UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD-ADM)

ESTÁGIO FINAL – ADM 01195

ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DO SISTEMA NORMATIVO DO BANCO DO BRASIL S/A NA GERÊNCIA REGIONAL DE LOGÍSTICA – PORTO ALEGRE

Flávio Zanfelice

Porto Alegre

2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD-ADM)

ESTÁGIO FINAL – ADM 01195

Flávio Zanfelice

ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DO SISTEMA NORMATIVO DO BANCO DO BRASIL S/A NA GERÊNCIA REGIONAL DE LOGÍSTICA – PORTO ALEGRE

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ivan Antônio Pinheiro

Porto Alegre

2007

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais:

- Elza Zelinda Zanfelice
- Waldemar Zanfelice (in memoriam)

AGRADECIMENTO

Agradeço a todas as pessoas que colaboraram para o desenvolvimento deste trabalho:

- ao Professor Dr. Ivan Antônio Pinheiro, pela sua atenção e orientação no desenvolvimento deste trabalho;
- ao Banco do Brasil S/A, pela oportunidade e condições oferecidas;
- aos colegas de trabalho, pela compreensão e apoio.

“O maior problema das organizações está na definição dos objetivos da comunicação, ou seja, o que e para quem dizer”.

KOTLER, 2000

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo do manual de normas e procedimentos do Banco do Brasil. Destaca os principais aspectos do manual utilizado pelo Banco do Brasil, mostrando a sua importância como ferramenta de gestão. O trabalho inicia-se com a apresentação do problema motivador do estudo, o alto uso de formas alternativas de comunicação para a solução de problemas para os quais existe a figura do manual de normas e procedimentos. Segue-se a apresentação, à luz da literatura existente, as características fundamentais dos manuais, juntamente com a importância, vantagens e desvantagens de seu uso. A partir da literatura sobre o assunto, aplica-se um questionário entre os funcionários da Gerência Regional de Logística do Banco do Brasil, na cidade de Porto Alegre. A análise dos dados obtidos pela aplicação do questionário permite detectar as principais características do manual de normas e procedimentos do Banco do Brasil. Conclui este trabalho a apresentação de sugestões para qualificar a funcionalidade do manual.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Estrutura do Banco do Brasil S/A 17

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – Questionário de avaliação do LIC 35

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 - Tempo de Banco 32
GRÁFICO 02 - Setor de trabalho 32
GRÁFICO 03 - Tempo de setor 33
GRÁFICO 04 - Grau de instrução 33
GRÁFICO 05 - Você consulta o LIC em média 34

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BB – Banco do Brasil S/A

GEREL- Gerência Regional de Logística

ISSQN – Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza

LIC – Livro de Instruções Codificadas

O&M - Organização e Métodos

SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 12

1 OBJETIVOS 14
1.1 OBJETIVO GERAL 14
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 14

2 REVISÃO DE LITERATURA 15
2.1 MANUAIS DA ORGANIZAÇÃO 15

3 BANCO DO BRASIL S/A 24

4 METODO DE PESQUISA 28
4.1 TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA 28
4.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA..... 29
4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS 29
4.4 FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS 30

5 DADOS E ANÁLISE 31
5.1 CONSIDERAÇÃO FINAL E RECOMENDAÇÕES 42

6 CONCLUSÕES 46

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA 48

ANEXO A – MODELO DE QUESTIONÁRIO DE PESQUISA 50

ANEXO B – DADOS ESTATÍSTICOS 54

INTRODUÇÃO

De forma geral, as empresa nascem com estruturas pequenas, com poucos funcionários, trabalhando em um espaço geográfico que garante uma proximidade física. A troca de informações neste caso é fácil e direta, com as dúvidas sendo resolvidas com o colega do lado.

Na medida que as empresas crescem, ampliam a sua área de atuação, criam-se unidades distantes entre si. A informação necessária para condução das tarefas do funcionário passa a não estar mais com o colega do lado e cresce a complexidade do trabalho. Surge daí a necessidade da adoção de instrumentos que garantam o fluxo de informações necessárias à condução das tarefas, de forma a obter entendimento, aplicação e ação tempestiva.

Uma forma de garantir o fluxo de informações, obtendo resposta para uma série perguntas rotineiras e idênticas formuladas pelos funcionários da organização, é a adoção de um manual de normas e procedimentos. Com a manualização dos seus procedimentos técnicos a empresa agiliza suas rotinas, permitindo que seu funcionário tenha um o acesso à informação necessária para a condução de sua rotina.

O Banco do Brasil S/A (BB), presente de forma intensiva em todo o território nacional, com milhares de funcionários possui o seu manual de normas e procedimentos, conhecido internamente como LIC (Livro de Instruções Codificadas). O LIC foi concebido como ferramenta de apoio às tarefas desempenhadas pelos seus funcionários, destinado a ser um instrumento de consulta permanente para todos os níveis hierárquicos da organização, visando uma maior celeridade na condução das tarefas cotidianas, tanto das agências do Banco como de seus diversos órgãos de apoio.

O LIC compreende o conjunto de instruções corporativas que disciplinam as ações administrativas e operacionais do Banco do Brasil. Neste caso, instrução corporativa compreende-se toda orientação (norma ou procedimento) emanada de Unidade Estratégica, cujo público de interesse extrapole o âmbito interno da unidade, e que seja de cumprimento obrigatório por parte das dependências.

Tendo em vista a similaridade das atividades realizadas em qualquer local que tenha um ponto de atendimento do BB, o manual torna-se a ferramenta ideal de transmissão de informações dentro da empresa, orientando seus funcionários sobre procedimentos técnicos que, independente da dependência do Banco estar localizado no extremo norte ou extremo sul do Brasil, serão os mesmos a serem observados.

Apesar dessa concepção de LIC como ferramenta facilitadora na condução de atividades padronizadas no ambiente do Banco do Brasil, o autor deste trabalho observa, através de sua experiência pessoal dentro da Gerência Regional de Logística (Gerel) do Banco do Brasil nos últimos 20 anos, que a maior parte das tarefas executadas pelos funcionários nela lotados, são conduzidos através de correios eletrônicos e ligações telefônicas, não obstante a maioria dessas tarefas estar normatizada. Da mesma forma, as agências do BB, sobrecarregam as equipes da Gerel, enviando consultas sobre procedimentos previstos no manual e que, por esta razão, deveriam ser executados pelo usuário final, sem intervenientes. Este grande número de consultas obriga o funcionário da Gerel a dedicar-se a tarefas não previstas, ocasionando uma sobrecarga de serviços. Desta forma, a ferramenta fundamental à condução das atividades diárias dos funcionários da empresa, revela-se sub-utilizada em relação ao seu potencial de informações e facilidades que pode proporcionar à execução das tarefas cotidianas.

A fim de alcançar as principais causas que levam ao elevado número de processos conduzidos através de correios eletrônicos e ligações telefônicas, este trabalho busca identificar os motivos que levam a não utilização do sistema normativo pelos funcionários do Banco do Brasil S/A, na perspectiva dos funcionários lotados no Centro de Serviços de Logística de Porto Alegre.

Este trabalho apresenta na próxima seção a revisão de literatura acerca do tema manuais de normas e procedimentos, seguido pela apresentação do método de pesquisa utilizado, caracterização da empresa e órgão onde a pesquisa é realizada e análise dos dados obtidos através de sua aplicação. O trabalho finaliza com sugestões para melhorias no LIC e conclusões sobre os dados obtidos.

1 OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GERAL

Verificar a utilidade do manual de normas e procedimentos do Banco do Brasil para os funcionários da Gerel Porto Alegre.

1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) verificar a facilidade de compreensão das instruções normativas do Banco do Brasil, em função da linguagem utilizada;

b) identificar a exatidão das informações contidas nos normativos do Banco do Brasil;

c) verificar a rapidez de resposta da ferramenta de consulta ao sistema normativo do Banco do Brasil, em função das necessidades do usuário;

d) verificar a facilidade de se encontrar as informações desejadas dentro do manual de normas e procedimentos do banco do Brasil;

e) identificar o conhecimento das funcionalidades do sistema normativo do Banco do Brasil, por parte dos funcionários da Gerel Porto Alegre;

f) verificar a facilidade de acesso ao manual de normas e procedimentos do Banco do Brasil.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção apresenta uma revisão da literatura sobre manuais, apresentando as principais características que um manual de normas e procedimentos deve contemplar.

2.1 MANUAIS DA ORGANIZAÇÃO

Em meados do século XIX, período em que surgiram os estudos científicos e teorias sobre a organização racional do trabalho, passou a se ter a percepção de que a partir da elaboração de boas normas e procedimentos e de sua eficiente sistemática de divulgação e controle depende a eficácia dos objetivos estabelecidos pela organização. Taylor[1] e Maslow[2], como expoentes desse pioneirismo, fundamentaram ações para aumentar a eficiência do trabalho e introduzir novos métodos de administração e estruturas de organização que reduzem os custos sem impor um esforço insuportável ou causar danos reais à estrutura social da empresa. Nos períodos que antecederam esses estudos, tinha-se cada operário executando suas atividades de acordo com a sua experiência pessoal adquirida em empregos anteriores. Não havia regras ou rotinas definidas. Havia enorme desperdício de tempo e de material na execução das tarefas, resultando em níveis de produtividade e rentabilidade abaixo das possibilidades.

A manutenção de um registro de procedimentos nas empresas nesse princípio da Administração Científica vinha com o objetivo de "[...] substituir as normas empíricas, que na maioria dos casos, não corresponde a uma empresa formidável [...]" (TAYLOR, 1992, p. 87). A Administração Científica, neste aspecto, permite o aumento da eficiência das organizações, pois ela possibilita que a realização de uma tarefa, antes desempenhada apenas pelo funcionário detentor do conhecimento da atividade, passe a permitir que ela possa

---

[1] **Frederick Winslow Taylor** (Filadélfia, Pensilvânia, EUA,20 de Março de 1856 - Filadélfia, Pensilvânia, EUA, 21 de Março de 1915), empresário americano, considerado o pai da Administração Científica.

[2] **Abraham Maslow** (1 de Abril de 1908 — 8 de Junho de 1970) , psicólogo americano. Propôs a hierarquia de necessidades de Maslow

> [...] ser realizada por homens comuns sem nenhuma instrução científica especial; mas, por outro lado, o bom êxito das mais simples tentativas desta natureza requer registro, sistematização e cooperação (TAYLOR, 1992: p. 87).

Max Weber[3] (2001) igualmente era um dos defensores da tese da formalização e registro de todos os atos administrativos de uma organização. Defendendo que todas rotinas ou procedimentos de uma organização devem estar definidas por escrito, devendo a organização operar com um conjunto de leis ou regras (estatuto, regimento interno, normas, regulamentos, etc).

