

A INFORMATIZAÇÃO DO SISTEMA DE ATENDIMENTO NA BANCA: IMPLICAÇÕES NA ORGANIZAÇÃO E NO CONTEÚDO DO TRABALHO

Filomena Jordão

5 COMUNICAÇÃO

O trabalho aqui apresentado insere-se num projecto mais global sobre os «Efeitos da introdução das novas tecnologias no mundo laboral», em desenvolvimento no Centro de Psicologia das Organizações da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto. Contemplando inicialmente o Sector Secundário (P.M.E.), este projecto concretiza-se agora através deste estudo no Sector Terciário, área de Serviços, em instituições nacionais de crédito onde decorrem desde o início da década de 80, transformações de organização e conteúdo do trabalho associadas à informatização dos seus serviços.

O processo de introdução de tecnologias⁽¹⁾ de controlo automático de informação, entendido como processo de mudança, constitui, fundamentalmente para o investigador, um momento privilegiado de análise das opções feitas ao nível da organização do trabalho e dos pressupostos teóricos (implícitos ou explícitos) subjacentes a essas opções permitindo, assim, avaliar a existência ou não de um determinismo tecnológico tal como é defendido pelos modelos de organização de trabalho mais tradicionais.

Não há, no entanto, consenso quanto ao modo como o processo de introdução de tecnologias de controlo automático de informação é encarado, podendo-se destacar duas perspectivas opostas: por um lado, situam-se os autores que interpretam a informatização do trabalho como um processo que acentua ou perpetua a divisão tradicional do trabalho, como um processo simples de assimilação de técnicas mais ou menos sofisticadas que se encontram disponíveis no meio; de acordo com esta perspectiva à assimilação de uma dada tecnologia corresponde uma certa maneira de organizar o trabalho (mais eficaz) independentemente do sistema social, o que pressupõe a existência de um determinismo tecnológico; por outro lado, e em oposição a esta, existe a perspectiva da informatização do trabalho como um processo de ajustamentos contínuos entre as componentes do sistema Homem/Máquina/Meio e como uma possibilidade de efectuar escolhas entre diferentes tipos de organização «resultantes de um comportamento de aprendizagem dos responsáveis e dos operadores que experimentam as novas possibilidades da máquina» (Centre d'études et de recherche sur les qualifications, 1983). Os efeitos da introdução destas tecnologias são encarados, neste caso, como o resultado de uma série de decisões e opções, e não como a consequência directa de tecnologias particulares (Wainwright & Francis, 1984). Deve, assim, ser considerado um processo que provoca mudanças qualitativas de fundo (Diane, 1984), não se traduzindo como por vezes se admite, em fazer o mesmo de outra maneira, mas em fazer outra coisa de outra maneira, isto é, as mudanças dizem respeito não só ao conteúdo do trabalho como também à sua organização, decorrendo, naturalmente, a definição dos conteúdos das respostas dadas as questões colocadas ao nível da organização de trabalho.

O estudo destas questões torna-se particularmente importante, uma vez que se tem constatado, especialmente na Indústria, que o modo como o trabalho é ou está organizado acarreta consequências mais ou menos importantes não só ao nível das atitudes do indivíduo em relação ao trabalho (Frazer, 1947; Hackman & Lawler, 1971; Walker &

Guest, 1952) como também ao nível do seu comportamento produtivo o que afecta directa ou indirectamente a eficiência e a eficácia das Organizações. Ora, se considerarmos com Buchanan que não há nada intrinsecamente «não humano» ou «não natural» no trabalho temos também de concordar com o referido autor quando atribui ao modo como o trabalho é distribuído pelos indivíduos a responsabilidade das consequências referidas (Buchanan, 1979).

Mas, o estudo dos efeitos da introdução de tecnologias de tratamento automático de informação na organização e conteúdo do trabalho reveste, naturalmente, características específicas conforme o sector do mundo laboral considerado. Degroof (1983), considera mesmo ser perigoso estabelecer um paralelo perfeito entre os efeitos de tal processo na Indústria e os esperados nos Serviços, e a isso quisemos estar atentos na opção feita para realização do trabalho empírico. A especificidade das implicações do processo de informatização ao nível dos Serviços constitui um dos motivos de interesse do trabalho aqui apresentado.

A introdução de tecnologias de controlo automático de informação nos Serviços é, na generalidade, interpretada como um facto que acentua ou perpetua a divisão do trabalho tipo taylorista. A informatização dos Serviços Administrativos é considerada por alguns autores, como a última fase dum movimento de organização do trabalho, o movimento de «racionalização» iniciado neste sector no início do século e assentando num esquema geral de divisão do trabalho (Lefebvre & Rolloy, 1976; Singery & Singery, 1979).

Ora, é o próprio facto das tarefas administrativas englobarem diferencialmente três dimensões (perceptivo-motora; lógico-matemática e simbólica) que favorece a sua divisão/organização em diferentes postos de trabalho de acordo com a dimensão dominante (Singery & Singery, 1979). Esta divisão do trabalho administrativo vem, posteriormente, facilitar a sua mecanização em momentos diferentes para cada um dos tipos de tarefas administrativas consideradas o que contribui para a manutenção da divisão do trabalho existente. Por este motivo, e baseados em diversos estudos (Braverman, 1976; Mills, 1966), alguns autores consideram que este movimento de racionalização é a réplica administrativa da corrente taylorista ao reforçar a divisão do trabalho na medida em que a separação entre os que decidem e os que executam se torna mais nítida devido à introdução de um novo tipo de técnicos superiores que fazem a ligação, ou estabelecem a ruptura, entre uns e outros» (Hoffsas, 1982; Singery & Singery, 1979).

Por outro lado, parece verificar-se que o trabalho dos informáticos, decorrente da informatização dos postos de trabalho, conduz normalmente a uma standardização e uniformização dos procedimentos para tratamento de informação através da criação de programas centrais visando a eliminação de todas as eventualidades ou acasos. Para Hoffsas tal automatização tende a estabilizar, e até mesmo a «fechar» o funcionamento duma organização em função de um certo número de escolhas, conscientes ou não, dos construtores de sistemas (Hoffsas, 1982). Aliás, há quem afirme que a introdução da informática vai significar principalmente o aparecimento de uma forte clivagem no trabalho administrativo: a maior parte do trabalho de concepção dos novos conhecimentos passará a ser realizado pelo pessoal informático, através da investigação exaustiva do conteúdo das tarefas que constituem o mister da actividade bancária e da sua retradução na linguagem informática, que assim se constitui numa tecnologia de desposseção/concentração de conhecimentos (Grün, 1986).

Neste processo de «desapropriação do saber» desempenha papel preponderante a elaboração de manuais de organização onde são descritos e uniformizados todos os procedimentos necessários à prossecução das tarefas.

Com o trabalho aqui apresentado, realizado em instituições nacionais de crédito aquando da informatização dos seus serviços de atendimento, nomeadamente a dos serviços de «caixa», pretende-se analisar e caracterizar as transformações de organização e conteúdo do trabalho associadas a este processo.

Nele propomo-nos basicamente analisar (a) se a introdução de uma dada tecnologia determina uma certa organização do trabalho (mais eficaz), ou se há alternativas; (b) no caso de existirem alternativas, quais são e que factores interferem na sua escolha; (c) quais as alterações de conteúdo e organização do trabalho ocorridas após a informatização do sistema; (d) quais os efeitos dessas alterações nos agentes directamente envolvidos no processo produtivo.

Como o processo em análise se iniciou no princípio da década de 80 e sobre o mesmo não existe, ou não encontramos, qualquer referência escrita, pareceu-nos importante operacionalizar este estudo em três fases,

interligadas e entendidas como passos sucessivos no estudo do modo como as mudanças de organização e conteúdo do trabalho após a informatização das operações de caixa são percebidas pelos agentes directamente envolvidos no processo produtivo.

