientes. através de questionário a ser desenvolvido.

9- PROCESSO OPERACIONAL PADRÃO

O QUE	RESPONSÁVEL	PORQUE	CUSTO
Divulgação do Projeto	SUPER / Ger.Pessoa Física	Para que as agências conheçam o projeto e para expansão do mesmo	
Seleção de novas agências participantes	SUPER / Ger.Pessoa Física	Para expansão do projeto junto a agências da região metropolitana do Rio de Janeiro que já estejam no novo modelo visual e com o novo hall em funcionamento.	
Apresentação do Projeto às agências selecionadas	SUPER / Ger.Pessoa Física e SUREG	Para às administrações se envolverem conscientemente	
Seleção dos funcis	Comitê Administrativo da Agência	Para posterior apresentação dos nomes à SUPER(RJ)	
Montagem de Turma para treinamento básico	SUPER / Ger.Pessoa Física e RH	Para agendamento c/o CEFOR e confirmação da data e horário junto às agências	
Treinamento Básico	CEFOR, João Ney, Ana ^{Heingants} e SUPER / Ger.Pessoa Física	Para capacitação dos funcis selecionados	RS 120.00 / funci
Abertura da carteira	SUPER (RJ) / Ger.Pessoa Física	Para que a carteira fique disponível p/agência providenciar o cadastramento dos clientes selecionados	

ANEXO 2

***TELAS DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES DO BANCO DO
BRASIL***

APLICATIVO: REN

RENMO040
F5038010

SISBB - Sistema de Informacoes Banco do Brasil
Ren bilidade

07/06/1999
12:39:50

Gerenciamento de Carteiras -----

Consultar Margem de Contribuicao

- 11. Carteiras de clientes
- 12. Tipos de carteiras na dependencia
- 13. Dependencias por tipo de carteira
- 14. # Posicao de carteiras de clientes
- 15. Historico de carteiras de clientes

Consultas Diversas

- 21. Clientes nas carteiras
- 22. Log

Manutencao do Cadastro

- 31. Carteiras e clientes

Processamento de Abr/1999 concluido.

Informe a opcao : 31
Tipo carteira: _____ (+)
Dependencia : 8491 (+)
Nome carteira: _____ (+)
Periodo : 04 / 1999
Navegacao : _____ (+)

(* Acesso nao autorizado
(#) Opcao nao disponivel

F1 Ajuda F3 Sai F4 Selecciona(+) F5 Encerra ENTER Processa

RENM0001
F5038010

SISBB - Sistema de Informacoes Banco do Brasil
Rentabilidade

07/06/1999
12:49:33

----- Menu Principal -----

- 1. Margem de contribuicao
- 2. Gerenciamento de carteiras



Informe opcao : 2
Navegacao: _____ (+)

F1 Ajuda F3 Sai F4 Selecciona(r) F5 Encerra ENTER Processa

REN4600
F5038010

SISBB - Sistema de Informacoes Banco do Brasil
Ren babilidade

07/06/1999
12:40:12

----- Manutencao do Cadastro -----

Carteiras

- 32. Inclusao
- 33. Alteracao
- 34. Exclusao
- 35. Consulta

Clientes

- 36. Inclusao
- 37. Exclusao
- 38. Consulta

Informe a opcao : 35
Tipo de carteira: rel (+)
Dependencia : 8491 SUPER RIO DE JANEIRO (+)
Nome da carteira: _____ (1)
Navegacao : _____ (1)

F1 Ajuda F3 Sai F4 Seleciona(1) F5 Encerra ENTER Processa

RENPA4609
F5038010

SISBB - Sistema de Informacoes Banco do Brasil
Ren' bilidade

07/06/1999

12:40:28

Pag.: 01

----- Consulta de Carteiras -----

Tip	Depe	Nome da carteira	Age. Rel.	Responsavel pela Carteira	Qtde. S Clie.
REL	8491	ALEXANDRE	1855	432021 ALEXANDRE BOCCHETTI NUN N	119
REL	8491	ANA CRISTINA JEUNON	2975	721767 ANA CRISTINA JEUNON N	150
REL	8491	ANDREA C AESTRELA	1573	744017 ANDREA CABRAL ANTUNES E I	00
REL	8491	ARI/TANIA	598	1205999 ARIOSNALDO MOURA MENDES N	102
REL	8491	ARNALDO	2861	1312030 ARNALDO JOSE DA SILVA G N	150
REL	8491	BETTINA	2909	1652479 BETTINA GINA COUTINHO M N	150
REL	8491	CARMEM L T ASSUNCAO	288	1911070 CARMEN LUCIA V. T. ASSU N	150
REL	8491	CARMEN LOPEZ/MENDONC	1572	1911037 CARMEN LUCIA SERRAMO LO N	150
REL	8491	CELIA M S MILIONE	91	1942988 CELIA MARIA SOUZA MILLI E	00
REL	8491	CELIA MARIA	91	1942988 CELIA MARIA SOUZA MILLI N	79
REL	8491	CLAUDIO BUSTAMANTE	392	2070565 CLAUDIO BUSTAMANTE CARR N	25
REL	8491	ELIANA	3254	2805092 ELIANA OVADIA DE SOUZA N	150