Alguns autores modernos também defendem a idéia da essencialidade do uso de manuais nas organizações. Segundo Chinelato (1991), a utilização de manuais se justifica pelo crescimento da organização, o alto grau de complexidade das operações e pelas altas taxas de rotatividade de pessoal. Davenport e Prusak (1998) consideram que, se uma empresa é grande e complexa, é quase certo que dificilmente o conhecimento estará na mesma unidade de trabalho do funcionário que dele necessita. Há uma tendência natural das pessoas em procurar ajuda no colega mais próximo, para a solução de problemas. O problema está em que nem sempre a informação necessária está tão próxima fisicamente, e o comodismo das pessoas ou a falta de uma estrutura de divulgação adequada impede uma busca mais apurada. Mintzberg (1995) corrobora esta visão quando diz que, na fase inicial, grande parte das organizações têm estruturas simples, são de pequena dimensão e apresentam um número de funcionários relativamente reduzido. A coordenação entre pequenos grupos é normalmente assegurada por uma comunicação informal. Com o seu crescimento, os grupos passam a ser associados a turnos de trabalho, o que pressupõe a existência de procedimentos que coordenem o trabalho entre eles. Ao aumento da dimensão dos grupos, corresponde uma menor eficácia da comunicação informal.

Cabe ressaltar que, conforme se vê em Mintzberg (1995), a escolha dos mecanismos de coordenação das atividades da organização é condicionada pelo número de funcionários, pelo estilo de liderança e pela complexidade do trabalho. Mas, ainda que se privilegie um dos mecanismos (por exemplo, o manual de normas

---

[3] **Maximillian Carl Emil Weber** (Erfurt, 21 de Abril de 1864 — Munique, 14 de Junho de 1920) , intelectual alemão, jurista, economista e considerado um dos fundadores da Sociologia.

e procedimentos), a organização não se apóia exclusivamente num único tipo de coordenação.

Davenport e Prusak (1998) observa que motivos para a formação de um bom manual incluem, programas de reorganização da empresa, como o *downsizing,* a reengenharia e a terceirização, que podem provocar perda de informações importantes, cuja recuperação posterior seja inviável. Outro fator, ainda mais óbvio, é a saída, por desligamento ou aposentadoria, de funcionários chaves, que levam consigo os registros não escritos da empresa. O principal objetivo do registro do conhecimento é organizá-lo de forma clara e acessível para quem dele necessitar.

Mas o uso do manual como ferramenta de gestão está longe de ser consenso entre os autores. Mintzberg (1995) vê na formalização do trabalho uma forma de reduzir sua variabilidade e também para prevê-lo e controlá-lo, mas empobrece seu conteúdo quando tira do trabalhador a possibilidade de realizá-lo de acordo com as suas próprias aptidões e habilidades.

Araújo (1983) apresenta o manual como um instrumento que se molda muito bem em estruturas que envolvam atividades rotineiras, repetitivas e com grande volume de funcionários, o que não quer dizer que sirva apenas para do nível operacional. Ele possui uma ênfase maior no nível operacional, mas também serve aos níveis diretivos das empresas, até mesmo para que os seus diretores e gerentes saibam quais tarefas são realizadas pelos funcionários da empresa.

Uma síntese desta visão de manual como uma ferramenta de uso indispensável nas empresas é apresenta por Araújo (1983, p. 141) :

> O manual é elaborado para quem não sabe. Quem sabe não o consulta. Se o fizer, faz porque há dúvida. E, portanto, não sabe. Isso quer dizer o seguinte: a sua elaboração deve indicar todas as informações sobre o objeto a ser manualizado. Até mesmo as informações consideradas óbvias, como, por exemplo, dados sobre preenchimento de espaços destinados à data, nome, etc.
> É fundamental a existência de um padrão estético que inclua, obrigatoriamente, a redação e a apresentação de cada manual. Não há dúvida de que o conteúdo vai valorizar o trabalho de elaboração, mas à parte semicosmética é também relevante. Apenas um lembrete: apresentação e redação serão de pouca ajuda, se o conteúdo não for consistente com as demandas que originaram a elaboração do manual.
> É interessante – mas não imprescindível – a adoção de um sistema de codificação que permita uma fácil referência, ou seja, uma fácil busca do manual e do assunto desejado.

> O manual perderá a sua vitalidade à medida que as alterações de dados referentes ao assunto objeto do manual forem feitas apenas de forma oral. O desprezo pelo manual em certas organizações decorre, justamente, do fato do manual ser apenas um mero adorno de estantes, pois já não representa mais o que realmente está acontecendo.
> O esforço de internalização do uso de manuais é igual a qualquer outra técnica de O&M, com um aspecto adicional: o manual é ferramenta de uso do próprio funcionário e não apenas do pessoal da unidade de O&M, como o fluxograma, para citar somente um exemplo.

Popper (1994) têm esta mesma perspectiva, afirmando que o manual vale como instrumento de permanente consulta, sem ser o único no qual executivos e executantes devem pautar seu trabalho.

Dentro de uma visão na qual o manual, longe de ser a panacéia para todos os males ou a ruína das empresas , é uma útil ferramenta de gestão:

> Há quem afirme que o manual tem apenas limitações, restrições. O fato gerador desse tipo de afirmação estaria no próprio conteúdo de cada manual: a excessiva burocratização da organização. Se alguém tem certas normas a obedecer, procedimentos a cumprir, processos a executar, têm seu poder de criatividade reduzido, senão eliminado.
> Contudo, essa colocação do uso de manuais é incorreta. Talvez os consultores organizacionais, as empresas de consultoria em organização e a literatura existente tenham permitido tal interpretação, segundo a qual o manual "faz a cabeça" das pessoas. Há autores que sugerem sua utilização em função subsidiária, principalmente. Haverá momentos nos quais ele terá uma ação restritiva, pois exigirá a observação de certos comportamentos funcionais e organizacionais. No entanto, seu uso é essencialmente acessório, subsidiário. (ARAUJO 2001, p.108).

O manual em estudo neste trabalho, longe da visão de solução mágica para os problemas da empresa, revela-se uma ferramenta extremamente útil quando se observa sob a ótica de facilitador para a execução de tarefas de nível operacional, rotineiras, principalmente quando a empresa assume grandes proporções, com milhares de funcionários. O manual mostra-se eficiente quando o número de tarefas executadas é bastante elevada e a sua freqüência esporádica, evidenciando a impossibilidade da existência de um especialista em cada tarefa. Evidencia-se que o manual pode ser útil em qualquer empresa, independente de seu tamanho, porém, numa firma pequena, as comunicações são diretas, as pessoas estão próximas umas das outras. Nas grandes empresas os funcionários começam a perder a visão do conjunto, desconhecer as atividades e finalidades dos outros setores, não conseguem mais acompanhar todas as rotinas exigidas para o funcionamento básico da empresa. Neste ponto pode-se fazer coro às palavras de Taylor (1992), quando

diz que as tarefas podem ser executadas por qualquer pessoa sem uma formação específica, desde que elas estejam devidamente normatizadas.

Oliveira (2006, p.352) apresenta uma lista de vantagens para o uso dos manuais pelas organizações, principalmente nas de grande porte e onde predomina o modelo administrativo burocrático, extremamente formal e durável:

> a) correspondem a uma importante e constante fonte de informações sobre os trabalhos na empresa;
> b) possibilitam treinamento aos novos e antigos funcionários da empresa;
> c) possibilitam efetivo crescimento na eficiência e eficácia dos trabalhos realizados;
> d) representam um instrumento efetivo de consulta, orientação e treinamento na empresa;
> e) representam uma restrição para a improvisação inadequada que aparece na empresa nas mais variadas formas;
> f) representam um elemento importante de revisão e avaliação objetivas das práticas e dos processos institucionalizados.

Apesar das inúmeras vantagens apresentadas pelo uso de manuais administrativos, o próprio Oliveira (2006, p.353) enumera uma lista de desvantagens oriundas do uso de manuais administrativos:

> a) constituem um ponto de partida, porém não a solução para todos os problemas administrativos que possam ocorrer na empresa;
> b) sua preparação, quando malfeita ou pouco cuidadosa, trás, paralelamente, sérios inconvenientes ao desenvolvimento normal das operações pelas várias unidades organizacionais da empresa;
> c) o custo de preparação e de atualização pode ser elevado, dentro de uma relação de custos versus benefícios identificada pela empresa;
> d) quando não utilizados adequadamente e permanentemente, perdem rapidamente sua validade;
> e) são, em geral, pouco flexíveis;
> f) incluem, somente, os aspectos formais da empresa, deixando de lado os aspectos informais, cuja vigência e importância para o dia-a-dia da empresa são muito grandes;
> g) quando muito sintéticos, tornam-se pouco úteis e, por outro lado, quando muito detalhados, correm o risco de se tornarem obsoletos diante de quaisquer mudanças pequenas;
> h) diminuem a incidência do julgamento pessoal, tornando-se, muitas vezes, um freio para a iniciativa e a criatividade individuais;
> i) seu uso pode ficar muito prejudicado e difícil devido a uma redação pouco clara, prolixa, deficiente e inadequada.

Com base na análise das vantagens e das desvantagens da utilização dos manuais e nas indicações de Popper (1994), para garantir que ele cumpra a sua função, deduz-se que eles devem obedecer a uma série de requisitos que, a primeira vista, podem parecer óbvios, mas são fundamentais para que o manual atinja os seus objetivos.

A redação utilizada deve ser clara e curta, pois um texto prolixo pode levar o usuário a fugir de sua leitura e, conseqüentemente, de sua utilização. Para Araújo (2001), a linguagem utilizada tem que estar ao alcance de quem lê e usa o manual. A redação do texto deve evitar ambigüidades, formal, específico e não geral, concreto e não abstrato e somente utilizar terminologias técnicas quando for imprescindível e inteligível. (OLIVEIRA, 2006).

O manual deve possuir um processo contínuo de revisão e atualização, mantendo a qualidade da informação, enriquecida com acréscimos posteriores. O manual perderá sua vitalidade à medida que as alterações de dados referentes ao assunto do qual ele trata não forem atualizadas.

Uma informação desatualizada pode levar a uma decisão incorreta. (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002).

A estrutura deve ser adequada para as suas finalidades. Um exemplo de estrutura normalmente utilizada é definida por Oliveira (2006) como sendo constituída de: índice numérico ou sumário, apresentação, instruções para uso, conteúdo básico.

As instruções devem ser autênticas, necessárias e suficientes. Para Probst, Raub e Romhardt (2002) nem tudo pode ser guardado. A empresa tem que saber identificar o que será útil e guardar apenas essas informações. Da mesma forma que informações importantes devem ser codificadas e armazenadas, aquelas que perderam valor devem ser descartadas.