METODOLOGIA

Primeira fase: Caracterização das instituições

Com a concretização desta 1ª fase do estudo pretendemos obter um conhecimento das várias instituições quer quanto a algumas das suas características formais (idade, tamanho, estrutura formal), quer quanto ao processo de informatização das operações de «caixa», tendo em vista não só a definição da amostra a considerar nas fases seguintes, como o conhecimento da existência ou não de alternativas em termos de organização de trabalho neste processo de informatização.

De modo a garantir uma certa representatividade da amostra, optámos por escolher instituições nacionais de crédito(2) dos dois tipos existentes e em nº proporcional ao da sua representatividade no tecido social, isto é, 7 bancos comerciais e 3 instituições especiais de crédito. Destas, 7 aderiram a este estudo, sendo 6 bancos comerciais e 1 instituição especial de crédito.

Os dados foram recolhidos (a) em documentos escritos disponibilizados em cada instituição e, (b) em entrevistas semi-estruturadas realizadas aos elementos que em cada instituição foram designados «intermediários» neste processo. Os domínios abordados na entrevista foram seleccionados de um conjunto de propostas de diversos autores (Petit, 1979; Bessant & Grunt, 1985; Wainwright & Francis, 1984), tendo em atenção quer a especificidade das instituições como a do processo em estudo.

Resultados

Na generalidade, as instituições consideradas não se diferenciam significativamente quanto aos aspectos considerados da sua história (idade, dimensão e estrutura formal). Apesar da diferença constatada na evolução do estatuto sócio-jurídico dos bancos comerciais e da instituição especial de crédito, estes dois tipos de instituição assemelham-se bastante quanto à sua evolução tecnológica. De facto, todas elas passam primeiro por um período de mecanização de alguns dos seus serviços (década de 60), depois procedem à sua informatização (década de 70) e, mais recentemente, fazem a introdução do teleprocessamento no balcão com a informatização das operações de «caixa».

É neste processo de informatização das operações de «caixa» que surgem, de novo, algumas diferenças entre as instituições consideradas. De facto, e tal como constatamos, este processo levou ao aparecimento de três organizações de trabalho distintas: (a) a *organização em «front-office»*, aquela em que o «caixa» realiza, perante o cliente, a maior parte das tarefas relativas a pagamentos e recebimentos, servindo-se para tal de um terminal de computador; (b) a *organização em «back-office»*, organização de trabalho idêntica à tradicional em que o cliente entrega o documento ao «balconista», este passa-o à rectaguarda onde é verificado pelo «terminalista» (único posto de trabalho informatizado), sendo depois o cliente chamado pelo caixa ou eventualmente, por outro «balconista» se se tratar dum assunto específico; e, (c) uma *organização «intermédia»* ou situação «compromisso» entre o «front-office» e o «back-office», isto é, embora a função «caixa» não estivesse informatizada existiam «terminalistas» à face do balcão cuja função era a de dar apoio ao «caixa tradicional», realizando todo o serviço de «contabilidade», conferindo os créditos e débitos das caixas a funcionar, introduzindo no terminal os depósitos feitos directamente nos «caixas», e atendendo clientes (abrir contas; tratar dos levantamentos dos títulos), mas sem mexer em dinheiro. Neste sistema, «caixa tradicional» e «terminalista» funcionam em estreita ligação.

A organização de trabalho em «front-office», a encontrada na maioria das instituições estudadas (5 em 7), diferencia-se das outras fundamentalmente porque é a única que implica a informatização da função «caixa».

Um outro aspecto em que se verificam semelhanças entre as instituições consideradas é o da participação que as diferentes direcções tiveram no processo de informatização das operações de «caixa». A Direcção de Organização e Informática desempenhou em todas elas um papel preponderante, não só na responsabilidade que assumiu em todo o processo, como no envolvimento que proporcionou a outras direcções da instituição nas suas diferentes fases nomeadamente, a Direcção de Pessoal nas fases de recrutamento, selecção e formação dos «caixas». Assim, para a caracterização do processo de informatização do sistema atendimento em «front-office» (2ª fase) tomaremos, basicamente, em consideração os depoimentos de elementos daquelas direcções em cada uma das instituições.

Discussão

Verificamos, assim, que a introdução de tecnologias de controlo automático de informação em sete instituições nacionais de crédito não determinou uma organização de trabalho específica antes proporcionou o aparecimento de três formas diferentes de organização do trabalho, a organização em «front-office», a organização em «back-office» e a organização «intermédia». Apesar de não se excluírem e de poderem mesmo ser consideradas num contínuo em cujos extremos se situam a organização em «back-office» e a organização em «front-office», a opção por uma ou por outra, da inteira responsabilidade da Direcção de Organização e Informática, traduz preocupações diferentes. De facto, a organização de trabalho em «front-office» aparece mais associada a objectivos comerciais (melhorar a relação instituição/cliente, principalmente pelo aumento na rapidez de atendimento) e económicos (aumentar a eficiência/eficácia do serviço, através, nomeadamente do aumento do controlo do trabalho do «caixa», da rentabilização das informações disponíveis e dos serviços e, racionalizar as despesas humanas e técnicas), enquanto que as organizações em «back-office», juntamente com as que denominamos de «intermédias», surtem para dar resposta a preocupações humanas e sociais relativas à melhor adaptação do pessoal.

Segunda fase: o processo de informatização do sistema de atendimento em «front-office»

Esta fase do estudo concretizou-se nas instituições com organização de trabalho em «front-office» uma vez que a maioria das instituições (5 em 7) optou por esta forma de organização de trabalho aquando da informatização do seu sistema atendimento.

Em relação a este processo pretendemos, basicamente, caracterizá-lo, conhecendo que tipo de decisões foram tomadas, quem as tomou e quais os agentes implicados nas suas diferentes fases. Conforme foi referido anteriormente o atendimento em «front-office» implicou uma série de alterações na organização de trabalho existente das quais a mais notória foi, sem dúvida, a informatização da função «caixa», constituindo uma das fases mais importantes deste processo chegando mesmo, nalguns casos, a confundir-se com ele.

Por este motivo, debruçar-nos-emos nesta fase, na análise do processo de informatização da função «caixa», procurando caracterizar as suas diferentes fases; e, só na fase seguinte do estudo, consideraremos o sistema atendimento na sua totalidade, analisando as modificações introduzidas nos postos de trabalho interdependentes com o do «caixa» e as suas implicações no funcionamento do balcão.

Para recolha dos dados foram realizadas entrevistas semi-estruturadas a elementos da Direcção de Organização e Informática e da Direcção de Pessoal, principais intervenientes no processo em estudo tal como apurámos na fase anterior. Os domínios abordados na entrevista realizada aos elementos da Direcção de Organização e Informática foram seleccionados do guião de entrevista utilizado em estudos similares (Wainwright & Francis, 1984, p. 213-215). Na entrevista aos membros da Direcção de Pessoal os domínios foram por nós escolhidos com base nas informações recolhidas junto dos elementos entrevistados da «Direcção de Organização e Informática».

Resultados

O processo de reconcepção/informatização da função «caixa» consistiu em cinco fases distintas: (a) concepção do aspecto físico da caixa; (b) determinação das funções do «caixa»; (c) elaboração do profissiograma da função;

(d) recrutamento e selecção dos candidatos e, (e) formação dos mesmos. Pouca informação nos foi facultada à cerca das três primeiras fases, especialmente da relativa à elaboração do profissiograma da função, fases que foram da inteira responsabilidade da Direcção de Organização e Informática.

Na concepção do aspecto físico da caixa foram definidos os equipamentos, os mobiliários, enfim foi realizado o projecto do balcão físico, tendo em atenção a sua funcionalidade (facilidade de transporte e de replicação dos móveis e equipamentos). Quanto à definição das funções do «caixa», esta foi basicamente determinada pelo conjunto de funções existentes no sistema tradicional (funções do «caixa tradicional», do «balconista» e do «posicionista»); pelas próprias características da aplicação informática escolhida e, pela necessidade de rentabilizar os recursos humanos envolvidos neste tipo de operações. A definição do profissiograma foi, de qualquer modo, determinada pelo conjunto de funções definidas para o «caixa». Considerou-se assim importante que o «caixa» possuísse capacidade de decisão, boa capacidade relacional (passaria a ser para a maioria dos clientes da instituição o único interlocutor) e, que tivesse facilidade no manuseamento de dinheiro e soubesse operar com um terminal de computador.