inf. p/ novo posicio. ou 'X' p/ det. clientes.

REN4609
F5038010

SISBB - Sistema de Informacoes Banco do Brasil
Ren' bilidade

07/06/1999

12:40:36

----- Consulta de Carteiras -----

Pag.: 02

Tip	Depe	Nome da carteira	Age. Rel.	Responsavel pela Carteira	Qtde. S Clie.
REL	8491	ELIANE	3010	2805287 ELIANE LORANG CELANI	N 150
REL	8491	FATIMA	1251	3169510 FATIMA CAL BARROS PIRES	N 150
REL	8491	FATIMA M L C MENEZES	2933	3169917 FATIMA MARIA L. C. MENE	N 150
REL	8491	FERNANDA/BARRETO	3441	3207127 FERNANDA AMORIM SILVA D	N 158
REL	8491	GER. PESSOA FISICA IV	287	9458586 VANIA COELHO SOARES	N 00
REL	8491	GER. PESSOA FISICA	287	3983521 HELENEIDA MARIA C. C. R	N 01
REL	8491	GER. PESSOA FISICA III	287	8945210 SANDRO BIAGIO CUNTO MUR	N 00
REL	8491	GR PESSOA FISICA II	287	8502178 REGINA COELI DA COSTA C	N 00
REL	8491	GUILHERME GOUVEA	597	3862200 GUILHERME GOUVEA DOS SA	N 150
REL	8491	J. RICARDO	1855	5829290 JOSE RICARDO MOREIRA BR	N 152
REL	8491	JADYR FRANCO	2865	4577020 JADYR FRANCO DA COSTA F	N 144
REL	8491	JOANA	3010	4715596 JOANA D ARC GUEDES DELF	E 00

inf. p/ novo posicio. ou 'X' p/ det. clientes.

REN4609
F5038010

SISBB - Sistema de Informacoes Banco do Brasil
Ren bidade

07/06/1999

12:40:39

Pag.: 03

----- Consulta de Carteiras -----

Tip	Depe	Nome da carteira	Age. Rel.	Responsavel pela Carteira	Qtde. S Clie.
REL	8491	JOAQUIM PAULO	1252	5054880 JOAQUIM PAULO DE OLIVEI N	157
REL	8491	JOSE A FERREIRA NETO	576	5226282 JOSE ALVES FERREIRA NET N	153
REL	8491	KATIA C F VAZ	3110	6068800 KATIA CRISTINA FERREIRA N	93
REL	8491	LUCIA	525	6858585 MARIA LUCIA REZENDE N	150
REL	8491	LUCIA ALVES	1569	6323948 LUCIA ALVES DA SILVA N	57
REL	8491	LUCIANO AZEVEDO	1253	6333759 LUCIANO SOARES AZEVEDO N	111
REL	8491	LUNA BIANCA QUEIROZ	2002	6609641 LUNA BIANCA C. V. QUEIR N	154
REL	8491	M DAS GRACAS F SALES	183	6847317 MARIA GRACAS F. SALES I	153
REL	8491	MARCELO S RIBEIRO	497	6771440 MARCELO SOUTINHO RIBEIR E	00
REL	8491	MARCIA REGINATTO	1253	6772550 MARCIA REGINATTO S. PER N	108
REL	8491	MARCIEL	1	6773534 MARCIEL ANGELO C. OLIVE N	166
REL	8491	MARCIO BOMBONI	1577	6779010 MARCIO BOMBONI I	00

inf. p/ novo posicio. ou 'X' p/ det. clientes.