Um ponto que é consenso entre os autores e que não se refere ao conteúdo do manual ou de sua validade como ferramenta administrativa é que, em se optando por sua utilização, deve se garantir o acesso ao manual a todos que dele necessitem. Aqui a informática entra como facilitador, possibilitando o acesso ao manual através de recursos on-line.

As grandes empresas possuem, via de regra, diversos tipos de manuais, como o de administração de pessoal, de suprimento, de finanças, de contabilidade, entre outros, cada um com conteúdos e objetivos específicos. O manual de normas e procedimentos é um deles.

Segundo Oliveira (2006), os manuais de normas e procedimentos são, normalmente, os mais numerosos e de utilização mais acentuada na empresa. O seu objetivo é descrever as atividades que interessam aos vários órgãos da empresa e explicitar como elas devem ser desenvolvidas. Cury (2006) apresenta os objetivos deste tipo de manual:

a) veicular instruções corretas aos preparadores das informações para serem processadas por um centro de serviços;
b) proporcionar, por intermédio de um ou mais departamentos, métodos que possibilitem a execução uniforme dos serviços;
c) atribuir aos departamentos competência para definição das informações que serão incluídas no manual;
d) coordenar as atividades dos departamentos, permitindo a consecução racional dos propósitos da empresa.

Os elementos principais deste tipo de manual, segundo Oliveira (2006, p.358), constituem-se da indicação de quem executa ou pode executar – pessoa ou unidade organizacional – os diversos trabalhos do processo administrativo (Norma), a indicação de como são executados os trabalhos dentro do processo administrativo (Procedimentos), a indicação dos documentos que circulam no processo administrativo (Formulários), indicação dos gráficos representativos dos diversos procedimentos descritos (Fluxogramas) e Anexos.

Os autores de livro sobre Organizações & Métodos (O&M) utilizados referem-se aos manuais, definindo a sua formatação de uma forma tradicional, com a sua constituição física em papel. Os autores preconizam normas para tamanho de folha, encadernamento, entre outras, que só fazem sentido quando se pensa no manual na forma impressa. Porém, modernamente o manual não requer, necessariamente, um formato físico, podendo dispô-lo aos usuários, virtualmente, em arquivos de microcomputadores, utilizando-se de intranet ou Internet, através de um sistema digital de armazenamento de documentos, provendo acesso controlado e mecanismos eficientes de busca e consulta.

Oliveira (2006) observa que, de modo geral, as empresas não adotam uma política de avaliar, periodicamente, seus manuais.

Como forma de avaliar um manual existente, Oliveira[4] (apud SAROKA e GAITÁN, 1979, p.111), propõe uma lista de controle para cumprir essa tarefa:

- o que pensam os usuários sobre o manual?
- é de fácil leitura (linguagem, referências, revisão)?
- em que casos é consultado?
- contém instruções para sua utilização? Estas são compreensíveis?
- contém índice temático? Está bem ordenado? Permite localizar, facilmente, a informação necessária?
- está sempre atualizado?
- foram colocados nos apêndices aqueles assuntos cuja inclusão no corpo principal interrompe a fluidez da leitura?
- desde que o manual entrou em vigência, foram observadas mudanças positivas na forma de execução das atividades?
- o conteúdo do manual fornece as soluções de todas as situações que se apresentam, ou é necessário interpretar soluções por analogia?
- as normas recém-elaboradas são inseridas no manual com antecedência em relação à data de início de sua vigência?
- o que é feito com as normas substituídas?

O conteúdo visto nesta seção de revisão de literatura serve de parâmetro para que se defina as perguntas do questionário de coleta de dados e para a sua posterior análise. Busca-se identificar no manual de normas e procedimentos da empresa os preceitos necessários para que ele se constitua numa ferramenta que agregue valor à organização, fornecendo ao funcionário as informações necessárias ao desempenho de suas funções.

Em síntese, temos que a utilização de uma linguagem adequada ao público a que se destina, a facilidade de busca da informação desejada, a informação atualizada, a objetividade das informações, as informações necessárias ao desempenho das tarefas do funcionário, são quesitos que a pesquisa busca verificar, pois são indispensáveis para que o manual tenha credibilidade entre os funcionários da empresa. Somente tendo a credibilidade necessária, o manual será uma ferramenta “útil” dentro da organização.

O manual deve crescer e se desenvolver junto com a empresa, submetendo-se a permanente análise crítica, sujeito a sofrer alterações e adaptações sempre que as circunstâncias ambientais (internas e externas) exigirem.

O manual como uma das atribuições do órgão de Organização e Métodos (O&M) continua a existir nas organizações, apesar do que Caldas (1999) chama de

[4] OLIVEIRA. D.P.R. **Sistemas, organizações e métodos – uma abordagem gerencial**. São Paulo. Atlas, 2006.

fim da O&M nas organizações. As funções desempenhadas pela O&M nas organizações não deixaram de existir, foram incorporadas por outros órgãos, principalmente quando se observa que o espaço definido pelo acesso, pela comunicação e pelos procedimentos entre um usuário e outro dentro de um processo de trabalho sofreram profunda transformação com o advento da informática. O desenvolvimento da Tecnologia da Informação (TI), mais especificadamente a informática, deu ao usuário o acesso direto à informação e ferramentas de apoio, além do poder e do controle sobre elas, o que antes era possível somente a especialistas. Como corolário pode-se dizer que, apesar do fim do órgão de O&M nas empresas, o manual de normas e procedimentos não perdeu a sua importância como ferramenta capaz de fornecer agilidade às tarefas, principalmente aquelas que possuem um caráter padronizado.

3 BANCO DO BRASIL S/A

Esta seção apresenta a história da empresa, sua estrutura e o órgão onde é realizada a pesquisa, descrevendo suas principais atividades, finalizando com a descrição dos veículos de comunicação utilizados na empresa e enfatizando o manual de procedimentos, objeto de estudo deste trabalho.

O Banco do Brasil é uma das mais tradicionais empresas do país, com quase 200 anos de existência. Foi fundado em 1808, quando o Brasil passou a ser sede da Coroa Portuguesa, com a vinda do príncipe D. João para o Rio de Janeiro. Durante mais de um século foi à instituição financeira oficial do governo Brasileiro, executando atividades tais como emissão de moeda e guarda do tesouro nacional. Com a evolução e crescimento do país, pouco a pouco as suas funções vinculadas às obrigações de natureza financeira do governo foram sendo repassadas a novos órgãos, à medida que eram criados dentro da estrutura administrativa federal. Desta forma, hoje o perfil da empresa aponta no sentido de um banco comercial, com participação livre e ativa no cenário financeiro mundial, apesar de manter ainda uma estreita relação com os programas de políticas públicas, como o financiamento da atividade agrícola, por exemplo.

O Banco do Brasil conta mais de 83.000 funcionários, dispondo de uma rede de exatos 14.564 pontos de atendimento em três mil municípios brasileiros, e ainda 39.000 terminais de auto-atendimento espalhados de norte a sul do Brasil. Complementando a rede de atendimento, ele está presente em mais 21 países.

A estrutura de trabalho do Banco do Brasil (Figura 1 – Estrutura Banco do Brasil S/A) é dividida em 3 tipos de unidades organizacionais:

Unidades Estratégicas: primeiro nível de responsabilidade das unidades organizacionais do Conglomerado.

Unidades Táticas: grupamento de unidades organizacionais responsáveis pelo gerenciamento das Redes de distribuição, em nível regional.

Unidades Operacionais: grupamento de unidades organizacionais responsáveis pela execução das atividades operacionais representativas dos diversos processos do Conglomerado (de negócio e de apoio aos negócios e à gestão).

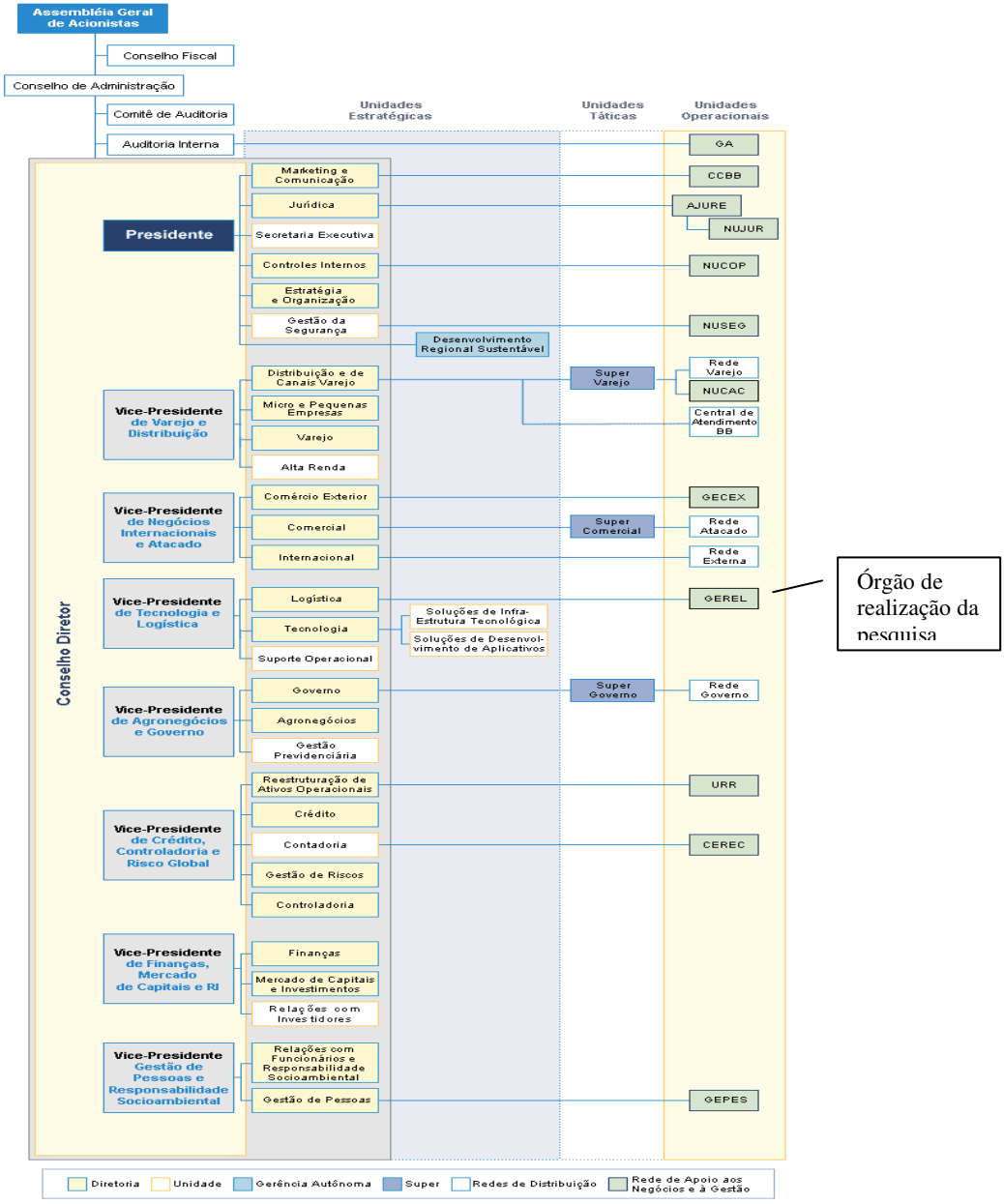

Figura 1 – Estrutura Banco do Brasil S/A
fonte: http://intrenet.bb.com.br

Dentro da estrutura do Banco do Brasil S/A, vinculado à diretoria de logística, está a Gerência Regional de Logística de Porto Alegre (Gerel), órgão responsável pelo suporte logístico às agências no estado do Rio Grande do Sul, conta atualmente com 78 funcionários e possui as atribuições de: coordenar e fiscalizar