As fases de recrutamento, selecção e formação dos «caixas» se bem que concretizadas pela Direcção de Pessoal foram determinadas pelas fases anteriores lideradas, como vimos, pela Direcção de Organização e Informática.

Na fase inicial do processo de recrutamento a maioria das instituições optou pelo recrutamento interno (primeiro de entre os que exerciam já a função de «caixa» e, depois de entre outros empregados da instituição) utilizando para tal uma «circular» onde constavam numa generalidade, uma descrição da nova função e das suas exigências, e a indicação da obrigatoriedade dos «caixas tradicionais» se submeterem ao processo de selecção. Nalgumas instituições, no recrutamento interno de indivíduos que nunca tinham desempenhado a função de «caixa», da circular constavam ainda elementos informativos relativos às condições de inscrição (5º ano do Liceu ou 9º ano de escolaridade completo; idade não superior a 40 anos; nível 4, no mínimo; alguns conhecimentos de francês e inglês); às características do processo de selecção com indicação da existência de um período de adaptação na função e, oferecida a remuneração pelo nível 6, no mínimo. Só posteriormente, quando esgotados estes recursos, foi considerado o recrutamento externo realizado através de publicidade na imprensa diária;

O processo de selecção foi o mesmo independentemente da função que cada um desempenhava anteriormente e, na maioria das instituições, constou da realização de um conjunto de provas, nomeadamente, provas de capacidade geral e específica, provas de grupo (avaliação do comportamento e da personalidade) e, de entrevistas (de grupo e/ou individual), após o que os candidatos eram classificados de acordo com os resultados obtidos; verificou-se, entretanto, que uma grande percentagem de «caixas tradicionais» não foi selecionado para a nova função.

A formação dada aos futuros ocupantes da função «caixa», independentemente também da sua proveniência, constou de uma parte teórica sobre conhecimentos bancários em geral e, nalguns casos, sobre relações públicas, e, de uma parte prática para aprendizagem do manuseamento com o terminal numa situação de resolução de problemas simulados num balcão experimental. Para os que nunca tinham desempenhado as funções de «caixa» havia ainda uma formação na «tesouraria», insistindo-se bastante na aprendizagem do controlo contabilístico da «caixa».

Em algumas instituições realizou-se também ou um curso de formação ou apenas uma «acção de sensibilização» para os outros funcionários do balcão, «terminalistas», procuradores e, chefias de balcão.

A confirmar os dados encontrados na 1ª fase do estudo, verificou-se que no início do processo a Direcção de Organização e Informática assumiu a liderança do processo envolvendo ou não outras direcções; no entanto, a tendência actual é para o envolvimento autónomo e voluntário de cada direcção de acordo com a especificidade da fase, embora a Direcção de Organização e Informática continue a desempenhar um papel preponderante em todo o processo dadas as funções específicas de que naturalmente está imbuída.

A implementação do sistema foi também liderada pela Direcção de Organização e Informática tendo, uma instituição apenas, envolvido outras direcções nesta fase do processo. Em geral, os técnicos daquela direcção permaneciam nos balcões durante as primeiras semanas de implementação do sistema de modo a procederem aos reajustamentos necessários e a resolverem os problemas surgidos.

Discussão

Podemos concluir que a abordagem adoptada no processo de reconcepção/informatização da função «caixa» foi a tradicional (Wainwright & Francis, 1984) ou tecnocrática (Guillon & Orstman, s.d.), aquela em que o processo de decisões é completamente centralizado e em que não se verifica a participação dos futuros utilizadores em qualquer uma das suas fases. Encontramos, assim, neste processo uma divisão nítida entre a fase de (re)concepção e a de realização do trabalho, como acontece nos modelos de organização de tipo tradicional. Subjacente a esta divisão existe ainda uma valorização diferencial destas fases evidenciando-se um maior investimento/valorização na fase de concepção das mudanças, na qual não participaram os trabalhadores. Este facto vai, aliás, traduzir-se em problemas de «resistência» oferecida pelos «caixas» e, principalmente pelas chefias de balcão à tecnologia introduzida. Esta resistência assumiu, no caso das chefias, não só a forma passiva de desinteresse pela máquina, como uma forma activa de recusa em viabilizar operações necessárias e inteiramente dependentes deles. Nos «caixas», a resistência traduziu-se basicamente por «dificuldades de aprendizagem» ou de adaptação ao novo equipamento.

A recusa das chefias poderá ser entendida ainda, como um sintoma traduzindo a desestabilização percebida por estes na relação de poder até aí existente no balcão. De facto, caso surjam problemas no funcionamento do sistema, as chefias, por um lado, deixam de poder aplicar as soluções anteriores por já não servirem e, por outro, não possuem soluções informáticas adequadas e alternativas. Perdem assim, o controlo da situação e são «ultrapassados» pelos técnicos de informática. Considerando as fontes de poder definidas por Crozier & Friedberg (1977, p. 71) diremos que houve uma alteração na significância da fonte de poder, ou seja, a posse de uma competência específica e de especialização funcional (por parte dos informáticos) passou a ser mais importante no novo contexto do que o poder que era atribuído às chefias pelas regras gerais da Organização; e, a recusa dos «caixas» poderá reflectir apenas um desajustamento, por excesso, à função. Isto é, atendendo à percentagem de «caixas» eliminados e às próprias características dos processos de selecção e formação dos «caixas», parece-nos que o primeiro foi concretizado com base no pressuposto da sobrequalificação dos trabalhadores e a formação se traduziu fundamentalmente, na simples adaptação do trabalhador as alterações técnicas e de conteúdo do seu posto de trabalho. Esperamos que os dados recolhidos na fase seguinte do trabalho nos permitam ser mais conclusivos em relação a este aspecto.

A esta tendência para o aumento do grau de centralização do processo de tomada de decisão e da standardização das tarefas, tem aparecido associados alguns efeitos, nomeadamente queixas dos trabalhadores sobre a inflexibilidade do sistema (Whisler, 1970) e um decréscimo da qualidade dos postos de trabalho ao reduzir-se a sua variedade, a responsabilidade exigida, a autonomia e a criatividade proporcionadas — factores relevantes para a reconcepção socio-técnica dos postos de trabalho (Braverman, 1974).

Tendo em consideração a abordagem que foi utilizada para a reconcepção/informatização da função «caixa», iremos analisar de seguida, junto dos «caixas» e das chefias de balcão, quais os seus efeitos ao nível do conteúdo e organização do trabalho.

Terceira fase: modificações de conteúdo e organização de trabalho após a informatização do sistema atendimento.

Nesta fase do trabalho propomo-nos fazer uma 1ª abordagem ao modo como as chefias de balcão e os «caixas-tele» percebem as mudanças ocorridas devido à informatização do sistema atendimento. Esperamos no final, poder estabelecer um confronto entre estas percepções e os efeitos esperados tendo em consideração a abordagem utilizada na reconcepção da função «caixa».

Numa primeira parte, centramo-nos na análise das modificações de conteúdo da função «caixa» tal como são percebidas pelos seus ocupantes; numa segunda parte, analisaremos a percepção que as chefias de balcão tem das alterações que a reconcepção deste posto de trabalho provocou na organização de trabalho do balcão.

Dado o carácter exploratório do estudo, optámos por realizar esta avaliação numa das instituições consideradas na fase anterior. A escolha da instituição teve a ver com dois aspectos que consideramos contribuir fortemente para um conhecimento enriquecido do processo em estudo, nomeadamente, o facto de ser uma das instituições que há mais tempo iniciou o processo de informatização da função «caixa» (1980) e, de se encontrar actualmente em fase de remodelação de todo o sistema dada a sua obsolescência.