RENPA609
F5038010

SISBB - Sistema de Informacoes Banco do Brasil
Rentabilidade

07/06/1999

12:40:43

----- Consulta de Carteiras ----- Pag.: 04

Tip	Depe	Nome da carteira	Age. Rel.	Responsavel pela Carteira	Qtde. S Clie.
REL	8491	MARCIO FELISBERTO	435	6782491 MARCIO FELISBERTO DE SO	N 150
REL	8491	MARIA ALICE	289	6825530 MARIA ALICE WERLANG GIR	N 150
REL	8491	MARIA GORETTI/ROSE	525	6846458 MARIA GORETTI SCHERER S	N 147
REL	8491	MARIA LAURA	3223	6855577 MARIA LAURA CARVALHO FE	N 150
REL	8491	MARILIA	289	6880269 MARILIA F. A. VASCONCEL	N 128
REL	8491	MAURICIO	1842	7055820 MAURICIO SALES COSTA	N 150
REL	8491	MERCEDES	2865	7115050 MERCEDES MOREIRA BOTELH E	00
REL	8491	MERCEDES M BOTELHO	2865	7115050 MERCEDES MOREIRA BOTELH I	00
REL	8491	MILTON MARTNIS FILHO	1251	7195159 MILTON DE SOUZA MARTINS	N 50
REL	8491	OSWALDO	2861	7928200 OSWALD NORTON M. QUINTE	N 150
REL	8491	PATRICIA	72	8028892 PATRICIA PIMENTEL N. CY	N 150
REL	8491	PAULO R B COUTO	249	8174540 PAULO ROBERTO BALTAZAR	N 150

inf. p/ novo posicio. ou 'X' p/ det. clientes.

F1 Ajuda F3 Sai F5 Encerra F6 Imprime F7 Pag.Ant F8 Prox.Pag

RENPF4609
F5038010

SISBB - Sistema de Informacoes Banco do Brasil
Rentabilidade

07/06/1999
12:40:46
Pag.: 05

----- Consulta de Carteiras -----

Tip	Depe	Nome da carteira	Age. Rel.	Responsavel pela Carteira	Qtde. S Clie.
REL	8491	REGINA MAURA	288	8502587 REGINA MAURA ANDRADE D.	N 150
REL	8491	REGINA SANTOS	288	8502587 REGINA MAURA ANDRADE D.	E 00
REL	8491	RIBAS	3520	990970 ANTONIO JOSE RIBAS PONT	N 141
REL	8491	ROSANE PEZZINO	101	8784422 ROSANE TORRES GOMES PEZ	N 150
REL	8491	SANDRA LOPES GOMES	249	8945395 SANDRA LOPES GOMES	N 150
REL	8491	SANDRA RIOS BEM	2909	8945616 SANDRA RIOS BEM	N 151
REL	8491	SOLANGE VICENTE	497	9189105 SOLANGE MOREIRA VICENTE	N 66
REL	8491	TANIA MARIA	1	9276235 TANIA MARIA XAVIER	N 151
REL	8491	VALERIA	3223	9440967 VALERIA MARIA DE MESQUI	N 153
REL	8491	VANIA	2907	9458730 VANIA LOPES LIMA	N 89
REL	8491	01-GILMAR ANTUNES	2907	3786867 GILMAR ANTUNES DOS SANT	N 150

inf. p/ novo posicio. ou 'X' p/ det. clientes.

RENMO040
F5038010

SISBB - Sistema de Informacoes Banco do Brasil
Ren' bilidade

07/06/1999
12:41:13

----- Gerenciamento de Carteiras -----

Consultar Margem de Contribuicao

- 11. Carteiras de clientes
- 12. Tipos de carteiras na dependencia
- 13. Dependencias por tipo de carteira
- 14. # Posicao de carteiras de clientes
- 15. Historico de carteiras de clientes

Consultas Diversas

- 21. Clientes nas carteiras
- 22. Log

Manutencao do Cadastro

- 31. Carteiras e clientes

Processamento de Abr/1999 concluido.

Informe a opcao 15

Tipo carteira: rel (+)

Dependencia : 8491 (+)

Nome carteira: _____ (+)

Periodo : 04 / 1999

Navegacao : _____ (+)

(* Acesso nao autorizado

(#) Opcao nao disponivel

F1 Ajuda F3 Sai F4 Seleciona(+) F5 Encerra ENTER Processa

RENPA203 SISBB - Sistema de Informacoes Banco do Brasil 07/06/1999
 F5038010 Rentabilidade 12:41:31

----- Historico de Carteiras -----

Dependencia : 8491 SUPER RIO DE JANEIRO T. Cart.: RELACIONAMENTO

Mes/Ano	Margem de Contribuicao R\$	Var. Perc.	Qtde Carteiras	Qtde Clientes
Outubro/1998	0,00	0,00%	00	00
Novembro/1998	0,00	0,00%	00	00
Dezembro/1998	0,00	0,00%	00	00
Janeiro/1999	0,00	0,00%	00	00
Fevereiro/1999	0,00	0,00%	00	00
Marco/1999	2.070.144,41	99.999,99%	34	4.590
Abril/1999	2.774.561,21	34,02%	47	6.181