tarefas de conservação predial, manutenção de instalações e de equipamentos eletromecânicos e eletrônicos, coordenar e acompanhar planos de racionalização de água e energia, coordenar, especificar, executar e fiscalizar serviços de arquitetura e engenharia, inclusive automação bancária, telecomunicações e engenharia de segurança, receber, conferir, controlar, armazenar e distribuir materiais padronizados e não padronizados, calcular e recolher ISSQN devido pelas dependências do Banco enquanto contribuinte, monitorar a evolução das solicitações, atendimento e aceite de serviços, bens e materiais, acompanhar a prestação de serviços de equipamentos abrangidos por contratos, conduzir e acompanhar serviços de manutenção em garantia de compra, acionar e acompanhar serviços do carro-oficina: responsável por reparos de pequeno porte na rede de dependências do Banco do Brasil, coordenar instalação, relocalização, desativação e desmembramento de pontos de presença do Banco do Brasil, inclusive stands em eventos oficiais, conduzir procedimentos legais relativos à abertura e ao fechamento de dependências do Banco, acompanhar e conduzir serviços de telefonia móvel e fixa, acionar e acompanhar assistência técnica de equipamentos não vinculados a contratos.

As dimensões da empresa, presente em todo o Brasil e fora dele, desempenhando funções análogas onde quer que ela esteja instalada, justificam a necessidade de um manual de normas e procedimentos que possibilitem ao funcionário a condução de suas tarefas com a agilidade necessária para que o Banco do Brasil continue sendo uma das maiores empresas nacionais.

O Livro de Instruções Codificadas (LIC) é o meio oficial para divulgação de normas e procedimentos do Banco do Brasil. O LIC é um manual de instruções em meio eletrônico que contém a normatização de todos os aplicativos, produtos e serviços do Banco, disciplinando as ações administrativas e operacionais.

O sistema normativo está disponível para acesso através do sistema SISBB (Sistema de Informações do Banco do Brasil; ferramenta de comunicação que permite o acesso a todos aplicativos de trabalho da empresa) e na intranet corporativa.

O LIC é estruturado em quatro níveis de desdobramentos:

a) Livro (primeiro nível da estrutura): engloba um conjunto de produtos, serviços ou macroprocessos do Conglomerado. O LIC é composto de 144 Livros.

b) Capítulo (segundo nível da estrutura): abrange parte de um processo, segmento de mercado ou modalidade de um produto. Identifica o que fazer.

c) Título (terceiro nível da estrutura): Apresenta o conteúdo da instrução. Identifica como fazer e quando fazer.

d) Subtítulo (quarto e último nível da estrutura): destinado à classificação da instrução. Identifica quem deve fazer (procedimento de agência, gerel, etc.).

4 MÉTODO DE PESQUISA

Definindo pesquisa como um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos, e que a pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se têm informações para solucioná-lo, e que segundo Gil (1999, p. 42), "o objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos", esta seção aborda a tipificação da pesquisa, participantes da pesquisa, forma de coleta dos dados primários, medidas estatísticas e o modo pelo qual os dados serão analisados.

4.1 TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa utilizada para este trabalho é do tipo quantitativa, traduzindo-se na transformação de opiniões e informações em números para classificá-las e analisá-las. Conforme Gil (1999, p. 50), a pesquisa quantitativa consistem em:

> [...] solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

A pesquisa também é classificada como do tipo descritiva, pois segundo Gil (1999), ela visa descrever as características de determinada população ou fenômeno e envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática, assumindo, em geral, a forma de levantamento.

Além de quantitativa e descritiva, esta é uma pesquisa aplicada, no sentido em que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de um problema específico.

Segundo Roesch (2005), se o projeto implica medir relações entre variáveis, em avaliar o resultado de algum sistema ou projeto, recomenda-se utilizar preferentemente o enfoque da pesquisa quantitativa e utilizar o melhor meio possível

de controlar o delineamento da pesquisa para garantir uma boa interpretação dos resultados.

4.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Devido ao caráter da pesquisa, como indicativa de melhorias no principal meio de comunicação institucional da empresa, ela é do tipo não-probabilística, realizada através da aplicação de questionário de pesquisa entre os funcionários da Gerência Regional de Logística do Banco do Brasil em Porto Alegre.

4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Durante o desenvolvimento do trabalho utilizou-se como instrumento para a coleta de dados um questionário, do tipo estruturado, de múltipla escolha (fechada com uma série de respostas possíveis), acompanhado pela revisão de literatura e experiência do autor para a elaboração de perguntas que permitiram identificar as principais dificuldades encontradas no uso dos manuais disponíveis aos funcionários, no âmbito do Banco do Brasil. O questionário conta ainda com uma pergunta aberta que, juntamente com as observações pessoais do autor do projeto, visam à complementação das respostas às questões fechadas e que, conforme Chinelato (1991, p. 89), “é uma forma prática e rotineira de enriquecer e validar as conclusões tiradas pelas entrevistas e questionários”.

O questionário foi escolhido como instrumento para a coleta por permitir a obtenção de dados primários para a pesquisa, através da aplicação de questões com respostas previamente codificadas.

4.4 FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada através da tabulação dos dados coletados e da abordagem gráfica.

O principal objetivo da análise dos dados resultante da tabulação dos dados obtidos através da aplicação do formulário de pesquisa é a obtenção de informações estatísticas que permitem definir formas de maximizar a utilização dos manuais da empresa, procurando obter fluxos de informações mais ágeis para permitir a otimização do atendimento prestado ao cliente final.

A técnica de análise utilizada nas entrevistas é a leitura e releitura das respostas, considerando-as na sua integralidade e totalidade, buscando os traços comuns e os pontos de divergência dentro dos depoimentos, uma vez que se tratam de dados de natureza predominantemente descritiva e relatados a partir de ocupantes de níveis e setores diversos dentro do órgão.

5 DADOS E ANÁLISE

O questionário de pesquisa, constituído de perguntas voltadas à identificação das características básicas vistas na revisão de literatura, tais como a clareza da linguagem utilizada, objetividade dos textos, facilidade de localizar as informações necessárias, etc, foi aplicado inicialmente em 2 funcionários, seguido de uma entrevista, para avaliar o grau de dificuldade de compreensão das perguntas formuladas, bem como se a interpretação das perguntas formuladas correspondem às expectativas do entrevistador. Após esta primeira avaliação do questionário de pesquisa e feitos os ajustes necessários, o questionário de pesquisa do Anexo A – Modelo de Questionário de Pesquisa foi enviado aos 78 funcionários dos sete setores da Gerência Regional de Logística de Porto Alegre. Dos 78 questionários distribuídos, foram respondidos 63, o que representa um índice de 81% de retorno.

As primeiras 4 perguntas do questionário aplicado permitem a definição das características da amostra. Estas perguntas identificam o tempo de Banco, setor de trabalho, tempo de setor e grau de instrução.

A identificação do perfil da amostra é utilizada para o estabelecimento da representatividade da amostra quanto ao total de funcionários da Gerel Porto Alegre. Conforme se verifica nos gráficos 1 – Tempo de Banco, 2 – Setor de trabalho, 3 – Tempo de setor e 4 – Grau de instrução, a amostra guarda relação de proporcionalidade entre os dados referentes às perguntas de 1 a 4, obtidos junto ao sistema de cadastro de funcionários do Banco do Brasil para o total de funcionários de Gerel Porto Alegre e os dados obtidos através dos questionários respondidos.

O gráfico 01 -Tempo de Banco apresenta o tempo de Banco do total dos funcionários da Gerel Porto Alegre e dos funcionários que responderam o questionário. A média de tempo de empresa da população total e da amostra foi de acima de 2 anos até 10 anos, como a moda em acima de 5 até 10 anos. Não há funcionários com menos de 1 ano de empresa trabalhando na Gerel Porto Alegre.

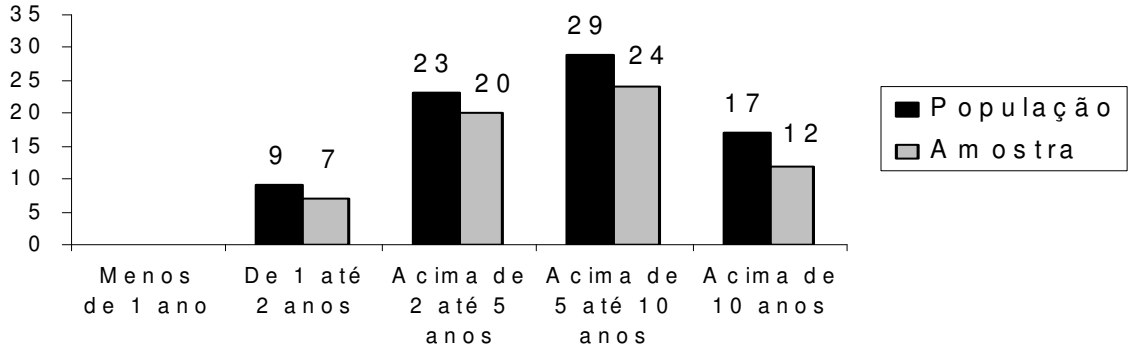

Gráfico 01 – Tempo de Banco

O gráfico 02 - Setor de trabalho mostra que a maior parte dos funcionários da Gerel Porto Alegre pertencem aos setores Integração e Nucen, com o restante distribuído entre outros 5 setores. O setor de Integração é o responsável pela intermediação das atividades realizadas por empresas contratadas pelo Banco do Brasil para a realização de atividades junto às suas dependências no estado do Rio Grande do Sul. O setor Nucen é o responsável pela realização de projetos e fiscalização de obras civis e elétricas do Banco no Rio Grande do Sul.