Uma vez que o objecto de estudo desta fase são essencialmente, os ocupantes da função «caixa» a escolha dos balcões onde o mesmo se concretizou esteve subordinada aos critérios que consideramos essenciais na selecção dos «caixas» a entrevistar. Assim, estabelecemos que estes deveriam (1) pertencer a dois grupos distintos: (a) «caixas-tele» que tivessem exercido a função de «caixa tradicional» e, (b) «caixas-tele» que nunca tivessem exercido a função; e, (2) no mínimo, possuir dois anos de experiência na função de «caixa-tele» e na função de «caixa tradicional». O estabelecimento deste critério interliga-se com o do primeiro pois, como pretendemos estabelecer comparações entre o modo como os dois grupos de «caixas-tele» percebem alguns aspectos do seu trabalho após a informatização da função, tínhamos de assegurar por um lado, (a) que os «anos de exercício da função» não afectassem de modo diferente a percepção duma e de outra (daí o controlo desta variável) e, por outro, (b) que tal percepção fosse o mais próxima possível da realidade (consideramos que 2 anos de exercício da função eram suficientes para garantir este aspecto). Não foi estabelecido nenhum limite máximo de anos de exercício da função por nos parecer que tal facto não afectaria os resultados obtidos.

A amostra de «caixas» ficou assim constituída por doze «caixas-tele», distribuindo-se igualmente por cada um dos grupos considerados.

Importa ainda, salientar que, se por um lado, os balcões nos quais se concretizou este estudo se diferenciavam suficientemente permitindo o enriquecimento da análise, por outro, assemelham-se o bastante para legitimarem a comparação dos efeitos que a informatização da função «caixa» teve no seu funcionamento ou organização.

Para constituição da amostra de chefias de balcão considerou-se um elemento de cada um dos balcões escolhidos. Em cada um dos balcões a chefia de balcão contactada (gerência ou chefia administrativa), ficou a dever-se quer (1) à sua disponibilidade, como (2) à experiência que possuía do funcionamento do balcão antes e após a informatização da função «caixa». Foram assim, considerados três subgerentes e um chefe administrativo.

Para a recolha de dados junto dos «caixas-tele» que tivessem exercido anteriormente a função de «caixa tradicional» foi utilizado um questionário (acompanhado de entrevista) sobre as alterações percebidas no seu trabalho após a informatização da função. Aos «caixas-tele» provenientes de outras funções foi-lhes efectuada uma entrevista estruturada segundo os mesmos domínios do questionário que têm, fundamentalmente, a ver com a organização e conteúdo do trabalho antes e após a informatização da função (3). A entrevista baseia-se no guião de entrevista proposto por Wainwright and Francis (1984); o questionário é a tradução adaptada do questionário proposto pelos mesmos autores (id., p. 65).

No caso das chefias de balcão optámos pela realização de entrevistas semi-estruturadas cujo guião seguiu de perto o proposto por Wainwright and Francis (1984), agrupando-se os domínios elaborados em duas dimensões: (a) alterações verificadas no funcionamento do balcão (alterações na sobrecarga de trabalho, nos níveis de hierarquia, nos circuitos de funcionamento e no modo como o trabalho está distribuído no balcão) e, (b) avaliação das modificações (vantagens e desvantagens).

Resultados

Percepção das alterações ocorridas na função «caixa» pelos seus ocupantes

Foram os seguintes os dados obtidos na aplicação do questionário aos «caixas-tele», ex-«caixas» tradicionais (N=6).

	MAIS	A MESMA	MENOS
1. Número de tarefas a realizar	6		
2. Número de actividades			6
3. Competência necessária para realizar o trabalho	6		
4. Sobrecarga de trabalho	4		2
5. Stress ou tensão	5	1	
6. Escolha do método de trabalho	3	3	
7. Escolha da sequência do trabalho	1	5	
8. Uso de opiniões/pareceres	5	1	
9. Uso de iniciativa	3	3	
10. Necessidade de contactar			
1. Com colegas	4	2	
2. Com superiores	6		
3. Com outros grupos de trabalho	1	3	2
4. Com outros balcões		6	
11. Interesse em geral	4	1	1
12. Feedback sobre os progressos	1	5	
13. Actividades de resolução de problemas	4	1	1
14. Tempo necessário para completar uma actividade	1	1	3
15. Realização do trabalho na íntegra	6		
16. Contribuição percebida do trabalho realizado	5	1	
17. Número de decisões a tomar	5	1	
18. Quantidade de responsabilidade	6		
19. Controlo das chefias sobre			
1. O conteúdo de trabalho	3	1	2
2. O ritmo de trabalho	3	3	
3. A quantidade de trabalho	3	3	
4. A qualidade de trabalho	3	3	
20. Controlo individual sobre			
1. O conteúdo de trabalho	5	1	
2. O ritmo de trabalho	3	3	
3. A quantidade de trabalho	5	1	
4. A qualidade de trabalho	6		
21. Oportunidades de progressão	5		1
22. Carreiras alternativas	4		2
23. Desafio no trabalho	5	1	
24. Sentimentos de realização	5	1	
25. Sentimentos de envolvimento	5	1	
26. Satisfação	4	2	
27. Eficiência/eficácia	6		
28. Interesse no trabalho	5	1	

Na análise destes dados que agruparemos por tópicos, tomaremos em consideração, tendo em vista o seu confronto, as respostas que os «caixas-tele» provenientes de outras funções, deram em entrevista sobre os mesmos domínios abordados no questionário.

Variedade no trabalho

Todos os caixas entrevistados consideram que realizam hoje mais tarefas do que anteriormente (cf. questão 1). De facto, na situação de «pagamento», o «caixa-tele» realiza todas as fases deste processo de trabalho, isto é, (a) recebe o cheque do cliente, (b) verifica o saldo, (c) confere a assinatura e (d) paga. Enquanto «caixa tradicional» intervinha, apenas, na fase final pagando o cheque previamente visado na rectaguarda. Além das tarefas inerentes à sua função, o «caixa-tele» tem ainda tempo para realizar outras tarefas após o fecho da caixa (que se tornou mais rápido dadas as facilidades oferecidas pelo novo sistema). Entre estas destacam-se, nomeadamente, o lançamento do correio, fazer as remessas de cheques, e «dar ajuda» a colegas sobrecarregados.

Além disso, todos os «caixas-tele» entrevistados referiram desempenhar cumulativamente ou não com as suas funções, as de: (a) «caixa tradicional» (todas as funções de caixa para as quais a aplicação informática ainda não tem resposta: câmbios, pagamento de letras, recebimento de rendas, etc); e, (b) «tesoureiro» (tem a seu cargo a chave da Casa Forte; distribui o dinheiro pelos caixas; e actualiza o saldo de cada «caixa» ao longo do dia; faz as recontagens ao fim do dia; lida com o dinheiro que vem ou vai do/para o exterior, nomeadamente da/e para a Sede; efectua os grandes pagamentos ou recebe as entregas muito volumosas).

Todos eles são também unânimes em considerar que realizam hoje menos actividades (cf. questão 2), já que estão apenas habilitados, por limitação da aplicação informática, a efectuar operações com cheques. Anteriormente, também na situação de «pagamento», lidavam com uma maior diversidade de papéis (cheques, letras, ordens de pagamento).

Autonomia

Considerando os vários aspectos desta variável contemplados no questionário encontramos um quadro algo diversificado nas respostas obtidas.

Assim, por exemplo, apesar da maioria dos «caixas» afirmar claramente que tomam hoje mais decisões (questão 17) e utilizam mais opiniões na realização do seu trabalho (questão 8) do que anteriormente, apenas metade deles sente ter hoje mais iniciativa no trabalho (questão 9). A tomada de decisões parece estar de facto, bastante circunscrita às quantias que os «caixas» pagam. Considerando as diversas situações com que ele se pode confrontar podemos falar em dois tipos de autonomia:

(a) autonomia não responsável (o «caixa» deve pagar todos os cheques até uma quantia x sem interferência de ninguém, assumindo a instituição a responsabilidade do pagamento) e, (b) autonomia responsável (pode pagar cheques acima da quantia x e abaixo duma quantia y sem a interferência de ninguém mas, assumindo ele neste caso, a responsabilidade do pagamento). Acima da quantia y, o «caixa» não tem qualquer autonomia para pagar devendo, nesse caso, remeter o documento para a rectaguarda.