Medias. Anual: 403.725

Sem.: 807.450

Trim.: 1.614.901

F3 Sai F5 Encerra

RENM0040
F5038010

SISBB - Sistema de Informacoes Banco do Brasil
Rendaabilidade

07/06/1999
12:41:56

----- Gerenciamento de Carteiras -----

Consultar Margem de Contribuicao

- 11. Carteiras de clientes
- 12. Tipos de carteiras na dependencia
- 13. Dependencias por tipo de carteira
- 14. # Posicao de carteiras de clientes
- 15. Historico de carteiras de clientes

Consultas Diversas

- 21. Clientes nas carteiras
- 22. Log

Manutencao do Cadastro

- 31. Carteiras e clientes

Processamento de Abr/1999 concluido.

Informe a opcao : 411

Tipo carteira: REL (+)

Dependencia : 8491 (+)

Nome carteira: _____ (+)

Periodo : 04 / 1999

Navegacao : _____ (+)

(*) Acesso nao autorizado

(#) Opcao nao disponivel

F1 Ajuda F3 Sai F4 Selecciona(+) F5 Encerra ENTER Processa

REN4103 SISBB - Sistema de Informacoes Banco do Brasil 07/06/1999
 F5038010 Renda lidade 12:42:34
 ----- Consulta Carteira de Clientes ----- Pag.: 01
 Dependencia: 8491 SUPER RIO DE JANEIRO Cod.: 19990305700 Mes/Ano: 04 / 1999
 Carteira : REL MARCIEL
 MC total : 23.117,05 Situacao: NORMAL Data: 22.03.1999
 Responsavel: 6.773.534 MARCIEL ANGELO C. OLIVEIRA Clientes: 166

Cliente	Data	Prd	Margem	Contribuicao
100.000.050 AMAURI DE OLIVEIRA FONTES	03.1999	08		262,06
100.001.998 VILNA LOPES LUSTOSA	03.1999	06		132,95
100.019.025 APRIGIO BELARMINO DE CAMARGO	03.1999	05		143,35
100.029.293 VALDIR GOMES FERNANDES	03.1999	03		208,61
100.040.245 JERONIMO RIBEIRO GOMES	03.1999	05		133,85
100.120.351 MAGALY SENRA AMADO	03.1999	04		52,87
100.133.193 JULIA CAMPOS BARBOSA	03.1999	06		129,70
100.135.161 OLGA KELLER MAIA	03.1999	03		169,49
100.135.779 MARTA DE LOURDES COSTA	03.1999	03		173,37
100.137.031 MARIA OLGA VIANNA	03.1999	06		114,93
Selecione com 'X'.				

REN4101 SISBB - Sistema de Informacoes Banco do Brasil 07/06/1999
 F5038010 Renta lidade 12:42:06
 ----- Consulta de Carteiras ----- Pag.: 01
 Dependencia : 8491 SUPER RIO DE JANEIRO Qtd. cart.: 47 Mes/Ano: 04 / 1999
 Tipo carteira: REL RELACIONAMENTO MC total: 2.774.561,21

Cod. Cart.	Nome da Carteira	Qtde. Clie.	Qtde. Prod.	Age. Rel.	Sit	Margem	Contribuicao
x 19990305700	MARCIEL	166	653	1	Nor		23.117,05
19990305701	TANIA MARIA	151	615	1	Nor		20.299,35
19990306638	GER.PESSOA FISICA	01	07	287	Nor		1.047,52
19990306644	MARIA ALICE	150	703	289	Nor		160.042,35
19990306776	MARCIO FELISBERTO	150	590	435	Nor		82.394,18
19990306808	LUCIA	150	797	525	Nor		136.804,34
19990306825	GUILHERME GOUVEA	150	779	597	Nor		133.003,60
19990306827	ARI/TANIA	102	383	598	Nor		54.090,94
19990307082	JOAQUIM PAULO	157	808	1252	Nor		137.475,81
19990307084	MARCIA REGINATTO	108	448	1253	Nor		44.801,65
19990307085	LUCIANO AZEVEDO	113	436	1253	Nor		47.778,31
19990307147	LUCIA ALVES	57	179	1569	Nor		9.038,40

Informe para posicionamento ou selecione com 'X'.