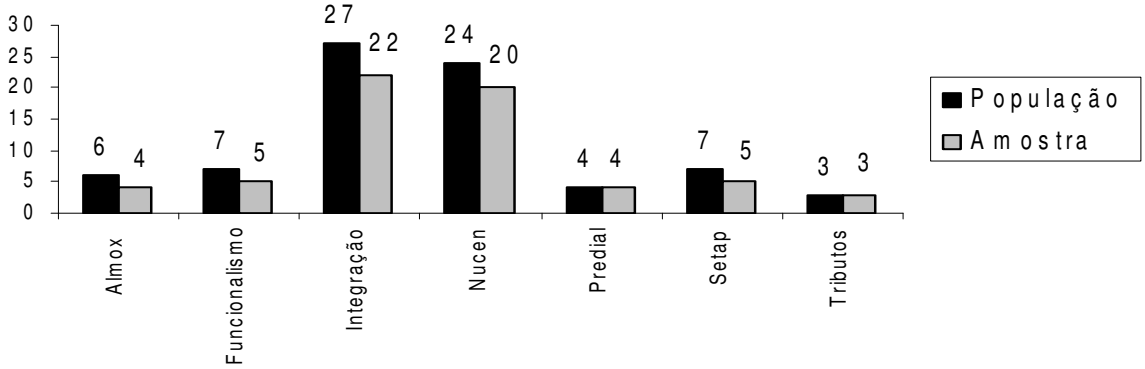

Gráfico 02 – Setor de trabalho

O gráfico 03 - Tempo de setor mostra que a média de tempo que o funcionário está no atual setor é, tanto para a população quanto para a amostra, de até 2 anos, com o maior percentual estando no mesmo setor há menos de 1 ano.

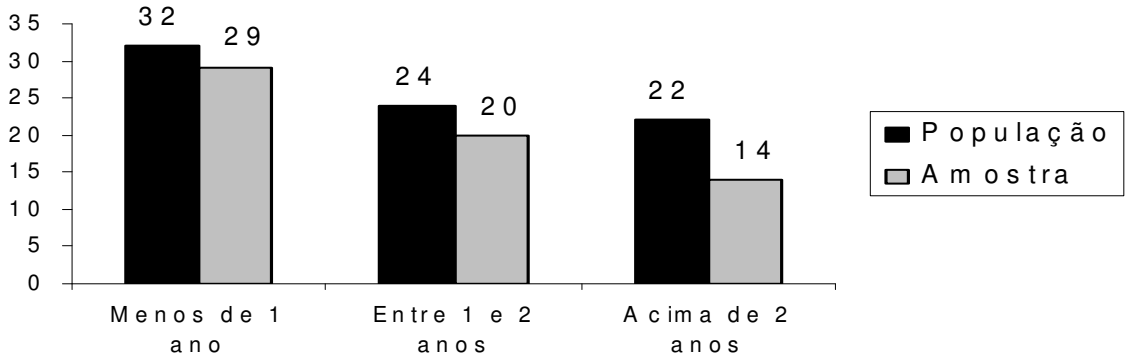

Gráfico 03 – Tempo de setor

O gráfico 04 – Grau de instrução mostra que tanto na média com em números absolutos, a instrução dos funcionários, na população e na amostra, é o 3º grau completo.

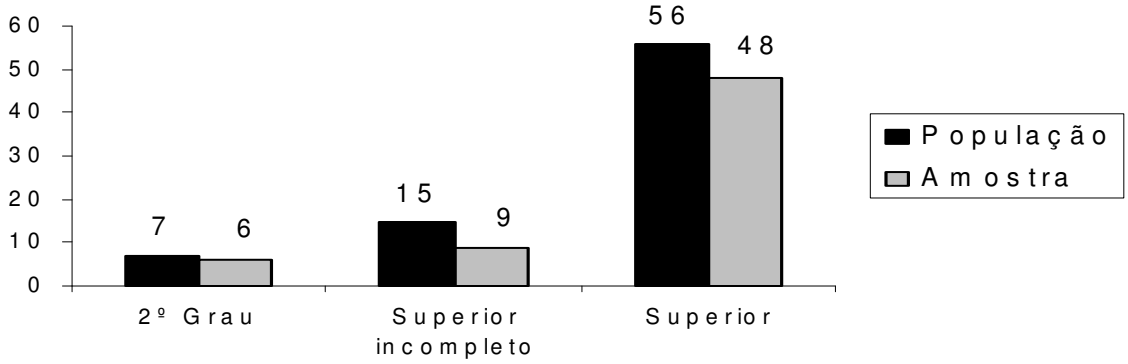

Gráfico 04 – Grau de instrução

A população total e a amostra caracterizam-se por ter como média, um funcionário que possui entre 2 e 10 anos de empresa, com nível superior completo e que está há menos de 2 anos no atual setor de trabalho. O setor Nucen apresenta uma exceção à média no que se refere ao tempo de setor, com 10 de seus 24 funcionários com mais de 2 anos de setor. A relação repete-se na amostra, com 8 dos 20 entrevistados do setor possuindo mais de 2 anos de setor. Esta característica encontra explicação no fato da constituição do setor ser formada eminentemente por

engenheiros e arquitetos, carreira técnico-científica dentro do Banco do Brasil, cuja única área de atuação no estado do Rio Grande do Sul é o setor de engenharia (Nucen).

Para verificar a utilização do LIC dentro da Gerel Porto Alegre, fez-se a pergunta 5 - Você consulta o LIC em média. Como resultado obteve-se que o LIC é utilizado diariamente por 19 dos 69 entrevistados, sendo que apenas 6 funcionários utilizam o LIC menos de uma vez por semana em média. O setor Integração apresentou o maior índice de utilização do LIC, com o setor Predial apresentando o menor índice.

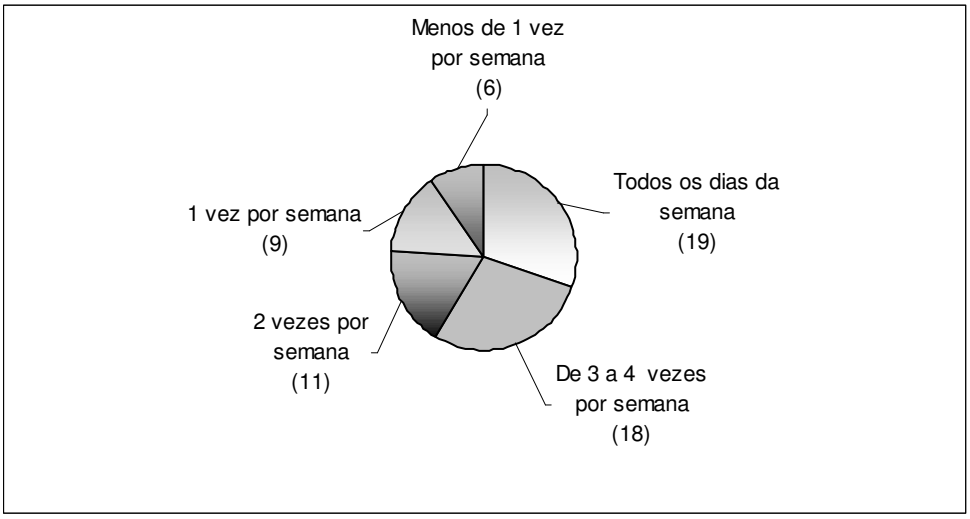

Gráfico 05 – Você consulta o LIC em média

Após as perguntas iniciais para caracterização da amostra e verificação da freqüência de uso do LIC pelos funcionários de Gerel, o questionário aborda 25 perguntas sobre as características do LIC e sua estrutura, bem como de sua utilidade para o usuário e sua facilidades e/ou dificuldades de utilização.

As 25 perguntas e suas resposta são visualizadas na Tabela 01 – Questionário de avaliação do LIC.

Os dados estatísticos (moda, média e desvio padrão), obtidos a partir da tabulação das respostas às perguntas do questionário de pesquisa, são apresentados no Anexo B – Dados Estatísticos.

Tabela 01 – Questionário de avaliação do LIC

	1 – Concordo totalmente	2 - Concordo	3 - Nem concordo nem discordo	4 - Discordo	5 - Discordo totalmente	Não respondidas	Total
06. O atalho de consulta ao LIC é facilmente localizado	15	35	1	2	10	0	63
07. Você tem encontrado problemas de indisponibilidade de sistema ao tentar acessar o LIC	18	28	10	7	0	0	63
08. A ferramenta de acesso permite que a consulta ao LIC se dê de forma rápida	0	7	5	36	13	2	63
09. O LIC é sua primeira fonte de consulta para a solução de problemas relacionadas ao seu trabalho	3	15	3	27	15	0	63
10. As suas tarefas diárias apresentam, em média, situações de desconhecimento das rotinas a seguir	19	29	15	0	0	0	63
11. A linguagem utilizada no LIC é de fácil compreensão	3	6	12	28	14	0	63
12. Os textos do LIC são apresentados de forma clara	1	4	10	32	16	0	63
13. As informações do LIC são difíceis de compreender	15	37	8	3	0	0	63
14. As informações do LIC não são objetivas	16	34	9	4	0	0	63
15. Você percebe que as informações do LIC não são suficientemente detalhadas	2	23	9	27	2	0	63
16. Em média, as informações que você necessita estão completas	3	23	14	20	3	0	63
17. As instruções do LIC são bem organizadas	2	3	7	26	25	0	63
18. As informações que você necessita são localizadas facilmente no LIC	1	6	9	33	14	0	63
19. A ferramenta de busca é difícil de utilizar	12	29	17	5	0	0	63
20. A ferramenta de busca traz com precisão as informações solicitadas	2	3	7	31	20	0	63
21. O sistema de busca utilizado permite uma consulta de forma rápida às informações do LIC	2	4	13	23	21	0	63
22. A estrutura das instruções do LIC permite localizar facilmente as instruções desejadas	1	6	16	30	10	0	63
23. O tempo para acessar as informações desejadas é adequado	0	3	15	27	17	1	63
24. As instruções que você necessita são facilmente encontradas	2	4	13	32	12	0	63
25. O LIC proporciona rapidez nas respostas aos interesses dos clientes	0	4	19	25	15	0	63
26. As informações do LIC são suficientes para a realização das rotinas que não fazem parte de seu dia-a-dia	18	27	10	6	1	1	63
27. As informações do LIC correspondem às necessidades práticas do seu trabalho	17	30	11	5	0	0	63
28. As informações do LIC são apresentadas de forma padronizada	21	34	6	2	0	0	63
29. O Banco incentiva o uso do LIC	5	36	14	7	1	0	63
30. O sistema não é fácil de utilizar	1	4	9	33	14	2	63

A pergunta 6 (O atalho de consulta do LIC é facilmente localizado nos aplicativos do Banco) apresentou como moda a resposta 2 – concordo, com uma média igual a 2,48 e desvio padrão igual a 1,27. 45 entrevistados concordam ou concordam totalmente com a afirmativa, mas o desvio padrão apresentado revela uma grande dispersão das respostas, identificado pelo número de respondentes (10) que marcaram a opção 5 – discordo totalmente. A maior parte dos entrevistados reconhecem que o link de acesso ao LIC é facilmente localizado para que se possam efetuar consultas ao manual de normas e procedimentos, mas há um grande número de respondentes que possui uma percepção oposta.