A percepção dos «caixas» sobre a possibilidade que tem de escolher o método e a sequência com que realiza o seu trabalho (questão 6 e 7) é mais concordante relativamente à segunda. De facto, a maioria dos «caixas» sente que continua a ter pouca possibilidade, a mesma que anteriormente, em escolher a sequência de realização do seu trabalho. Quanto à primeira, as respostas dividem-se igualmente pelos que consideram ter mais possibilidade de escolha do método de trabalho e os que consideram ter a mesma (que consideraram ser nenhuma).

No que respeita ao controlo sobre o trabalho a tendência geral das respostas aponta para ter havido um aumento. Esta tendência é mais marcante no controlo que os «caixas» sentem possuir sobre o conteúdo, quantidade e qualidade do seu trabalho do que no controlo que eles percebem ser exercido pelas chefias no ritmo, qualidade e quantidade do seu trabalho. Na sua opinião, concordante com a dos «caixas» provenientes de outras funções, é, fundamentalmente,

à introdução do terminal de computador que se fica a dever este aumento de controlo que sentem possuir actualmente nos aspectos considerados do seu trabalho.

Saliente-se entretanto, a divergência das respostas quanto ao modo como os «caixas» percebem o controlo que as chefias exercem sobre o conteúdo do seu trabalho (questão 19.1). Vemos assim que quanto ao controlo que sobre eles é exercido pelas chefias a opinião de uns e de outros é a de que este aumentou embora continue a ser sentido pelos «caixas» duma forma pouco clara e indirecta através principalmente das avaliações anuais a que estão sujeitos.

Responsabilidade

A opinião generalizada é a de que o «caixa» tem hoje mais responsabilidade no trabalho que realiza (questão 18). De facto, e como vimos anteriormente o «caixa» ao decidir pagar cheques acima dum quantitativo y, está a assumir a responsabilidade de tal pagamento o que não se verificava na situação de «caixa tradicional»; ao receber directamente o cliente, assume a responsabilidade de dar o melhor encaminhamento à situação por ele apresentada.

Pressão no trabalho

A maioria dos «caixas» considera que a realização do seu trabalho lhes provoca actualmente mais tensão do que anteriormente (questão 5) o que não poderá ser justificado totalmente pelo aumento sentido na carga de trabalho (questão 4). Efectivamente, e levando também em consideração os depoimentos dos «caixas» provenientes de outras funções, parece ser a pressão vinda do exterior do balcão a que mais afecta o trabalho dos caixas, nomeadamente a que em certos períodos do mês é exercida pelo público duma forma directa (através de comportamentos verbais ou outros) ou indirecta (quantidade de público para atender).

Comunicação necessária para realizar o trabalho

As principais mudanças referidas neste domínio (questão 10) dizem respeito ao maior contacto com superiores, concretamente com o «procurador-tele» de quem os «caixas» dependem para realizar o seu trabalho em situações que exigem maior autonomia do que a que podem exercer. No sistema anterior, este contacto com superiores era praticamente nulo.

A maior possibilidade de contactar com colegas que a maioria dos «caixas» refere, tem mais a ver com as mudanças efectuadas ao nível do local de trabalho do que com as características do próprio. Ao contrário do que acontecia anteriormente, as «caixas» dispõem-se paralelamente ao longo do balcão sem qualquer divisória. Além disso, cada dois «caixas» partilha da mesma «verificadora», situação que possibilita trocas verbais frequentes entre eles.

Se em relação à comunicação mantida com outros grupos de trabalho, as opiniões se distribuem pelas três possibilidades de resposta, quanto à comunicação mantida com outros balcões todos os «caixas» são de opinião que é a mesma que anteriormente, isto é, nenhuma.

Expectativas Profissionais

Este parece ser um dos aspectos mais críticos pois criara-se a expectativa de que com a informatização esta função perderia o carácter estigmatizante que possuía. Tal não aconteceu continuando os «caixas» a sentir-se sem perspectivas de progressão na carreira (questão 21), sem direito a promoções como os colegas que trabalham noutros serviços e, o que consideravam mais grave, sem possibilidades reais (alguns deles tinham já manifestado interesse em sair da função sem terem obtido qualquer resposta) de transitarem para outros serviços (questão 22).

Também os «caixas» provenientes de outras funções estão conscientes de que enquanto «caixas-tele» não terão possibilidades de progredir na carreira (a única hipótese considerada é a de que com a modificação da função novas perspectivas se abram) e, de que nunca terão direito a promoções por mérito, dada a imagem negativa que os outros (colegas e chefias) tem deles e do seu trabalho.

Auto-realização

Na generalidade todos os «caixas» consideram que o trabalho que realizam é mais interessante (questões 11 e 13), desafiante, lhes proporciona maior satisfação, mais sentimentos de realização e envolvimento (questões 23 a 26). Sentem-se também mais eficientes e eficazes (questão 27) a que não será alheio a maior rapidez com que podem realizar agora o trabalho (questão 14), o facto de perceberem qual a contribuição do seu trabalho que passam a realizar na íntegra (questões 15 e 16).

A maioria dos «caixas» provenientes de outras funções apesar de se sentirem satisfeitos na função, afirmam-se não realizados admitindo que esta sua opção profissional não é definitiva.

Percepção das alterações na organização de trabalho do balcão pelas chefias de balcão

Em relação ao trabalho existente no balcão todos os entrevistados consideraram que com a informatização do sistema atendimento houve um alívio de trabalho para todos os empregados, especialmente os da área do balcão («caixas» e «balconistas»), porque o serviço do «caixa» fica automaticamente lançado na altura em que é realizado e, sendo maior o controlo que este tem agora sobre o seu trabalho do que o que tinha no sistema antigo, a possibilidade que tem de cometer erros diminui grandemente (situação que anteriormente para ser ultrapassada implicava o esforço de todos os empregados do balcão).

Em geral, é salientada também a simplificação dos circuitos internos traduzível quer pela diminuição de papéis em circulação quer pelo número de pessoas necessárias ao atendimento de um cliente. Este facto traduz-se num aumento da qualidade de atendimento: maior rapidez nas operações de caixa e maior disponibilidade dos «balconistas» para o atendimento personalizado de casos específicos.

É referido também o aumento do número de caixas bem como e consequentemente, a diminuição do número de balconistas; por outro lado, verifica-se a tendência (confirmada pelos depoimentos dos caixas) para desaparecer o «terminalista de correio» e o «caixa tradicional», acumulando ou integrando o «caixa-tele» as funções destes.

Entretanto, nos «níveis de hierarquia» existentes até aí no balcão não se verificaram quaisquer alterações após a informatização do sistema atendimento.

Na globalidade a avaliação que os entrevistados fazem do sistema é bastante positiva: é constatada uma melhoria no processamento de informação que circula quer a nível interno do balcão quer deste para o exterior (cliente); há um aumento de eficácia no funcionamento do balcão devido ao aumento de autonomia do «caixa» o que lhe permite, atender, por inteiro, a maior parte dos clientes; o controlo que o sistema proporciona é também considerado significativamente maior o que possibilita maior segurança na realização das tarefas (aumento da eficiência). As relações banco-clientes são percebidas como melhores devido principalmente à rapidez de atendimento; em relação à qualidade de atendimento, as opiniões são ambíguas: há os que consideram que a qualidade se traduz pela própria rapidez de atendimento e os que consideram que a selecção do «caixa» deveria ter sido mais rigorosa quanto às características de atendimento dos candidatos para que se tivesse feito sentir, de facto, uma melhoria significativa na sua qualidade.

Desvantagens grandes não são sentidas; um dos grandes problemas referidos é o de que o sistema está sujeito a falhas ou quebra de linhas (o que implica, uma grande perda de controlo), problema que para alguns dos entrevistados poderia ser resolvido com a descentralização do sistema, outro dos aspectos considerado como menos positivo no funcionamento do mesmo.

Discussão

A informatização do sistema atendimento em «front-office» que como vimos, implicou a informatização das operações de caixa, provocou mudanças não só ao nível deste posto de trabalho como também ao nível do conjunto de postos de trabalho interdependentes com ele isto é, ao nível da organização de trabalho.