ANEXO 3

***PLANILHA DE ACOMPANHAMENTO DOS ÍTENS DE
VERIFICAÇÃO***

CARTEIRA

SUPER(RJ), 26 de abril de 1999

PROJETO MELHORIA DO ATENDIMENTO - ACOMPANHAMENTO DOS ITENS DE VERIFICAÇÃO

Fonte: SISBB/REN

PREF	AGÊNCIA	SUREG	CARTEIRA	MC-03/1999	MC-04/1999	VPMC	QT.PROD-03/1999	QT.PROD-04/1999	VPQ
3010	Br.Mesquita	ZN	Eliane	83.307	84.837	1,84	566	602	6,36
				83.307	84.837	1,84	566	602	6,36

ANEXO 4

***PLANILHA DE ACOMPANHAMENTO DOS ÍTENS DE
VERIFICAÇÃO***

SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL

SUPER(RJ), 26 de abril de 1999

PROJETO MELHORIA DO ATENDIMENTO - ACOMPANHAMENTO DOS ITENS DE VERIFICAÇÃO

Fonte: SISBB/REN

PREF	AGÊNCIA	SUREG	CARTEIRA	MC-03/1999	MC-04/1999	VPMC	QT.PROD-03/1999	QT.PROD-04/1999	VPQ
289	Copacabana	ZS	Maria Alice	167.983	160.042	-4,73	680	703	3,38
525	Ipanema	ZS	Lúcia	133.890	136.804	2,18	771	797	3,37
597	Zona Sul	ZS	Guilherme Gouvêa	128.149	133.003	3,79	739	779	5,41
598	Leblõn	ZS	Ari/Tânia	55.549	54.090	-2,63	383	383	0,00
1253	Barra da Tijuca	ZS	Márcia Reginatto	40.312	40.896	1,45	393	425	8,14
1253	Barra da Tijuca	ZS	Luciano Azevedo	41.636	41.068	-1,36	382	393	2,88
1569	Voluntários	ZS	Lúcia Alves	8.014	9.038	12,78	167	179	7,19
2909	Barrashopping	ZS	Sandra Rios	63.077	63.554	0,76	584	600	2,74
3223	Colombo	ZS	Maria Laura	96.158	97.485	1,38	632	657	3,96
3254	Peixoto	ZS	Eliana	77.412	77.928	0,67	579	633	9,33
				812.180	813.908	0,21	5.310	5.549	4,50

ANEXO 5

*PLANILHA DE ACOMPANHAMENTO DOS ÍTENS DE
VERIFICAÇÃO*

SUPERINTENDÊNCIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

SUPER(RJ), 26 de abril de 1999

PROJETO MELHORIA DO ATENDIMENTO - ACOMPANHAMENTO DOS INDICADORES DE VERIFICAÇÃO

Fonte: SISBB/REN

PREF	AGENCIA	SUREG	CARTEIRA	MC-03/1999	MC-04/1999	VPMC	QT.PROD-03/1999	QT.PROD-04/1999	VPQ
1	Rio	CT	Marciel	22.629	23.117	2,16	647	653	0,93
1	Rio	CT	Tânia Maria	19.388	20.299	4,70	585	615	5,13
289	Copacabana	ZS	Maria Alice	167.983	160.042	-4,73	680	703	3,38
435	Pca.Mauá	CT	Marcio Felisberto	81.742	82.394	0,80	568	590	3,87
525	Ipanema	ZS	Lúcia	133.890	136.804	2,18	771	797	3,37
597	Zona Sul	ZS	Guilherme Gouvêa	128.149	133.003	3,79	739	779	5,41
598	Leblon	ZS	Ari/Tânia	55.549	54.090	-2,63	383	383	0,00
1252	Candelária	CT	Joaquim Paulo	134.495	137.475	2,22	776	808	4,12
1253	Barra da Tijuca	ZS	Márcia Reginatto	40.312	40.896	1,45	393	425	8,14
1253	Barra da Tijuca	ZS	Luciano Azevedo	41.636	41.068	-1,36	382	393	2,88
1569	Voluntários	ZS	Lúcia Alves	8.014	9.038	12,78	167	179	7,19
1572	Jardim Botânico	ZN	Carmem Lopez	12.287	14.113	14,86	436	457	4,82
1855	Pres.Ant.Carlos	CT	J.Ricardo	40.771	40.113	-1,61	541	548	1,29
2861	Mal.Câmara	CT	Arnaldo	21.262	21.875	2,88	450	469	4,22
2865	Prim.Março	CT	Jadyr Franco	102.699	104.541	1,79	581	583	0,34
2907	Icaraí	LG	Gilmar Antunes	97.657	93.388	-4,37	620	643	3,71
2909	Barrashopping	ZS	Sandra Rios	63.077	63.554	0,76	584	600	2,74
3010	Br.Mesquita	ZN	Eliane	83.307	84.837	1,84	566	602	6,36
3223	Colombo	ZS	Maria Laura	96.158	97.485	1,38	632	657	3,96
3254	Peixoto	ZS	Eliana	77.412	77.928	0,67	579	633	9,33
3520	Pedro Lessa	CT	Ribas	33.844	35.877	6,01	343	376	9,62
				1.462.261	1.471.937	0,66	11.423	11.893	4,11

ANEXO 6

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Modelo sugerido para entrevista com o cliente, a ser realizada pelos Gerentes de Pessoa Física das Superintendências Regionais::

1) Passos para a entrevista:

1.1 - identificação- O funcionário do Banco deve identificar-se

1.2 - informações sobre objetivos do telefonema - informar ao cliente que trata-se de uma pesquisa que pretende conhecer o nível de satisfação em decorrência do atendimento diferenciado oferecido pelos Gerentes de Carteira.

1.3 - ressaltar participação do cliente - destacar a importância das respostas dadas para uma melhor compreensão da sua satisfação, auxiliando um permanente aperfeiçoamento da nossa equipe de profissionais.

2) Aplicação do questionário

Explicações preliminares:

Existem 15 itens a serem avaliados.

Cada item recebe uma nota que pode variar de 6 a 1.

Se o atendimento foi satisfatório e atendeu perfeitamente às suas expectativas, receberá nota 6; se a atuação foi ineficiente a nota é 1. Para os casos de atendimento parcial serão utilizadas as notas intermediárias.

ENTREVISTA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

INDIVIDUAL

Questões	Nota
1. As condições de conforto oferecidas pela agência para o seu atendimento são adequadas?	
2. Quando das suas visitas à Agência, o tempo de espera para o atendimento é adequado ?	
3. O seu atendimento é interrompido por ligações telefônicas?	
4. Quando não está sendo atendido pelo funcionário responsável pela sua conta, o atendimento mantém o mesmo nível de qualidade?	
5. O atendimento prestado pelo funcionário responsável pelo acompanhamento da sua conta é cortês?	
6. Ao solicitar consultoria o funcionário demonstra conhecimento sobre o assunto?	
7. O funcionário consegue esclarecer as suas principais dúvidas ?	
8. Quando você busca crédito, a agência condiciona a concessão do mesmo a aquisição de outro produto?	
9. As informações prestadas são suficientes para esclarecer tudo o que Você necessita saber a respeito do produto?	
10. Os produtos do BB lhe parecem confiáveis?	
11. O funcionário demonstra entusiasmo?	
12. Você considera que o Banco do Brasil se antecipa às suas necessidades?	
13. O atendimento prestado é de qualidade?	
14. O BB acompanha os seus negócios permanentemente?	
15. Você está satisfeito com o atendimento recebido?	

ANEXO 11

QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

MÉDIA DAS NOTAS RECEBIDAS - GRUPO

Questões	NOTA
1.As condições de conforto oferecidas pela agência para o seu atendimento são adequadas?	
2.Quando das suas visitas à Agência, o tempo de espera para o atendimento é adequado ?	
3.O seu atendimento é interrompido por ligações telefônicas?	
4.Quando não está sendo atendido pelo funcionário responsável pela sua conta, o atendimento mantém o mesmo nível de qualidade?	
5.O atendimento prestado pelo funcionário responsável pelo acompanhamento da sua conta é cortês?	
6.Ao solicitar consultoria o funcionário demonstra conhecimento sobre o assunto?	
7.O funcionário consegue esclarecer as suas principais dúvidas ?	
8.Quando você busca crédito, a agência condiciona a concessão do mesmo a aquisição de outro produto?	
9.As informações prestadas são suficientes para esclarecer tudo o que você necessita saber a respeito do produto?	
10.Os produtos do BB lhe parecem confiáveis?	
11.O funcionário demonstra entusiasmo?	
12.Você considera que o Banco do Brasil se antecipa às suas necessidades?	
13.O atendimento prestado é de qualidade?	
14.O BB acompanha os seus negócios permanentemente?	
15.Você está satisfeito com o atendimento recebido?	

ANEXO 12

SIMULAÇÃO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

ENTREVISTA SÔBRE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

INDIVIDUAL

Questões	Nota
1. As condições de conforto oferecidas pela agência para o seu atendimento são adequadas?	3
2. Quando das suas visitas à Agência, o tempo de espera para o atendimento é adequado ?	2
3. O seu atendimento é interrompido por ligações telefônicas?	3
4. Quando não está sendo atendido pelo funcionário responsável pela sua conta, o atendimento mantém o mesmo nível de qualidade?	3
5. O atendimento prestado pelo funcionário responsável pelo acompanhamento da sua conta é cortês?	4
6. Ao solicitar consultoria o funcionário demonstra conhecimento sobre o assunto?	4
7. O funcionário consegue esclarecer as suas principais dúvidas ?	4
8. Quando você busca crédito, a agência condiciona a concessão do mesmo a aquisição de outro produto?	3
9. As informações prestadas são suficientes para esclarecer tudo o que Você necessita saber a respeito do produto?	3
10. Os produtos do BB lhe parecem confiáveis?	4
11. O funcionário demonstra entusiasmo?	4
12. Você considera que o Banco do Brasil se antecipa às suas necessidades?	4
13. O atendimento prestado é de qualidade?	4
14. O BB acompanha os seus negócios permanentemente?	3
15. Você está satisfeito com o atendimento recebido?	3

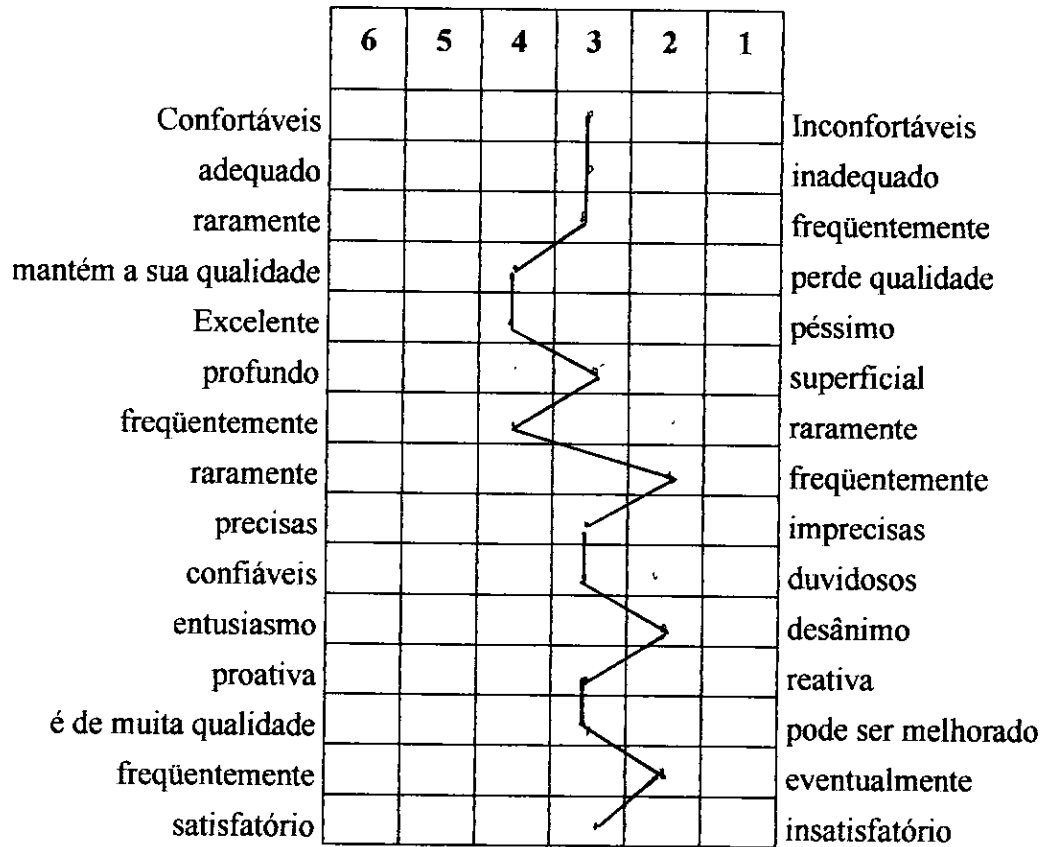
QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

MÉDIA DAS NOTAS RECEBIDAS - GRUPO

Questões	Nota
1.As condições de conforto oferecidas pela agência para o seu atendimento são adequadas?	3
2.Quando das suas visitas à Agência, o tempo de espera para o atendimento é adequado ?	3
3.O seu atendimento é interrompido por ligações telefônicas?	3
4.Quando não está sendo atendido pelo funcionário responsável pela sua conta, o atendimento mantém o mesmo nível de qualidade?	4
5.O atendimento prestado pelo funcionário responsável pelo acompanhamento da sua conta é cortês?	4
6.Ao solicitar consultoria o funcionário demonstra conhecimento sobre o assunto?	3
7.O funcionário consegue esclarecer as suas principais dúvidas ?	4
8.Quando você busca crédito, a agência condiciona a concessão do mesmo a aquisição de outro produto?	2
9.As informações prestadas são suficientes para esclarecer tudo o que você necessita saber a respeito do produto?	3
10.Os produtos do BB lhe parecem confiáveis?	3
11.O funcionário demonstra entusiasmo?	2
12.Você considera que o Banco do Brasil se antecipa às suas necessidades?	3
13.O atendimento prestado é de qualidade?	3
14.O BB acompanha os seus negócios permanentemente?	2
15.Você está satisfeito com o atendimento recebido?	3

MAPA DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES – Informações extraídas do questionário anterior – média aritmética dos escores.

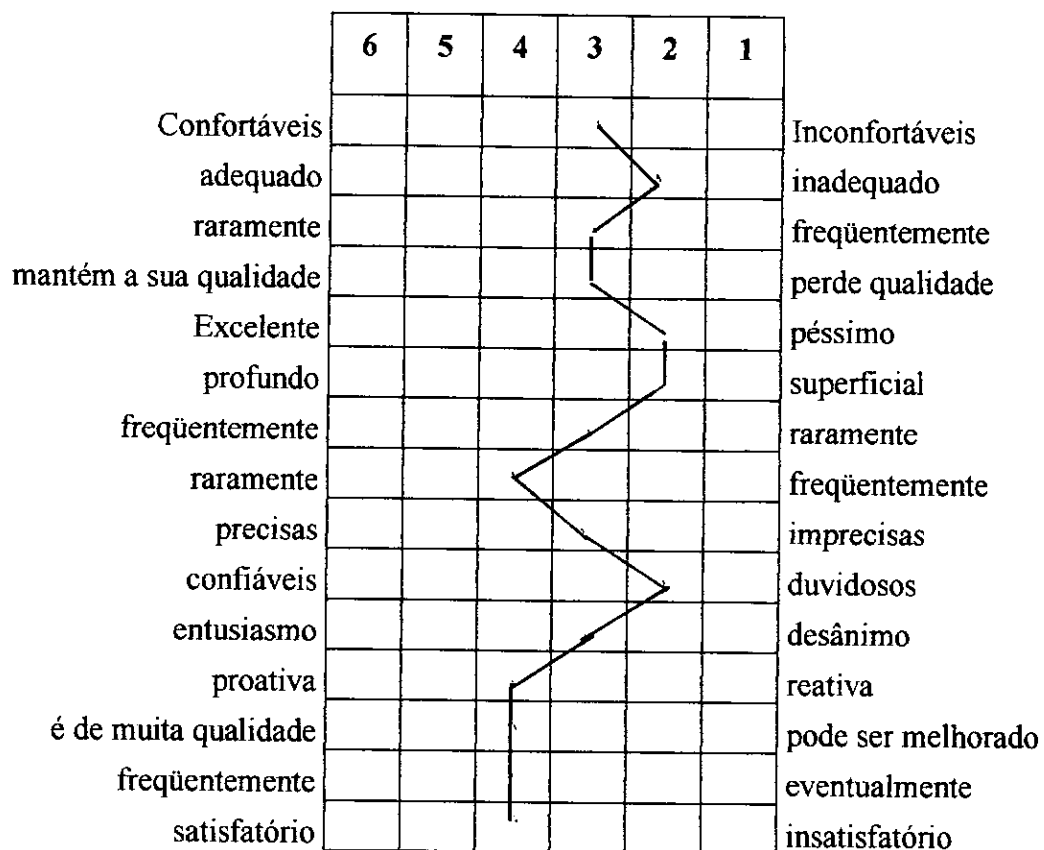
MAPA DO PERFIL DE POLARIDADE –CLIENTE - GRUPO



MAPA DO NÍVEL DE SNTISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

informações extraídas do questionário de satisfação do funcionário

MAPA DO PERFIL DE POLARIDADE – FUNCIONÁRIO - INDIVIDUAL



MAPA DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DO GRUPO DE FUNCIONÁRIOS
 INFORMAÇÕES EXTRAÍDAS DOS MAPAS INDIVIDUAIS – MÉDIA ARITMÉTICA DOS
 ESCORES

MAPA DO PERFIL DE POLARIDADE – FUNCIONÁRIO - GRUPO