A facilidade de se encontrar o atalho para acesso ao LIC é fundamental para que ele seja amplamente utilizado, principalmente quando se observa que autores como Cury (2006), Oliveira (2006) e Popper (1994), concordam que, em se optando pela utilização de um manual de normas e procedimentos, deve se garantir o acesso ao manual a todos que dele necessitem.

A constância da disponibilidade do LIC para consulta é fortemente reconhecida pelos funcionários, com a maioria do entrevistados reconhecendo que o normativo está sempre disponível para consulta.

Apesar da facilidade de se encontrar o “link” de acesso ao sistema e da estabilidade dos sistemas operacionais utilizados, quando se questionou os entrevistados sobre a velocidade de resposta das consultas efetuadas, ficou evidente que há um desempenho deficiente frente às expectativas dos entrevistados, conforme observado na pergunta 8 (A ferramenta de acesso permite que a consulta ao LIC se dê de forma rápida).A média de resposta a essa pergunta foi 3,50, com a resposta mais freqüente sendo o 4 – discordo, com desvio padrão de 0,89, evidenciando que os entrevistados demonstram grande discordância quanto à rapidez apresentada pela ferramenta de acesso ao LIC.

As respostas da pergunta 09 - O LIC é sua primeira fonte de consulta para a solução de problemas relacionados ao seu trabalho, mostram o maior número dos entrevistados discordando da afirmação, revelados pela moda igual a 4 e média igual a 3,31. O desvio padrão igual a 1,22 revela certo grau de dispersão nas respostas, identificado pelo número de entrevistados que concordam com a

afirmação (15 entrevistados marcaram a opção 2 – concordo e 3 marcaram a opção 1 – concordo plenamente).

A maioria dos entrevistados declara que as suas tarefas apresentam, em média, rotinas novas a seguir, conforme verificado na pergunta 10 (As suas tarefas diárias apresentam, em média, situações de desconhecimento das rotinas a seguir). Para esta pergunta não houve discordância quanto à imprescindibilidade do LIC para a condução das tarefas diárias do funcionário, obteve-se para esta pergunta a moda igual a 2 – concordo. A média das respostas de 1,79, situou-se entre o concordo e o concordo plenamente. Esta pergunta apresentou o menor grau de dispersão das respostas do questionário, com desvio padrão de 0,71.

Para a análise deste item cabem as ponderações de Oliveira (2006) quando nos diz que os manuais correspondem a uma importante e constante fonte de informações sobre os trabalhos na empresa. Também, na perspectiva de Araújo (1983, p.141), veremos que “o manual é elaborado para quem não sabe. Quem sabe não o consulta. Se o fizer, faz porque há dúvida. E, portanto, não sabe”.

Juntamente com o nível de concordância observado na pergunta “Você consulta o LIC em média”, o manual de normas e procedimentos revela-se importante ferramenta, principalmente para o setor de Integração, que apresentou, entre os setores da Gerel, a maior média de consultas ao LIC.

Ainda que o LIC tenha larga utilização dentro da Gerel, o seu uso é dificultado pela linguagem utilizada. No entender dos pesquisados, verificado nas perguntas 11 (A linguagem utilizada no LIC é de fácil compreensão), com moda igual a 4 - discordo, média igual a 3,43 e desvio padrão de 1,05, pergunta 12 (Os textos do LIC são apresentados de forma clara), com moda igual a 4 – discordo, média igual a 3,63 e desvio padrão de 0,89 e, principalmente, pergunta 13 (As informações do LIC são difíceis de compreender), com moda igual a 2 – discordo, média igual a 1,84 e desvio padrão de 0,77, o LIC contrapõe-se ao que destaca Araújo (2001) quando salienta que a redação utilizada deve ser clara e curta, pois um texto prolixo pode levar o usuário a fugir de sua leitura e, conseqüentemente, de sua utilização.

A dificuldade de compreensão dos textos do LIC representa a maioria das observações registradas no campo de sugestões do formulário aplicado. Os usuários

têm a percepção de que os textos deveriam ser mais claros, pois, segundo suas observações, muitos deles são confusos e dão margem a várias interpretações, fazendo com que usuários distintos executem uma mesma tarefa de formas diferentes.

Quanto à clareza e objetividade da redação empregada, as observações dos entrevistados demonstram que o LIC não segue a literatura, utilizando uma linguagem que, para os respondentes do questionário, é de difícil compreensão. Esta percepção é revelada pelas respostas obtidas à pergunta 14 (As informações do LIC não são objetivas), com a quase totalidade dos entrevistados, desconsiderando-se a resposta 3 – nem concordo, nem discordo, marcando como respostas a opção 1 concordo totalmente ou 2 – concordo.

A pergunta 15 (Você percebe que as informações do LIC não são suficientemente detalhadas) e a pergunta 16 (Em média, as informações que você necessita estão completas), expressam o que, a primeira vista, parece uma incoerência, com metade dos entrevistados opinando que o LIC possui informações completas e detalhadas e, a outra metade, opinando o contrário. A média de respostas para ambas perguntas situou-se próximo do 3 – nem concordo, nem discordo (3,06 e 2,94, respectivamente).

O aparente conflito de opiniões é dirimido na análise do campo “Outras Observações” do formulário de pesquisa. Os usuários observam que várias instruções do normativo aparecem de forma fragmentada, sendo necessário a sucessiva complementação de uma instrução em outra, não esgotando o assunto em uma única consulta. Desta forma, a informação que para um usuário não está completa por não estar agrupada dentro de uma mesma instrução, é considerada completa por outro, apesar de requerer uma busca mais aprimorada.

Esta forma de organização das informações no LIC, com uma instrução remetendo a outra para complemento, encontra reflexo nas respostas obtidas para pergunta 17 (As instruções do LIC são bem organizadas). A média de respostas para a pergunta situou-se entre o discordo e discordo totalmente, sendo igual a 4,10. A resposta mais freqüente foi o concordo, com 26 entrevistados escolhendo a

opção. A dispersão das respostas foi a mais baixa entre todas as perguntas do questionários, apresentando um desvio padrão de 0,50.

Os entrevistados consideram que enfrentam grande dificuldade para encontrar as informações necessárias para o desenvolvimento de suas atividades, conforme pode ser visto nas respostas à pergunta 18 (As informações que você necessita são localizadas facilmente no LIC), onde a moda foi 4 – discordo, com 34 entrevistados assinalando esta opção. A média das respostas foi igual a 3,84 e o desvio padrão foi de 0,94. Essa dificuldade de encontrar a informação necessária encontra justificativa nos dados obtidos pelas perguntas sobre o desempenho da ferramenta de busca utilizada pelo LIC, analisadas na seqüência.

Apesar das facilidades que uma ferramenta de busca de informações representa para o usuário de sistemas informatizados, o LIC, na visão dos entrevistados, não possui esta facilidade. As respostas à pergunta 19 (A ferramenta de busca é difícil de utilizar), revelam a dificuldade encontrada pelos usuários no uso da ferramenta. A resposta mais assinalada a esta pergunta foi a 2 – concordo. A média das respostas ficou bastante próxima à moda, sendo igual a 2,07. Nenhum dos entrevistados assinalou a opção 5 - discordo totalmente e 5 a opção 4 – discordo. A dispersão das respostas foi bastante baixa, caracterizada por um desvio padrão de 0,89.

As respostas apresentadas à pergunta 20 (A ferramenta de busca traz com precisão as informações solicitadas) e pergunta 21 (O sistema de busca utilizado permite uma consulta de forma rápida às informações do LIC), reforçam as dificuldades de utilização e precisão da ferramenta de busca, aliando uma performance deficiente, quando se fala em tempo de retorno e qualidade da informação solicitada. As respostas com maior incidência, para as duas perguntas foram o 4 – discordo. As médias obtidas foram 4,02 e 3,62, respectivamente, bastante próximas da moda registrada. O desvio padrão para a pergunta 20 foi de 0,96 e para a pergunta 21 foi de 1,05.

Além da deficiência da ferramenta de busca, a estrutura utilizada nos normativos não favorece a localização das instruções procuradas, conforme resposta à pergunta 22 (A estrutura das instruções do LIC permite localizar

facilmente os normativos), apesar de utilizar a estrutura sugerida por Oliveira (2006); um exemplo de estrutura normalmente utilizada é definida como contendo um índice numérico ou sumário, apresentação, instruções para uso e conteúdo básico. O mesmo Oliveira (2006) acrescenta que a estrutura indicada é apenas uma sugestão, a estrutura deve ser adequada para as suas finalidades. A opção mais marcada pelos entrevistados foi a 4 – discordo, com média igual a 3,40 e desvio padrão de 0,89. Apenas 6 funcionários apresentaram algum tipo de concordância à pergunta.

As respostas à pergunta 23 (O tempo para acessar as informações desejadas é adequado) e pergunta 24 (As instruções que você necessita são facilmente encontradas), respaldam as análises dos resultados obtidos às perguntas anteriores, quando ressaltam as dificuldades encontradas para localizar as informações procuradas, devido às deficiências da ferramenta de busca e estrutura utilizada. Ambas perguntas apresentaram como moda a resposta 4 – discordo. As médias obtidas (3,59 e 3,49) encontram-se bastante próximas da moda.

A maior parte dos entrevistados, conforme observado na resposta à pergunta 25 (O LIC proporciona rapidez nas respostas aos interesses dos clientes), considera que normativo do BB não proporciona a desejada agilidade nas respostas aos clientes. Verificou-se que esta pergunta foi a que apresentou o maior número de entrevistados (19) assinalando a opção 3 – nem concordo, nem discordo como resposta à pergunta.

Não obstante as dificuldades práticas, detectadas pelos entrevistados, quanto ao uso do sistema normativo do Banco do Brasil, o seu conteúdo contempla todas as atividades que fogem da rotina diária dos usuários, conforme se verifica nas respostas à pergunta 26 (As informações do LIC são suficientes para a realização das rotinas que não fazem parte de seu dia-a-dia). A pergunta obteve a média de resposta igual a 2,11 e moda igual a 2. Houve uma baixa dispersão de respostas para a pergunta, caracterizada pelo desvio padrão de 0,99.