Assim, na organização tradicional de trabalho (Fig. 1) e no processo relativo aos «pagamentos», estavam envolvidos de três a quatro empregados com funções diferentes, a saber:

- (a) o «balconista», encarregado de receber o cliente e encaminhar o caso por ele apresentado;
- (b) o «conferencista», que confere a assinatura do cliente de acordo com a existente nos ficheiros (nalgumas instituições esta tarefa podia ser realizada pelo «balconista»);
- (c) o «posicionista», encarregado de consultar o saldo do cliente de modo a confirmar se o saldo disponível cobre o montante que ele quer levantar e;
- (d) o «caixa», que paga ao cliente.

Caso surjam problemas nalgumas das fases intermédias do processo, o «balconista» seria informado de tal e encarregado de, junto do cliente, esclarecer a questão (situação a tracejado na Fig. 1).

FIGURA 1 — ORGANIZAÇÃO TRADICIONAL DO TRABALHO

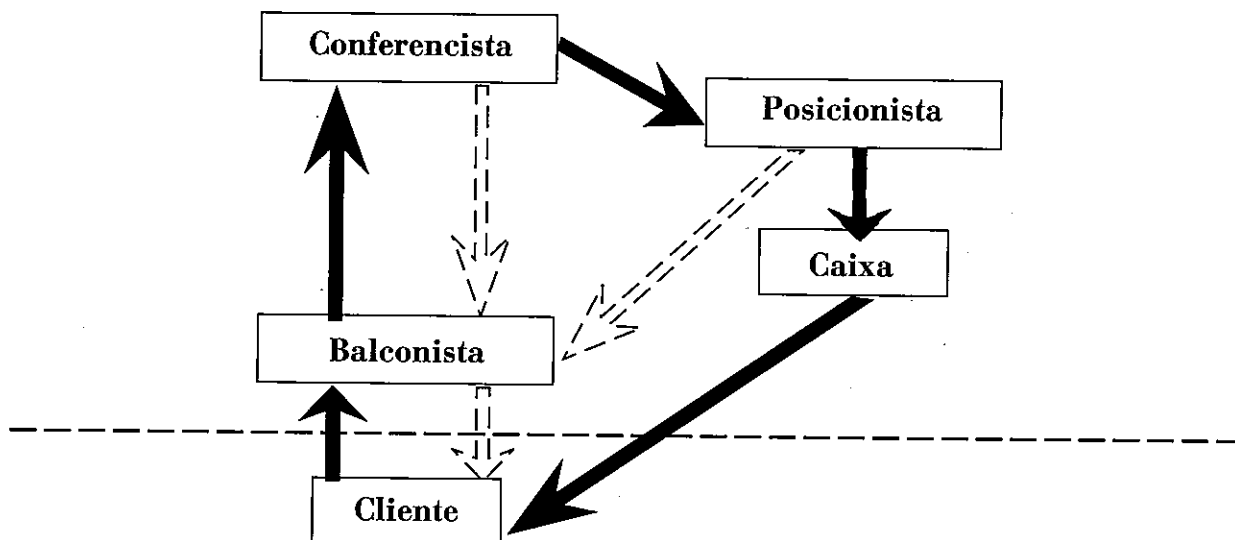
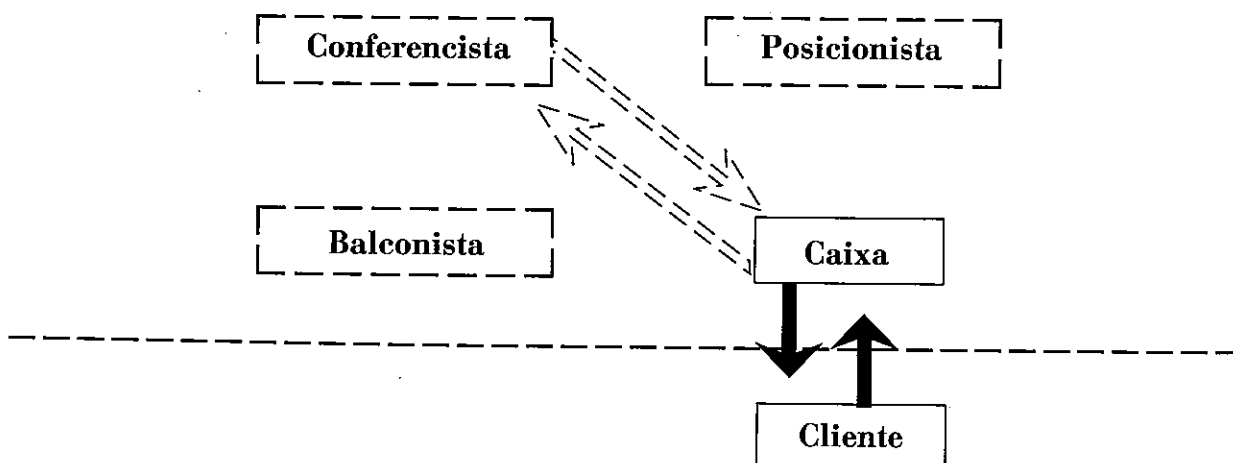


FIGURA 2 — ORGANIZAÇÃO ACTUAL DO TRABALHO



Na organização de trabalho actual (Fig. 2), o «caixa» pode ser confrontado com três situações distintas de acordo com o valor do cheque a pagar.

Assim, no pagamento de cheques até um quantitativo «x», o «caixa» (1) recebe o cliente (2) confere a assinatura do cheque com base no Bilhete de Identidade do cliente, (3) verifica, servindo-se do terminal de computador, o saldo disponível do cliente e, se não surgirem problemas até esta fase (4) paga. Se surgirem problemas em qualquer uma das fases intermédias é ao «caixa» que compete resolver a situação com o cliente e decidir concretizar ou não a operação (pagar o cheque) de acordo com as justificações daquele.

No pagamento de cheques cujo valor é superior a «y» («y» é maior que «x»), o «caixa» (1) recebe o cliente, (2) verifica o saldo e, (3) remete o cheque para a rectaguarda onde será sujeito ao processo tradicional de controlo e, caso não surjam problemas, é visado e entregue ao «caixa» que o pagará. Caso se verifiquem problemas, é ao «caixa» que compete expô-los ao cliente não lhe cabendo neste caso, contudo, qualquer autonomia para decidir sobre o pagamento ou não do cheque.

Nas situações em que o valor do cheque é superior a «x» e inferior a «y» o «caixa» tem autonomia para decidir o funcionamento a adoptar: ou assume a responsabilidade da operação e paga, ou delega na rectaguarda tal responsabilidade.

Do que anteriormente ficou dito e da comparação dos esquemas relativos às organizações tradicional e actual do trabalho relativas ao processo de «pagamentos», duas leituras aliás interligadas, se impõem: (1) em termos organizacionais, a simplificação dos circuitos de funcionamento interno e, (2) em relação ao «caixa», a importância acrescida do seu papel já que na maioria dos casos passa a ser ele o único interlocutor entre a instituição e o cliente (mais de dois terços das operações realizadas no balcão são operações de caixa).

Efectivamente, a simplificação dos circuitos internos parece ter sido a consequência mais importante da informatização da função caixa. Esta simplificação fica a dever-se basicamente ao facto de que (quase toda) a informação necessária à realização das operações de caixa passa a estar disponível no próprio local de trabalho, podendo o «caixa» por si só, realizar na íntegra estas operações junto do cliente. O «balconista» que anteriormente tinha o papel de encaminhar todo e qualquer assunto apresentado pelos clientes, deixa de intervir neste tipo de operações, ficando assim mais disponível para o atendimento de casos mais específicos. Aliás, estes dois aspectos estão relacionados com o aumento da qualidade de atendimento: por um lado, verifica-se maior rapidez de atendimento nas operações de caixa e, por outro há um atendimento mais personalizado nas operações de outro tipo. O «conferencista», necessário ainda na situação a tracejado na Fig. 2, tende a desaparecer com o desenvolvimento de uma aplicação informática que permita ao caixa realizar esta função directamente no terminal de que dispõe. De todos os intervenientes tradicionais nas operações de caixa, o único que desapareceu foi o «posicionista», cujas funções são agora realizadas na totalidade pelo «caixa». A esta simplificação dos circuitos internos correspondeu assim uma redução no número de pessoas com funções diferentes envolvidas nas operações de caixa.