Os resultados obtidos com a pergunta 27 (As informações do LIC correspondem às necessidades práticas do seu trabalho), ratificam as informações da pergunta 26, evidenciando que, para os funcionários da Gerel, o LIC contempla todas as informações necessárias para o desenvolvimento de suas atividades

funcionais dentro do Banco. A distribuição das respostas obtidas é bastante próximo ao verificado na pergunta anterior.

Quanto ao aspecto da apresentação do manual, conforme Araújo (2001), é fundamental a existência de um padrão estético que inclua, obrigatoriamente, a redação e a apresentação de cada manual. Não há dúvida de que o conteúdo vai valorizar o trabalho de elaboração, mas à parte semicosmética é também relevante.

Aqui, é quase unanimidade entre os entrevistados, quando observadas as respostas da pergunta 28 (As informações do LIC são apresentadas de forma padronizada), que as informações do LIC são apresentadas de forma padronizada. Cabe informar aqui, a obrigatoriedade de edição dos normativos do Banco do Brasil conforme formatação pré-estabelecida, constituída de Livro (assunto principal), Capítulo (assunto secundário), Título (subdivisão do capítulo) e Sub-título (constituído dos tópicos: Características, Normas, Procedimentos ou documentos). Justifica-se, então, que apenas dois entrevistados tenham manifestado discordância da afirmação. A moda das respostas obtidas foi 2 – concordo, com a média das respostas igual a 1,69, situando-se entre o concordo e concordo plenamente. O desvio padrão, de 0,71, foi o mais baixo obtido, juntamente com o da pergunta de número 10.

Na opinião dos entrevistados (pergunta 29 – O Banco incentiva o uso do LIC), a empresa, não obstante as dificuldades de consulta apontadas, incentiva o uso do sistema normativo, observando-se os dados estatísticos obtidos: moda igual a 2 – concordo, média igual a 2,24 e desvio padrão de 0,84.

As respostas obtidas com a pergunta 30 (O sistema não é fácil de utilizar), classificam o LIC como sendo uma ferramenta de fácil utilização, não apresentando problema, neste aspecto, para o seu uso dentro do Banco. A resposta de maior incidência (33 respostas) foi à opção 4 – discordo. A média das respostas de 3,90 é bastante próxima da moda obtida. A moda e média obtidas, juntamente com o desvio padrão de 0,88, mostram uma baixa dispersão das respostas, discordando da afirmativa feita.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A partir da análise dos dados obtidos com o uso do formulário de pesquisa, aliado a observação pessoal do autor deste trabalho como expectador dos problemas enfrentados nas consultas ao manual de normas e procedimentos do Banco do Brasil, apresenta-se as considerações e recomendações para qualificar o manual de normas e procedimentos do Banco do Brasil.

A análise do LIC, feita através da correlação entre as respostas obtidas, através da aplicação do questionário de pesquisa, e as indicações, encontradas na revisão de literatura, para que um manual de normas e procedimentos cumpra as funções para as quais foi definido, identificou alguns pontos que contrariam o indicado pela literatura para que um manual de normas e procedimentos proporcione agilidade às atividades, que podem levar ao descrédito da ferramenta, ocasionando um desestimulo a sua utilização.

Fugindo ao que Cury (2006, p. 461) orienta, quando diz que “os instrumentos normativos da empresa devem ser redigidos de maneira clara, concisa, precisa e objetiva, não deixando dúvidas quanto a sua interpretação, identificou-se no LIC, através das respostas obtidas, o uso de uma linguagem de difícil compreensão para os usuários e com falta de objetividade. Para que as informações do LIC sejam melhor entendidas pelos usuários, torna-se necessário à utilização de uma linguagem que se abstenha do uso excessivo de termos técnicos, procurando a utilização de palavras que façam parte do vocabulário utilizado no dia-a-dia do funcionário. A linguagem deve ser objetiva, representando um verdadeiro passo-a-passo das atividades, pois conforme cita Araújo (1983, p.141),” o manual é elaborado para quem não sabe. Quem sabe não o consulta. Se o fizer, faz porque há dúvida. E, portanto, não sabe “. Esta orientação acaba tendo grande importância, principalmente quando se observa o elevado número de funcionários trabalhando há menos de um ano no atual setor, para os quais o manual se torna uma importante ferramenta de aprendizado e/ou reciclagem de conhecimentos.

Outro problema identificado diz respeito à dificuldade em se encontrar a informação desejada dentro do LIC, quer seja pelo uso da ferramenta de busca,

identificada como tendo um desempenho aquém do esperado pelos usuários, quer seja pela estrutura utilizada, que vincula títulos a conteúdos com pouca similaridade, ou que proporciona que as instruções para a realização de determinada tarefa não estejam agrupadas sob o mesmo título, conforme observações registradas pelos usuários.

A ferramenta de busca utilizada pelo Banco apresenta como retorno da busca apenas o número da instrução onde a palavra foi encontrada. Como diferentes instruções tratam de um mesmo assunto, as palavras utilizadas como argumento de pesquisa serão localizadas em diversas instruções. Neste caso, para localizar a instrução pretendida, o usuário deve acessar cada instrução para verificar em qual está a instrução que lhe interessa.

Para agilizar a busca de informações, recomenda-se ao Banco, com base nas sugestões dos usuários, o uso de um sistema de busca de informações similar ao utilizado nos sítios de busca da internet (altavista, google, etc), que permitem uma busca boleana, utilizando várias palavras colocadas no argumento de busca, ou expressões exatas contidas nos textos, retornando como resultado parte dos textos que contém as palavras solicitadas. Sugere-se, a partir de observações feitas pelos entrevistados, a utilização de uma tecla de ajuda (F1) dentro dos aplicativos de trabalho do Banco, remetendo ou indicando o LIC de ajuda para aquele tipo de serviço que está se acessando.

A estrutura utilizada pelo Banco do Brasil para a classificação das informações no LIC, é comentada pelos entrevistados como confusa, pois nem sempre a relação entre assunto e o título da instrução é clara para o usuário. Como exemplo, citado por um usuário, temos que as informações sobre Cadastramento de Procurações são localizadas no Livro Segurança-Autenticação e não em Cadastro. A disposição das instruções é comentada pelos entrevistados como um dificultador, na medida em que instruções sobre um mesmo assunto estão abrigadas sob vários títulos, obrigando ao usuário a consulta de diversas instruções para obter uma informação completa.

Sugere-se, neste caso, a adoção de uma estrutura mais simples, que abrigue os assuntos comuns dentro de um mesmo grupo de informações, possibilitando que

o usuário encontre todas as informações pretendidas agrupadas dentro de um mesmo assunto. Ainda sob o aspecto da estrutura do normativo, é importante que os títulos das instruções tenham a relação mais próxima possível com o assunto de que trata, para evitar que somente que tenha conhecimento prévio da relação título/assunto consiga localizar as instruções desejadas.

Conjugando as informações que apontam para uma ferramenta de busca que apresenta um desempenho aquém do esperado pelos usuários e uma estrutura de classificação das instruções que não favorece a pesquisa de informações, temos um dificultador ao uso do LIC.

Apesar das dificuldade verificadas quanto à linguagem empregada , ferramenta de busca e estrutura utilizada, os entrevistados percebem o manual como completo, contendo todas as informações necessárias à realização das atividades operacionais e rotineiras dentro do Banco. O fato do manual conter todas as informações necessárias ao desenvolvimento das tarefas do dia-a-dia é importante para evitar que o conhecimento das rotinas seja feita apenas de colega para colega, evitando que o manual, conforme Araújo (1983, p. 141), perca “a sua vitalidade à medida que as alterações de dados referentes ao assunto objeto do manual forem feitas apenas de forma oral”.

Outra virtude do LIC é a sua facilidade de acesso, fundamental para que ele seja amplamente utilizado, principalmente quando se observa que autores como Cury (2006), Oliveira (2006) e Popper (1994), concordam que, em se optando pela utilização de um manual de normas e procedimentos, deve se garantir o acesso ao manual a todos que dele necessitem.

O amplo uso da tecnologia pelo setor bancário, praticamente não havendo mais atividades diretas da função que não sejam realizadas através do uso de um microcomputador, possibilita que o manual possa ser acessado em qualquer computador conectado na rede do Banco, permitindo que a totalidade dos funcionários tenham acesso ao LIC. Desta forma, o manual não requer um formato físico, podendo ser acessado através do uso da intranet, via website, com um sistema on-line de armazenamento de documentos.

Pelo que se pode constatar através da percepção dos usuários quanto à importância que a empresa dá ao seu sistema normativo, através do incentivo ao uso, o LIC está desempenhando importante função, no momento em que a empresa adota um projeto de reestruturação, que motivou a extinção, absorção e transferência de alguns serviços para outros unidades do Banco, corroborando a afirmação de Oliveira (2006) quando diz que o manual de normas e procedimentos serve como instrumento de treinamento de novos funcionários. Neste caso, os funcionários são novos no setor de trabalho.

Recomenda-se à empresa, como forma de valorizar o instrumento de trabalho adotado, sob pena do manual, nas palavras de Araújo (1983), passar a ser apenas um mero adorno de estantes, pois já não representa mais o que realmente está acontecendo:

- Substituir os textos por outros mais claros e objetivos;
- Colocar todas informações sobre um mesmo assunto abrigadas dentro do mesmo Título;
- Criar um sistema de busca mais eficaz , a exemplo dos utilizados nos programas de busca da Internet;
- Utilizar nomes de Livros e Títulos que tenham relação com o assunto tratado.

6 CONCLUSÕES

O Banco do Brasil, presente em todo território nacional e também fora dele, trabalha com procedimentos padrões de atuação onde quer que se localize. A tecnologia utilizada pelas agências do Banco é a mesma em qualquer local onde ele esteja, utilizando os mesmos programas de computador, com processamentos centralizados.

Esta similaridade e repetição de tarefas dentro da empresa que, devido a sua área geográfica de atuação, distancia quem detém a informação sobre a execução de determinada tarefa de quem executa a tarefa, cria um campo fértil para a utilização do manual de normas e procedimentos. Um manual com o caráter de esclarecer toda série de perguntas rotineiras e idênticas formuladas pelo público usuário.

O Banco do Brasil possui este manual, é o Livro de Instruções Codificadas (LIC). A análise do LIC, efetuada através da aplicação de um questionário de pesquisa junto aos funcionários do Banco do Brasil, revelou um instrumento valorizado pela empresa como ferramenta de trabalho, contemplando todas as informações necessárias para a execução das tarefas que possuem um caráter padronizado.

Porém, só o reconhecimento da ferramenta manual como instrumento de trabalho e a inclusão nele de todas as tarefas que fazem parte do dia-a-dia da empresa não é suficiente.