Quanto ao conteúdo da função do «caixa» constata-se um alargamento das suas tarefas: o «caixa» passa a acumular as funções de «balconista», «conferencista», «posicionista» e, as específicas de caixa. Julgamos aliás poder atribuir a este facto o sentimento generalizado dos ex-«caixas tradicionais» de que realizam agora um trabalho na íntegra e que percebem melhor a sua contribuição para o trabalho que é realizado no balcão (cf. respostas às questões 15 e 16 do questionário). Numa generalidade, os «caixas» percebem positivamente as alterações da sua função, sentem maior autonomia; maior responsabilidade; e, maior controlo sobre o conteúdo, quantidade e qualidade do seu trabalho.

Evidencia-se assim uma certa incongruência entre os efeitos que seria de esperar da aplicação da abordagem tradicional da reconcepção de sistemas e as alterações percebidas pelos «caixas» em relação à sua função nomeadamente, quanto à maior autonomia e responsabilidade referidas.

Julgamos, contudo, poder interpretar este facto da seguinte maneira.

A função de «caixa» numa instituição de crédito é, tal como apurámos no decurso deste trabalho, no início da sua história uma função bastante desejada devido fundamentalmente ao subsídio que proporciona aos seus ocupantes

(subsídio de falhas). A pouco e pouco, contudo, este aspecto foi deixando de constituir aliciente principal (apesar da actualização periódica do referido subsídio) devido à estigmatização profissional da função e consequentemente, à dos seus ocupantes. De facto, a existência deste subsídio «fixa» o caixa às tarefas de tesouraria não lhe possibilitando a diversificação das mesmas e cria-lhe uma imagem profissional pouco favorável na instituição. Facto que é bem ilustrado através do modo como os elementos entrevistados da Direcção de Organização e Informática se referiam aos «caixas tradicionais»: «O que lhe era exigido era que soubesse contar até 10»; «... que fosse serozinho»; «... que soubesse ler uns números»; «Ele nem funções tinha... limitava-se a pagar e a receber». Tratava-se, portanto, duma função extremamente simplificada que não exigia outras qualificações aos seus ocupantes senão saber contar dinheiro. A sua informatização implicando como implicou, a sua reconcepção pela integração de uma série de papéis horizontais (Kelly, 1982) foi, só por si, suficiente para, no início, tornar este posto de trabalho mais atractivo do que anteriormente.

Daqui podemos concluir que os efeitos da utilização da abordagem tradicional de concepção de sistemas informáticos no conteúdo dos postos de trabalho variam com o grau de complexidade daqueles.

Importa, no entanto, salientar que apesar das alterações referidas e das melhorias e aspectos positivos salientados em geral pelos «caixas» constatamos, (1) um certo descontentamento associado a um sentimento de frustração entre os ex-«caixas tradicionais» por não sentirem correspondidas as expectativas criadas aquando da informatização da função especialmente em relação às possibilidades de progressão e de mudança de carreira (cf. também as respostas às questões 21 e 22 do questionário) e, por continuarem a sentir-se marginalizados profissionalmente uma vez que continuam a não ter direito à promoções como os seus colegas; e, (2) entre os caixas provenientes de outras funções, um sentimento de realização moderado ou seja, embora a remuneração auferida seja compensadora e o exercício da função permita o contacto com o público (factores preponderantes na sua decisão de irem para caixas) na generalidade, consideram a sua estadia na função como alternativa temporária dadas as poucas possibilidades que aquela lhes dá de desenvolvimento e crescimento profissionais.

Esta situação sugere-nos fundamentalmente duas leituras relativamente aos motivadores dos «caixas». Em primeiro lugar, o factor remuneratório continua a ser decisivo na opção para «caixa» embora não seja suficiente para que o trabalhador se sinta realizado após alguns anos no desempenho da função. Esta situação traduz bem a negação do Homem Económico defendido por Taylor e confirma não só um dos pressupostos do modelo do Homem Complexo de Schein (1966), precisamente o de que «as experiências (de trabalho) levam ao desenvolvimento de novos padrões de motivação uma vez que o padrão individual de motivação e a sua relação com a organização resultam da interacção complexa entre as necessidades iniciais e as experiências organizacionais» (citado por Birchall, 1975), como também um dos pressupostos do «self-actualizing Man», o de que devem ser dadas às pessoas oportunidades para desenvolver as suas capacidades e assumir alguma responsabilidade» (citado por Birchall, 1975).

Repare-se, entretanto, que um dos aspectos que poderia constituir uma vantagem da função a este nível nomeadamente, a autonomia responsável vivenciada na situação descrita anteriormente, não o é verdadeiramente uma vez que constitui uma ameaça potencial aos benefícios remuneratórios de que o «caixa» disfruta — se o «caixa» paga um cheque sem provisão deverá repor o dinheiro. De facto, alguns «caixas» referiram mesmo que, nestas situações, sentiam fortes pressões das chefias de balcão no sentido de assumirem tal autonomia.

Em segundo lugar, as alterações porque a função passou não foram suficientes para responder a outras necessidades dos trabalhadores que não as económicas nomeadamente, as de realização profissional. De facto, e em relação às funções o «caixa» continua a ser o único a poder realizar as operações de caixa (devido ao subsídio que recebe) o que não o deixa disponível para outras situações de atendimento, continuando-o a limitar profissionalmente.

Assim verificamos que apesar do rigor e de um certo empolamento que caracterizou todo o processo de informatização da função nomeadamente a fase relativa aos processos de selecção (lembre-se a este propósito que uma grande percentagem de «caixas tradicionais» não foi seleccionada) e formação dos caixas, as modificações de conteúdo a que

a função foi sujeita ainda não foram suficientes para tirar à função o carácter estigmativo adquirido e «reabilitar» a imagem profissional do caixa. Além disso, devido ao rigor daqueles processos os melhores elementos do balcão foram seleccionados para a função o que também ajuda a perceber o desânimo encontrado e bem traduzido na expressão de um «caixa-tele» entrevistado «Nós somos ATM's, continuamos a pagar e a receber dinheiro... por vezes, nem tempo temos para ver o cliente».

REFLEXÕES FINAIS

A finalizar gostaríamos de reflectir sobre algumas questões.

Verificámos que a introdução de tecnologias de controlo automático de informação no balcão, deu origem ao aparecimento de três formas distintas de organização do trabalho, não tendo determinado assim, o aparecimento de uma organização de trabalho específica. De facto, as pressões competitivas que estimulam a inovação tecnológica não determinam o tipo ou o modo de utilização das novas tecnologias, há escolhas organizacionais a efectuar que raramente são reconhecidas ou explicitadas.

Saber se as formas de organização do trabalho encontradas constituem alternativas reais, ou seja, alternativas igualmente eficazes, ultrapassa os objectivos propostos para este trabalho. De qualquer modo, o que presidiu à opção por uma ou por outra forma de organização de trabalho foram, fundamentalmente, os objectivos considerados prioritários pelos órgãos directores de cada instituição. A organização de trabalho em «front-office» aparece, como vimos, mais associada a objectivos comerciais e económicos, enquanto que as organizações em «back-office», juntamente com a que denominamos de «intermédia», parecem responder mais a preocupações humanas e sociais relativas à melhor adaptação do pessoal.

Este facto traduz, por si, a orientação tradicional da concepção dos postos de trabalho em que as vertentes técnica e social aparecem dissociadas (veja-se, por exemplo, a ênfase taylorista na vertente técnica e a ênfase das relações humanas na vertente social).

Em todo o processo de informatização da função «caixa», verificámos uma predominância da vertente técnica sobre a social — de facto, a gestão social dos Recursos Humanos foi determinada pelas opções que os técnicos de informática fizeram ao nível da gestão técnica do trabalho,— independentemente, como vimos, do sistema social.

Considerando a gestão dos Recursos Humanos numa perspectiva sócio-técnica (Miguez, 1986) defendemos que ela deve procurar articular a gestão social dos referidos recursos com a gestão técnica da produção, por forma a assegurar a optimização conjunta dos objectivos individuais e organizacionais e garantir assim, não só a eficácia organizacional como também a satisfação dos trabalhadores.

Um outro aspecto sobre o qual gostaríamos de reflectir e eventualmente explorar no futuro, relaciona-se com os modelos implícitos que os técnicos de informática e os «caixas» possuem sobre a organização do trabalho e o comportamento humano.

Os resultados obtidos neste estudo sugerem-nos uma discordância entre os modelos implícitos dos técnicos e os modelos implícitos dos «caixas», facto que é, aliás, concordante com a abordagem que foi utilizada na reconcepção deste posto de trabalho. Assim, e com base na queixa dos «caixas» relativamente à não correspondência entre as exigências elevadas dos processos de selecção e formação, por um lado, e as poucas exigências do posto de trabalho por outro, podemos avançar a hipótese de que o modelo subjacente aos «caixas» se identifica mais com a Teoria Y e o dos técnicos de informática mais com a Teoria X de McGregor (1960).

Esta poderia constituir uma fase seguinte deste trabalho, procurando contribuir, assim, para uma melhor compreensão dos factores que influenciam as decisões tomadas ao longo de um processo de informatização dos postos de trabalho.

- (1) O termo «tecnologia» é aqui utilizado no sentido que lhe foi atribuído por Liu (1983), isto é, para designar utensílios, máquinas, procedimentos de trabalho.
- (2) Segundo a classificação de 1977 do Sistema Bancário Português do Banco de Portugal (in Fernandes, J. 1983. *O sistema bancário português*. Caixa Geral de Depósitos, p. 21), «instituição de crédito» serve para designar instituições monetárias do sector bancário. De acordo com a legislação vigente, citada pelo mesmo autor, consideram-se «instituições de crédito» (a) o banco central (Banco de Portugal), (b) os bancos comerciais e, (c) as instituições especiais de crédito.
- (3) Pelo facto do questionário estar centrado na apreciação das alterações havidas com a informatização da função «caixa» não fazia sentido a sua passagem aos que nunca tinham exercido a função.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BESSANT, J. and GRUNT, M. (1985) – *Management and manufacturing innovation in the United Kingdom and West Germany*. Hampshire: Gower Publishing Company Limited.
- BIRCHALL, D. (1975) – *Job design, planning and implementation guide for managers*. Essex: Gower Press Limited (reimpressão de 1979).
- BRAVERMAN, H. (1974) – *Labor and monopoly capital. The degradation of work in the twentieth century*. New York: Monthly Review Press.
- BRAVERMAN, H. (1976) – *Travail et capitalisme monopoliste*. Paris: Maspero.
- BRIGHT, J.R. (1958) – Does automation raise skill requirements? *Harvard Business Review*, 36, July, 85-98.
- BUCHANAN, D. A. (1979) – *The development of job design theories and techniques*. England: Gower Publishing Company Limited.
- CASTRIER, J. (1985) – L'impact de la technologie sur l'évolution du système bancaire. *RBI — Banque Strategie*, 14, Sept., 12-15.
- CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHE SUR LES QUALIFICATIONS (1983) – *Dossier Formation et Emploi: les emplois tertiaires du bureau*. Formation-Qualifications-Emploi. Collection des Études.
- CHERNS, A. (1978) – The principles of sociotechnical design. In Pasmore & Sherwood (Eds), *Sociotechnical systems — a sourcebook*. California: University Associates Inc..
- CORIAT, B. (1976) – O Taylorismo e a expropriação do Saber Operário. In Pimentel e outros (s.d.). *Sociologia do Trabalho. Organização do Trabalho Industrial*. Lisboa: A Regra do Jogo, Edições.
- CROZIER, M. and FRIEDBERG, E. (1977) – *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Collection «points». Paris: Éditions du Seuil.
- DEGROOF, J. (1983) – *Le changement sans la réforme: Le système socio-technique de l'entreprise face à l'informatisation*. Louvain: Université Catholique de Louvain (Tese de doutoramento).
- DIANI, M. (1984) – Conséquences organisationnelles de l'automation. *Sociologie du travail*, n° 4, 548-555.
- FRASER, R. (1947) – *The incidence of neurosis among factory workers*. Report n° 90, Industrial Health Research Board. London: HMSO.
- GRÜN, R. (1986) – *Taylorismo e fordismo no trabalho bancário: agentes e cenários*. Revista Brasileira de Ciências Sociais, n° 2, vol. 1, Outubro.
- GUILLON, M. et ORTSMAN, O. (s.d.) – *Réussir à changer la vie au travail*, S. I., Laboratoire d'Études Économiques, Industrielles et Sociales.
- HACKMAN, J.R. & LAWLER, E.E. (1971) – *Employee reactions to job characteristics*. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259-286.
- HEDBERG, B. and MUNFORD, E. (1975) – The design of computer systems: Man's vision of man as an integral part of the system design process. In E. Munford and H. Sackman (Eds), *Human Choice and Computers*. North-Holland: Publishing Company.
- HOFFSAES, C. (1982) – *L'informatique dans l'organisation: changement ou stabilité?*
- JONES, B. et WOOD, S. (1984) – Qualifications tacites, division du travail et nouvelles technologies. *Sociologie du travail*, 4, 407-421.
- KELLY, J.E. (1982) – *Scientific management, job redesign and work performance*. London: Academic Press Inc. Ltd.
- LAWLER, E.E. (1969) – Job design and employee motivation. *Personnel Psychology*, vol. 22, pp. 426-35.
- LECLERCQ, R.J. (1983) – Les conflits du secteur bancaire français depuis 1974: de la revendication organisationnelle à l'action contestataire. *Sociologie du travail*, 1, 79-92.
- LEFEBVRE, C. et ROLLOU, C. (1976) – *L'amélioration des conduites de travail dans les emplois administratifs*. Paris: Chotard & Ass..
- LIRONVILLE, N. (1984) – *Les évolutions technologiques et la mutation de l'emploi bancaire: l'importance du rôle médiateur des produits*

- et de la division sociale du travail.* Document LEST 85-2 du Centre National de la Recherche Scientifique.
- LIU, M. (1983) - *Approche socio-technique de l'organisation.* Paris: Les Éditions d' Organisation.
- McGREGOR, D. (1960) - *The human side of enterprise.* Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha Ltd..
- MIGUEZ, J. (1986) - O paradigma psico-legal na gestão dos recursos humanos: para uma gestão sócio-técnica. *Pessoal*, 23/24 (2ª série), 41-47.
- MILLS, C. W. (1966) - *Les cols blancs.* Paris: Maspero.
- PAQUIN, M. (1986) - *L'organisation du travail.* Ottawa: Les Éditions Agence D'Arc Inc..
- PETIT, F. (1979) - *Introduction à la psychologie des organisations.* Toulouse: Privat Editeur.
- REUTER, H. J. (1984) - *L'évolution technologique dans la banque et les assurances: influence sur la clientele et les employes, Rapport de synthèse.* Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.
- SINGERY, J.B., SINGERY, J. (1979) - Les incidences de l'informatique sur l'évolution du travail administratif, *Le travail Humain*, tomo 42, 2, 193-200.
- TOUCHE, Ross & CO. (1984) - *L'impact de la technologie sur l'évolution du système bancaire français.* Neuilly-sur-seine.
- WAINWRIGHT, J. and FRANCIS, A. (1984) - *Office automation and the nature of work.* Hampshire: Gower Publishing Company Limited.
- WALKER, C.R. and GUEST, R.H. (1952) - *The man on the assembly line.* Cambridge: Harvard University Press.
- WILKINSON, B. (1984) - Technologie compétence et formation: une étude de cas sur les machines à commande numérique. *Sociologie du travail*, 4, 447-456.