A análise do LIC revelou que a ferramenta pode, e deve, ser qualificada, através da adoção de uma linguagem menos técnica, que possibilite que o funcionário de qualquer área do Banco entenda a instrução e a execute de forma autônoma.

O LIC necessita de uma estrutura mais enxuta, que condense todas as informações necessárias à execução de uma atividade sob o mesmo título.

O LIC necessita de instrumentos de busca que permitam a rápida localização da informação necessária, evitando a busca de outras formas de se obter uma informação, que vem a ser o problema detectado que gerou este estudo.

Principalmente agora, quando o Banco do Brasil passa por um processo de reestruturação de seus órgãos de apoio às agências, re-localizando pessoal e criando ou extinguindo rotinas, o manual é essencial para que o funcionário desempenhe suas nova atividades. Portanto, deve ser do conhecimento de todos numa organização, o conteúdo de seus manuais, ou pelo menos saber em qual manual procurar e onde procurar nos manuais.

Com este estudo busca-se um aumento da eficiência operacional, em virtude da redução do tempo gasto com a busca e localização das instruções e rotinas internas, bem como a melhoria do conhecimento destas, gerado pela linguagem adequada ao dia-a-dia dos usuários.

O Banco do Brasil parece reconhecer a importância do manual de normas e procedimentos, principalmente quando se observa que ele iniciou, em 11/09/2007, um projeto de re-estruturação do LIC, com perspectiva de, segundo o Banco, melhorar a estrutura lógica atual dos normativos e assegurar maior clareza e objetividade no conteúdo das instruções.

Com o passar do tempo, as rotinas podem vir a mudar, o que se prevê, então, uma reestruturação do instrumento, feito para a busca da eficácia, considerando a constante busca do aperfeiçoamento dos processos organizacionais. Assim, o BB, valorizando o seu manual normativo, segue o que observa Araújo (1983) quando diz que manual deve possuir um processo contínuo de revisão e atualização, mantendo a qualidade da informação, enriquecida com acréscimos posteriores, pois o manual perderá sua vitalidade à medida que as alterações de dados referentes ao assunto do qual ele trata não forem atualizadas.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ARAÚJO, Luís César G. de. **Organização e métodos**. São Paulo, Atlas, 1983.

ARAÚJO, Luís César G. de. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo, Atlas, 2001.

BANCO DO BRASIL. **Sistema de Informações do Banco do Brasil S/A**. Disponível apenas para uso interno dos funcionários do Banco do Brasil S/A. Acessos durante o mês de maio de 2007.

BANCO DO BRASIL. **Sitio Institucional do Banco do Brasil S/A**. Disponível em: <http://www.bb.com.br>. Acesso em: 05 mai. 2007.

BUSSAB, Wilton de O. ; MORETTIN, Pedro A. **Estatística Básica**. São Paulo: Saraiva, 5ª Edição, 2003.

CALDAS, MIGUEL P. O triste destino da área de O&M - parte I. **RAE**. v. 39. n. 2 (Abr./Jun. 1999), p. 6-17
Disponível em: <http://www.ERA.COM.BR/ARTIGOS/186.PDF>. Acesso em: 18 mai. 2007.

CURY, Antônio. **Organização & Métodos: Uma Visão Holística**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHINELATO FILHO, João. **O & M Integrado à Informática**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1991.

DAVENPORT, Thomas e PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, Thomas e PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Tradução: Lenke Peres. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

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

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas, **Organização & Métodos: Uma Abordagem Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2006.

POPPER, Rudolf. **A elaboração de manuais na empresa**. São Paulo: Atlas, 1994.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen e ROMHARDT, Kai. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. São Paulo, Atlas, 2005.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1992.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Sistema de Automação de Bibliotecas – SABI**.
Disponível em: <http://sabix.ufrgs.br/ALEPH>. Acesso em 10 mai. 2007.

WEBER, Max. **Ciência e Política – Duas Vocações**. São Paulo: Martin Claret, 2001.

ANEXO A – MODELO DE QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado Colega,

Esta pesquisa tem como objetivo avaliar a percepção dos funcionários do Banco do Brasil, a partir da vivência e da sua experiência diária, quanto ao uso do manual de normas e procedimentos da empresa (LIC – Livro de Instruções Codificadas).

O resultado da pesquisa será utilizado no trabalho de conclusão de curso em Administração de empresas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul pelo colega Flávio Zanfelice do setor de Integração da Gerel Porto Alegre.

Sua opinião é importante, pois, somada a outras , será encaminhada à equipe responsável pelo Projeto de Revisão do LIC e poderá contribuir para melhorar o Sistema Normativo do Banco do Brasil. O Projeto de Revisão do LIC teve inicio no dia 11.09.2007, com prazo de conclusão de 18 meses, busca melhorar a estrutura lógica atual dos normativos e assegurar maior clareza e objetividade no conteúdo das instruções.

OBS:

- Algumas perguntas são semelhantes entre si, para assegurar que se possa determinar com precisão a sua opinião acerca do Sistema Normativo do Banco do Brasil.
- Este questionário será recolhido no dia 11/09/2007.

1 – Para as perguntas de número 01 ao 05 marque um X no quadro correspondente à resposta da pergunta.

01. Tempo de Banco	Menos de 1 ano ☐	De 1 até 2 anos ☐	Acima de 2 até 5 anos ☐	Acima de 5 até 10 anos ☐	Acima de 10 anos ☐

02. Setor	Almox ☐	Funcionalismo ☐	Integração ☐	Nucen ☐	Predial ☐	Setap ☐	Tributos ☐

03. Tempo no Setor	Menos de 1 ano ☐	Entre 1 ano e 2 anos ☐	Acima de 2 anos ☐

04. Grau de instrução	2º grau ☐	Superior completo ☐	Superior incompleto ☐

05 .Você consulta o LIC em média	Todos os dias da semana ☐	De 3 a 4 vezes por semana ☐	2 vezes por semana ☐	1 vez por semana ☐	Menos de 1 vez por semana ☐

2 - Para as perguntas de número 06 ao 19, escolha a alternativa que mais se enquadra na sua opinião a respeito do Sistema Normativo do Banco do Brasil.

	Concordo totalmente	**Concordo**	**Nem concordo nem discordo**	**Discordo**	**Discordo totalmente**
06. O atalho de consulta do LIC é facilmente localizado nas aplicativos do Banco					
07. Você tem encontrado problemas de indisponibilidade de sistema ao tentar acessar o LIC					
08. A ferramenta de acesso permite que a consulta ao LIC se dê de forma rápida					
09. O LIC é sua primeira fonte de consulta para a solução de problemas relacionados ao seu trabalho					
10 . As suas tarefas diárias apresentam, em média, situações de desconhecimento das rotinas a seguir.					
11. As informações do LIC são suficientes para a realização das rotinas que não fazem parte de seu dia-a-dia					
12. O LIC proporciona rapidez nas respostas aos interesses dos clientes					
13. As informações que você necessita são localizadas facilmente no LIC					
14. A linguagem utilizada no LIC é de fácil compreensão					
15. As informações do LIC correspondem às necessidades práticas do seu trabalho					
16. As informações do LIC são apresentadas de forma padronizada					
17. Os textos do LIC são apresentados de forma clara					
18. O sistema de busca utilizado permite uma consulta de forma rápida às informações do LIC					

19. O Banco incentiva o uso do LIC					
20. As informações do LIC não são objetivas					
21. A ferramenta de busca é difícil de utilizar					
22. As instruções que você necessita são facilmente encontradas no LIC					
23. O tempo para acessar as informações desejadas é inadequado					
24. O sistema não é fácil de utilizar					
25. A estrutura das instruções do LIC permite localizar facilmente os normativos					
26. A ferramenta de busca traz com precisão as informações solicitadas					
27. As instruções do LIC são bem organizadas					
28. As informações do LIC são difíceis de compreender					
29. Você percebe que as informações do LIC não são suficientemente detalhadas					
30. Em média, as informações que você necessita estão completas					

Outras observações

(utilize este campo para sugestões de melhoria ou críticas ao LIC).

ANEXO B – DADOS ESTATÍSTICOS

	Moda	Média	Desvio Padrão
06. O atalho de consulta ao LIC é facilmente localizado	2	2,48	1,27
07. Você tem encontrado problemas de indisponibilidade de sistema ao tentar acessar o LIC	2	1,94	0,95
08. A ferramenta de acesso permite que a consulta ao LIC se dê de forma rápida	4	3,50	0,89
09. O LIC é sua primeira fonte de consulta para a solução de problemas relacionados ao seu trabalho	4	3,31	1,22
10. As suas tarefas diárias apresentam, em média, situações de desconhecimento das rotinas a seguir	2	1,79	0,71
11. A linguagem utilizada no LIC é de fácil compreensão	4	3,43	1,05
12. Os textos do LIC são apresentados de forma clara	4	3,63	0,89
13. As informações do LIC são difíceis de compreender	2	1,84	0,77
14. As informações do LIC não são objetivas	2	1,87	0,84
15. Você percebe que as informações do LIC não são suficientemente detalhadas	4	3,06	1,04
16. Em média, as informações que você necessita estão completas	2	2,94	1,04
17. As instruções do LIC são bem organizadas	4	4,10	0,50
18. As informações que você necessita são localizadas facilmente no LIC	4	3,84	0,94
19. A ferramenta de busca é difícil de utilizar	2	2,07	0,89
20. A ferramenta de busca traz com precisão as informações solicitadas	4	4,02	0,96
21. O sistema de busca utilizado permite uma consulta de forma rápida às informações do LIC	4	3,62	1,05
22. A estrutura das instruções do LIC permite localizar facilmente as instruções desejadas	4	3,40	0,89
23. O tempo para acessar as informações desejadas é adequado	4	3,59	0,84
24. As instruções que você necessita são facilmente encontradas	4	3,49	0,95
25. O LIC proporciona rapidez nas respostas aos interesses dos clientes	4	3,53	0,89
26. As informações do LIC são suficientes para a realização das rotinas que não fazem parte de seu dia-a-dia	2	2,11	0,99
27. As informações do LIC correspondem às necessidades práticas do seu trabalho	2	1,91	0,89
28. As informações do LIC são apresentadas de forma padronizada	2	1,69	0,71
29. O Banco incentiva o uso do LIC	2	2,24	0,84
30. O sistema não é fácil de utilizar	4	3,90	0,88

OBS: Para o cálculo da média e desvio padrão são atribuídos valores às respostas da seguinte forma:

Concordo totalmente (1);
Concordo (2);
Nem concordo nem discordo (3);
Discordo (4) e,
Discordo totalmente (5).

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

Conceito Final:

Porto Alegre, de dezembro de 2007

Professor Orientador: Ivan Antônio Pinheiro

Disciplina: Estágio Final ADM 01195

Área de Concentração:

Disciplina: