

TRANSFERÊNCIA DE PESSOAL: uma avaliação do processo utilizado pelos Bancos Comerciais que operam no Rio Grande do Sul.

*Gabriel Armando Nunes Prompt*

Programa de Pós-Graduação em Administração  
BIBLIOTECA

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO PARCIAL PARA A  
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

*Edwin F. Connerley*

Edwin Francis Connerley  
Professor Orientador

Faculdade de Ciências Econômicas  
Biblioteca Gladis W. do Amaral

Dissertação apresentada  
aos professores:

*Edwin F. Connerley*

---

Edwin Francis Connerley

*Ivo Antoniazzi*

---

Ivo Antoniazzi

*Adão Raupp*

---

Adão Raupp

Porto Alegre, RS, *24 de agosto* de 1977.

Vista e permitida a impressão.

Porto Alegre, RS, *24 de agosto* de 1977.

---

Coordenador do Programa de Pós-Graduação  
em Administração da UFRGS

## M e n s a g e m

No transcurso dos muitos e longínquos dias utilizados neste trabalho, foram inúmeras as pessoas e instituições que comigo colaboraram, sendo humanamente impossível citá-los todos, sem alguma involuntária omissão, como também não foram poucos os óbices que se interpuseram, sendo improdutivo, agora, tentar sequer enumerá-los.

Compartilho, no entanto, com todos indistintamente os méritos que possam ser alcançados, pois com os auxílios obtidos consegui superar as dificuldades e destas extraí, sempre, novas e ensinadoras experiências para o momento em que ocorreram e, também, para o tempo que há de vir.

Do Autor,  
inspirado na  
Ana, Rafael e Ricardo

## R e s u m o

Trata-se de uma dissertação com o objetivo de avaliar o processamento das Transferências de Pessoal nos Bancos Comerciais que operam no Rio Grande do Sul.

Admitidos os dois tipos clássicos de Transferência, A PEDIDO (iniciativa do empregado) e NO INTERESSE (iniciativa da empresa), foi realizada uma pesquisa empírica destinada a investigar os efeitos dos referidos tipos sobre o nível de satisfação dos empregados transferidos, utilizando uma amostra de 9,9% das agências bancárias que operam no Estado.

Conclusivamente, o processamento das Transferências de Pessoal não foi considerado totalmente adequado e satisfatório visto que os empregados transferidos (A PEDIDO) revelaram ter seu nível de satisfação significativamente aumentado, porém, quando transferidos (NO INTERESSE), significativamente decrescido.

## Abstract

The objective of this dissertation is to evaluate the processing of transfers of personnel in the Commercial Banks that operate in the State of Rio Grande do Sul.

Assuming two classical types of transfers, AT THE REQUEST OF (initiative of the employee) and IN THE INTEREST (initiative of the enterprise), an empirical research was done to investigate the effects of the referred types of transfers on the level of satisfaction of transferred employees utilizing a sample of 9.9% of all bank agencies that operate in the State.

It was concluded that the practices used in handling personnel transfers are not totally adequate and satisfactory because when transferred "at the request of" (initiative of the employee) the level of satisfaction of transferred employees significantly increased; however, when transferred "in the interest" (of the bank) their satisfaction significantly decreased.

## S u m á r i o

Mensagem . . . . .	03
Resumo . . . . .	04
Abstract . . . . .	05
I - INTRODUÇÃO . . . . .	09
1.1 - Considerações preliminares . . . . .	10
1.2 - Natureza prática das transferências de pessoal . . . . .	13
1.3 - Proposições para tratamento do problema . . . . .	18
II - QUADRO DE REFERÊNCIA TEÓRICA . . . . .	22
2.1 - Revisão da bibliografia . . . . .	23
2.2 - Tentativa de consenso bibliográfico . . . . .	34
III - CONTEXTO DA PESQUISA . . . . .	37
3.1 - Determinação da amostra . . . . .	38
3.2 - Agente e características da amostra . . . . .	43
IV - METODOLOGIA . . . . .	49
4.1 - Elaboração e teste do instrumento . . . . .	50
4.2 - Coleta dos dados . . . . .	53
4.3 - Tratamento e análise dos dados . . . . .	57
V - CONCLUSÕES . . . . .	67
5.1 - Interpretação dos resultados . . . . .	68
5.2 - Proposições . . . . .	78
VI - ANEXOS . . . . .	79
Anexo nº 01 - Instrumento utilizado na pesquisa de campo. . . . .	80
"    nº 02 - Orçamento de custo da pesquisa de campo . . . . .	84
"    nº 03 - Ofício-circular PPGA 06/77 . . . . .	87
"    nº 04 - Ofício-circular PPGA 09/77 . . . . .	89
"    nº 05 - Prova U de Mann Whitney: origem da população . . . . .	90
"    nº 06 - Prova de Wilcoxon: teste hipótese nº 01 . . . . .	91
"    nº 07 - Prova de Wilcoxon: teste hipótese nº 02 . . . . .	92

Anexo nº 08 - Prova U de Mann Whitney: teste hipótese nº 03 . . . . .	93
" nº 09 - $\Sigma$ dos escores dos instrumentos por quesito. . . . .	94
" nº 10 - Escores 'antes' e 'após' (No) p/instrumento . . . . .	95
" nº 11 - Escores 'antes' e 'após' (A) p/instrumento. . . . .	96
" nº 12 - $\Sigma$ dos escores (No) por quesito . . . . .	97
" nº 13 - $\Sigma$ dos escores (A) por quesito . . . . .	98
" nº 14 - Frequência relativa do $\Sigma$ dos escores 'antes'. . . . .	99
" nº 15 - Frequência relativa do $\Sigma$ dos escores 'após' . . . . .	100
" nº 16 - Características dos agentes da pesquisa - média - . . . . .	101
VII - BIBLIOGRAFIA CITADA E CONSULTADA . . . . .	102

## T A B E L A S

## Capítulo I

Tabela nº 01 - Quantidade de empregados transferidos e respectivos custos c/traslados num Banco Comercial . . . . .	13
Tabela nº 02 - Distribuição dos Bancos Comerciais e suas agências nos municípios gaúchos . . . . .	17

## Capítulo III

Tabela nº 03 - Agências bancárias no Estado do Rio Grande do Sul . . . . .	38
Tabela nº 04 - Distribuição quantitativa e percentual das agências bancárias resultantes da combinação das iniciativas 1 e 2 . . . . .	39
Tabela nº 05 - Distribuição quantitativa e percentual das agências bancárias objeto da pesquisa - amostra - por meio de entrevistas . . . . .	40
Tabela nº 06 - Distribuição da pesquisa em 198 municípios gaúchos . . . . .	42

## Capítulo IV

Tabela nº 07 - Demonstrativo das previsões e efetivações na coleta de dados . . . . .	53
Tabela nº 08 - Resultados obtidos na coleta de dados através de Questionários . . . . .	54
Tabela nº 09 - Resultados obtidos na coleta de dados através de Entrevistas . . . . .	55

Tabela nº 10 - Resumo dos resultados da coleta de dados . .	56
Tabela nº 11 - Resultados do teste da origem da população .	58
Tabela nº 12 - Resultados dos testes das hipóteses nºs 1 e 2 . . . . .	58
Tabela nº 13 - Média dos escores de todos os instrumentos .	59
Tabela nº 14 - Resultado do teste da hipótese nº 03 . . . .	60
Tabela nº 15 - Resumo dos resultados das provas estatísti cas . . . . .	61

I - I N T R O D U Ç Ã O

### 1.1 Considerações preliminares

Observadas as devidas proporções, o presente trabalho tem por finalidade principal averiguar, junto aos Bancos Comerciais que operam no Estado do Rio Grande do Sul, o estágio em que se encontra o processo de Transferência de Pessoal e, conseqüentemente, ao final subsidiar as soluções alternativas, necessárias para os inúmeros, complexos e mútuos problemas entre o Homem, a Organização e o Ambiente onde atuam.

*"Estudiosos, desde o tempo dos gregos, fazem referências ao impacto que a organização produz no indivíduo. Henri Saint Simon foi um dos primeiros pensadores a observar a ascensão dos modernos padrões organizacionais. Predisse que as organizações desempenhariam papel cada vez mais importante na sociedade". (01:19)*

*"Tudo que se situa dentro da organização é tido, pelos estudiosos, como parte dos problemas dela e grande parte do que se situa fora é arbitrariamente posto de lado. Isto não nega, porém, a influência do ambiente cultural sobre o ambiente organizacional interno". (01:27)*

*"Sociólogos, a partir de Warner e Lee, demonstraram que a organização altera significativamente as relações sociais no meio ambiente em que atua". (01:29)*

Não se constitui atividade muito difícil vislumbrar, apenas, o volume e a variedade de influências mútuas que atuam entre o Homem e a Organização. Variáveis de toda a ordem podem determinar os diversos graus e formas destas influências, os reflexos, no entanto, são normal e diretamente avistados e sentidos nas relações entre o Homem e a Organização.

Nações do mundo inteiro preocupam-se, cada vez mais, nos dias de hoje, em harmonizar estas relações, dada sua participação decisiva no processo produtivo, do qual depende, consideravelmente, a subsistência da Humanidade.

Obviamente limitados pelas características circunstanciais que nos cercam, idealizamos um trabalho eminentemente prático, baseado numa pesquisa empírica destinada a obter, junto aos empregados dos estabelecimentos bancários que já houvessem sido subme

tidos a uma transferência (8:94-95), informações tais que nos permitam avaliar o nível de satisfação (29) dos mesmos em relação ao processamento de tais transferências.

Inúmeras foram as considerações e negociações que precederam a escolha do tema a ser desenvolvido, porque pressupostos de ordem pessoal e profissional já haviam determinado algumas condições básicas, tais que exigiam ser Área de Administração de Pessoal (52:03-45), setor Bancos Comerciais.

Certamente não poderia se constituir tarefa fácil definir, dentro dos limites estabelecidos, um tema que fosse concomitantemente útil, escasso e viável e com condições de oferecer resultados capazes de subsidiar possíveis soluções alternativas, necessárias para os Bancos Comerciais, bem como alargar os horizontes cognitivos e práticos dos homens ligados a esta relevante área de Recursos Humanos. (22:23-53)

Um conjugado de experiências práticas pessoais, experiências práticas de terceiros e conhecimentos teóricos formaram o arcabouço que nos levou a optar pelas transferências de pessoal (09:12-13). De um lado, o prático, pouco se encontrou registrado sobre as transferências disponíveis para manuseio, enquanto que os depoimentos verbais tenderam ressaltar mais dificuldades e deficiências do que facilidades e eficiência a respeito do processo utilizado rotineiramente. Do outro lado, o teórico, uma análise a considerável nível de profundidade na bibliografia atinente à matéria revelou que o problema das transferências de pessoal (54:845-849) não recebeu, ainda, um tratamento adequado e específico como quer nos parecer que requer e merece, vindo isto corroborar, pelo menos em parte, com as manifestações reclamatórias dos profissionais da área, por nós argüidos.

Observou-se, outrossim, que a bibliografia disponível, tanto em português como em estrangeiro, se baseou e se desenvolveu com acentuada concentração na Indústria, tipo de empresas com características estruturais que não necessita, na maioria dos casos, utilizar com intensidade o processo de transferência de pessoal.

Ditos aspectos até aqui mencionados, foram suficientes para comprovar, cremos mesmo, significativamente, a utilidade, a es-

cassês e a probabilidade de oferecer resultados proveitosos, enquanto que a viabilidade prática repousou na expectativa da pronta e voluntária colaboração anônima dos senhores empregados dos estabelecimentos bancários, que oferecem seus serviços no Rio Grande do Sul e integram a amostra.

## 1.2 Natureza prática das transferências de pessoal

Estabelecida a idéia da transferência de pessoal (08:94-95) como objeto do estudo, surgiu, naturalmente, a necessidade de se identificar e avaliar a situação prática em que a mesma se encontra.

A quantidade de transferências de pessoal ocorridas num determinado período e seus respectivos custos foram o alvo da primeira investida nesse sentido e, exatamente aí, surgiram os primeiros e grandes óbices, pois o clima de sigilo é, ainda, uma realidade presente no seio das nossas empresas. Em consequência disto, talvez, apenas 01 (um) Banco se propôs, em carácter estritamente sigiloso, a fornecer os dados constantes da Tabela nº 01, a seguir:

TABELA Nº 01

QUANTIDADE DE EMPREGADOS TRANSFERIDOS E RESPECTIVOS CUSTOS  
COM TRASLADOS NUM BANCO COMERCIAL

Média semestral do período 1975/76

Tipo de Transferência Cargos	Transferidos	Transferidos e Promovidos	S o m a	Custo médio p/transferência (*)
Cargos s/função de Chefia	208	30	238	-
Cargos c/função de Chefia	55	61	116	-
T o t a l	263	91	354	Cr\$ 3.463,

Fonte: Elaborado a partir de dados fornecidos por um Banco Comercial, em carácter estritamente sigiloso.

(\*) O custo de traslado é em função exclusiva da distância e volume de pertences, não interessando, portanto, o tipo de cargo exercido pelo empregado transferido.

A dinâmica desta Tabela nº 01 está nos seguintes fatos:

a) o número total de transferidos: 354 (trezentos e cinquenta e quatro) empregados, representa 5,77% (cinco vírgula setenta e sete por cento) do efetivo médio de empregados do Banco informante, no tempo considerado;

b) o custo médio de Cr\$ 3.463,00 (três mil, quatrocentos e sessenta e três cruzeiros) foi determinado em função do valor global dispendido com traslados apenas, independentemente do tipo de transferências, com ou sem promoção;

c) estão excluídos, ou melhor dizendo, ficaram omissos, uma gama variada e extensa de fatores, em princípio de difícil quantificação, mas que de forma direta ou indireta afetam as despesas com transferência, tais como:

1. passagens para o transferido e todos seus dependentes legalmente reconhecidos;

2. diárias a que faz jus o transferido durante os dias de trânsito, os quais giram em torno de 05 dias no Estado, e cujo valor deverá ser suficiente para garantir estadia e alimentação do empregado e seus respectivos dependentes;

3. o salário percebido pelo empregado no decurso do trânsito, durante o qual não está produzindo para a empresa;

4. o salário/homem dispendido pela empresa para o processamento burocrático da transferência, tais como: registro em carteira da alteração, registro nos fichários e dossier, comunicados, telefonemas, tomadas de preço para mudanças (concorrência), controle e fiscalização de despesas, etc.;

5. comunicações internas e externas da mudança, quando for o caso, das assinaturas autorizadas;

6. treinamento específico quando de mudança de função;

7. substituição do transferido, reação em cadeia;

8. despesas decorrentes de eventuais viagens ao local de destino do transferido para auxiliar na decisão de aceite ou recusa da transferência com iniciativa da empresa;

9. outros, bem mais subjetivos, porém possíveis, como por exemplo: a retratação da clientela diante do novo empregado, se o mesmo for desconhecido no local e quando seu antecessor gozar de muito prestígio; a queda da produtividade dos novos e antigos empregados ligados mais diretamente ao transferido, ou seja, os primeiros pela ausência total e os segundos pela inibição natural quanto à obtenção de informações sobre os serviços, diferenças pessoais de procedimento, interrelacionamento, etc..

d) os custos de traslado sô correm de conta do Banco quando a transferência for de sua iniciativa. Os dados da Tabela nº 01 omitem tal circunstância, fato que certamente torna a média irreal.

Como se pode vislumbrar, aquela simples tabela com dados até certo ponto de pouco significado, pelo menos se observados fria e isoladamente, quando examinada com mais detalhe e profundidade, revela que as transferências, a par dos aspectos quantitativos e financeiros, envolvem certamente outros de natureza econômica, de natureza social, de natureza psicológica, de natureza administrativa, de natureza legal e muitos outros que, somados, formam um complexo de ingerência significativa, dentro e fora da empresa, com reflexos ainda pouco conhecidos pelas administrações dos Bancos Comerciais e talvez não sô destes.

Evidenciada e admitida esta gama de variáveis participantes do processo de transferência, foram então considerados e, dentro do possível, avaliados depoimentos de pessoas ligadas à Administração de Pessoal de Banco e mesmo de outros tipos de empresas, nos mais variados níveis hierárquicos, Diretoria, Assessoria, Gerência, etc.. Ditos entrevistados ressaltaram com mais ênfase, entre outras coisas, a inexistência ou existência ainda deficientes de normas, diretrizes ou regras que possibilitem tratar as transferências de um modo humano (entendido quando de situações pessoais, dentro e fora da empresa, do empregado, propriamente dito, e seus dependentes) e ao mesmo tempo racional (entendido quando permitindo o aumento, ou pelo menos a manutenção do nível de desempenho, tanto dos transferidos como dos antigos e novos companheiros seus e de seu substituto), além de salvaguardar a empresa em critérios razoavelmente econômicos, justiciosos, convincentes e viáveis.

Pelo resumo das manifestações acima configuradas se pode, sem muito risco de errar, prever ou deduzir o nível de carência de tratamento em que se encontram as transferências de pessoal. Considerando-se, a priori, as inúmeras e complexas providências necessárias para o atendimento de tais anseios, pode-se avaliar a relevância da transferência de pessoal dentro da organização que, por inúmeros motivos, muito dela se vale. (41:266-278)

Viu-se, até aqui, um exemplo único das quantidades e cus-

tos com transferências de pessoal ocorridas num Banco Comercial, os inúmeros aspectos possíveis de serem considerados, que não eram viáveis no exemplo primeiro, uma opinião média e resumida de pessoas ligadas às transferências de pessoal, caracterizando o problema destas e, para complementar a visão prática das transferências, cabe, então, algumas considerações sobre o campo mais propício para a ocorrência das mesmas.

Obviamente, o Estado representado por suas instituições, se é que assim podemos denominá-las, como, por exemplo: Forças Armadas, Universidades, etc., é quem fornece o maior, o mais completo e o mais propício campo para as transferências de pessoal ocorrerem. No entanto, este não é nosso objetivo, pelo simples motivo da impraticabilidade circunstancial de se poder realizar um estudo de tal magnitude, ou seja, âmbito nacional envolvendo centenas de milhares de pessoas. Não será, por outro lado, dito campo sumariamente ignorado, pois nosso objetivo principal sendo averiguar as transferências no setor bancário, requer, mesmo assim, que se considere as informações disponíveis e úteis em outras áreas. Os Bancos Comerciais, por sua vez, ocupam decididamente a segunda posição no ranking das empresas/instituições que oferecem campo para ocorrência de transferências, pois as empresas industriais e comerciais estão, ainda, longe de oferecerem estruturas com características capazes de absorver uma quantidade intensa de transferências, embora as empresas comerciais, em consequência de fusões, incorporações, conglomerados, etc., superam já, em muito, as empresas industriais, como, por exemplo, acontece com supermercados, lojas de eletrodomésticos, móveis, etc..

Finalmente, cabe então verificar-se a real extensão dos Bancos Comerciais do Rio Grande do Sul. Os dados da Tabela nº 02, a seguir, demonstram isso:

TABELA Nº 02

DISTRIBUIÇÃO DOS BANCOS COMERCIAIS E SUAS AGÊNCIAS  
NOS MUNICÍPIOS GAÚCHOS (\*)

Outubro 1976

ZONA URBANA	Nº DE BANCOS	Nº DE AGÊNCIAS	Nº MUNICÍPIOS
Capital	36	134	01
Interior	14	554	197
T o t a l	-	688	198

Fonte: Fundação de Economia e Estatística.

(\*) Estão incluídos nos dados as Caixas Econômicas Estadual e Federal, por guardarem estreita semelhança com os Bancos Comerciais quanto à característica principal considerada, ou seja, número grande de filiais.

A Tabela acima identifica, também, o Universo da presente pesquisa, sobre o qual, oportunamente, serão traçados maiores e mais detalhados comentários.

### 1.3 Proposições para tratamento do problema

Os diversos enfoques sob os quais foram examinadas as transferências de pessoal no item 1.2, Natureza prática das transferências de pessoal, evidenciaram que a probabilidade destas ocorrerem aumenta na medida em que aumenta o número de filiais da empresa e isto se deve, basicamente, ao fato de que, nas trocas de informações e mesmo nas considerações pessoais deste relator, esteve presente um conceito de transferência, concebido à luz da experiência e aliado à teoria a respeito:

Transferência de pessoal é o deslocamento do empregado de seu habitual lugar de trabalho, envolvendo ou não uma troca de cargo ou função, modificando ou não a remuneração, a responsabilidade e a autoridade, com o objetivo de atender interesses da organização, do empregado ou de ambos, concomitantemente.

Uma outra evidência decorrente de tudo o que aqui já foi dito é que apesar dos inúmeros e estreitos relacionamentos que as transferências de pessoal mantêm com os diversos setores da Administração de Pessoal (53:1-20), bem como com outras ciências ou áreas de ciências (52:123-124), sua relevância e seu atual estágio de processamento, seus reais efeitos dentro e fora da empresa, estão, ainda, carecendo de maiores e melhores definições.

Acrescente-se, ainda, que na prática as transferências de pessoal são encaradas como um processo normal e rotineiro (52:199-200), do qual se avaliam tão somente as causas, ou seja, os motivos básicos que dão origem ou criam a necessidade de se efetuarla. Em outras palavras, as transferências ocorrem normalmente diante da necessidade de suprir um cargo vago, o qual não pode assim permanecer por muito tempo, muito embora assim talvez tenha ficado repentinamente. A preocupação natural e principal das administrações que gerenciam as transferências é no sentido de avaliar se o candidato ao cargo vago, e conseqüentemente à transferência, possui os requisitos mínimos exigidos por aquele, os quais constam, ou pelo menos deveriam constar, da respectiva descrição do cargo.

A transferência, no entanto, vai por vezes, e não raramente, muito além de um processo rotineiro, bastando que não existam

candidatos disponíveis na ocasião, habilitados ao exercício do cargo, surgindo, conseqüentemente, a necessidade de treinamento específico, por exemplo. Por outro lado, a legislação vigente (8:94-95) prevê acréscimos no salário do transferido na hipótese de mudança de domicílio, implicando isto no envolvimento direto da Administração de Salários (45) e, provavelmente, também na Administração de Promoções. (41:276-277)

Descabido seria tentar-se aqui esgotar todas as possibilidades de situações não rotineiras de uma transferência e com base apenas nos exemplos antes mencionados abrir-se as portas para considerações no sentido de que tais circunstâncias, bem como outras de igual teor ou, ainda, mais complexas, se encontram em algumas das grandes empresas brasileiras - e a maioria dos Bancos Comerciais o são - devidamente consideradas, previstas e logo passíveis de tratamento rotineiro.

Porém, julgamos razoável insistir que uma transferência não possa ser resumida e simplificada a um processo de rotina, isto porque o elemento principal e chave de qualquer transferência é o indivíduo (2) com necessidades (05:137-139), objetivos (12:163-168), anseios (15:84-150), desejos (21:88-95), expectativas (26:17-46), etc., que transcendem os limites físicos da empresa e fogem, por vezes, ao próprio domínio individual, quando envolvendo familiares, por exemplo. (68)

Resumidamente, têm-se do lado da empresa atualmente e segundo se pode depreender das entrevistas e mesmo dos escritos científicos a respeito, um mecanismo de procedimentos rotineiros que permite ao Administrador de Pessoal (52:49-72) processar um número significativo de transferências, indiferentemente aos motivos que as geram, sem considerar, portanto, os efeitos que poderão advir em conseqüência.

Sobre esta lacuna, referente aos efeitos de uma transferência de pessoal, é que nos propomos a realizar o presente trabalho. Pelo simples fato de tais efeitos não terem sido antes objeto de estudos específicos, surgiu, naturalmente, a dúvida e a dificuldade na determinação da variável com maiores probabilidades de ser atingida em conseqüência de uma transferência. Assomou-se a este im

passa inicial aquilo que poderíamos chamar de expectativa da empresa, se desse lado nos colocarmos, pois dentre as certamente inúmeras variáveis possíveis de serem afetadas pelas transferências, algumas teriam ainda maiores repercussões dentro da empresa e, portanto, seriam mais convenientes de serem estudadas. Considerou-se, a seguir, as imensas dificuldades na obtenção de dados das empresas e também o fato das mesmas já se encontrarem relativamente bem aparelhadas para tratar as transferências de modo rotineiro, como já foi insistentemente mencionado. Quanto ao empregado, no entanto, pouco ou quase nada se sabia dele em relação às transferências e também pouco dele se poderia obter em relação à empresa e às transferências de pessoal, como um todo. Mas, pessoal e particularmente, é o empregado uma fonte inesgotável de informações capazes de permitir a realização de um bom trabalho, sem romper qualquer sigilo ou ética estabelecidos, graças, naturalmente, à possibilidade do anonimato. Ficou, então, estabelecida a linha mestra: informações pessoais do empregado no anonimato, sobre as transferências de pessoal e sob um ângulo que viesse refletir efeitos diretamente ligados ao nível de satisfação (70:113-128), diante do processo utilizado para efetuar as transferências de pessoal. Se as informações são oriundas do empregado, e ele é o elemento principal e indispensável numa transferência, nada mais lógico do que medir seu nível de satisfação (18:158-160) diante da efetivação da mesma. Se admitirmos, com as devidas restrições (67:101-118), a concepção inicial da Escola de Relações Humanas (39), de que a satisfação do trabalhador gera, por si só, a eficiência (17:65) e a suposição da administração científica (39), de que a organização mais competente seria, também, a mais satisfatória, pois poderia aumentar ao máximo, tanto a produtividade, quanto o pagamento do trabalhador - homem econômico - (17:65), fica fortalecida a decisão de testar nos Bancos Comerciais do Rio Grande do Sul se as transferências de pessoal afetam ou não o nível de satisfação (28:55-83) dos empregados. Em caso positivo, propor providências, quer no sentido de estimular novos e mais profundos estudos a respeito ou alterar as atuais linhas de procedimentos, ou mesmo ratificá-las como eficientes e satisfatórias. Não se confirmando a atuação das transferências de pessoal sobre o nível

de satisfação (30:248-260) poder-se-á, pelo menos, guardadas as devidas proporções, considerar esta variável independente no processo de transferências de pessoal.

Certamente não é nosso objetivo nesse trabalho ir além de verificar, num processo de transferência de pessoal, como se comporta o nível de satisfação (31:363-383) do empregado envolvido. Dessa forma, nossas proposições básicas restringem-se na mensuração do nível de satisfação dos empregados transferidos, a seu próprio pedido, ou por iniciativa da empresa (41:276), bastando que tenha havido em ambos os casos mudança de domicílio. (8:94-95)

A fim de atender estas proposições, anteriormente mencionadas, foram estabelecidas duas grandes hipóteses descritivas, que mais tarde, por ocasião dos testes e análise estatística, desdobram-se em, pelo menos, 03 (três) hipóteses operativas.

Hipóteses descritivas:

H1. Verificar se as transferências (A Pedido e No Interesse), provocam modificações no grau de satisfação dos empregados envolvidos.

H2. Verificar se os diferentes tipos de transferências provocam modificações equivalentes no grau de satisfação dos empregados envolvidos.

Dos resultados provenientes dos testes estatísticos destas hipóteses, em seus desdobramentos, poderemos então concluir, guardadas as devidas proporções, sobre:

a) a interferência ou não das transferências de pessoal sobre o nível de satisfação dos empregados envolvidos;

b) a relevância ou não das transferências dentro da empresa, a par dos demais reflexos que ela exerce sobre Treinamento, Administração de Salários, Administração de Promoções, etc.;

c) o sentido, se positivo ou negativo, da modificação do nível de satisfação, se aquele for constatado;

d) o atual estágio do processo das transferências de pessoal, utilizado pelos Bancos Comerciais, se é ou não eficiente e satisfatório para os empregados transferidos.

## II - QUADRO DE REFERÊNCIA TEÓRICA

## 2.1 Revisão da bibliografia

Por suas características peculiares, transferência de pessoal (41:276) está naturalmente incluída na área da Administração de Pessoal. (71:15-31)

Entretanto, esta como qualquer ciência ou área de ciência não sobrevive isoladamente, resultando, daí, estreitos relacionamentos como, por exemplo, com o Direito do Trabalho, Sociologia Industrial, Psicologia Industrial, Economia do Trabalho, etc..(27:29-34)

Estes aspectos, bem como outros técnicos, administrativos e políticos quando apanhados dentro da empresa, quando compreendidos em sua causação e em seus efeitos no contexto da empresa; quando estudados, tendo em vista a vida e o funcionamento coordenado e harmonioso da empresa e dos homens que ali trabalham, buscando alcançar o equilíbrio social, a harmonia, a satisfação, a segurança e, em consequência, maior produtividade, interessam, em certa medida, à disciplina denominada Relações Industriais.

Ora, se existe, e julgamos que realmente existe, acentuado interrelacionamento entre, pelo menos, estas disciplinas anteriormente mencionadas, é normal e necessário que se averigüe entre elas, quais, de que forma e até que ponto, abordam as transferências de pessoal. (51:45-50)

Tem-se que reconhecer, de antemão, ser relativamente impraticável e talvez até improdutivo sequer o manuseio de todas as obras destas disciplinas para realizar nosso intuito. Uma análise a considerável nível de profundidade e detalhamento da bibliografia disponível nos revelou que na área da Administração de Pessoal existem algumas lacunas a respeito das transferências de pessoal e não são visíveis as causas de ditas lacunas.

A par das omissões, surgem, naturalmente, inúmeras e por vezes sensíveis diferenças quanto ao tratamento das transferências de pessoal, desde o conceito, propriamente dito, até o processo operativo. Com o intuito de ressaltar ditas diferenças e semelhanças, quando houver, optou-se por uma segunda abordagem sobre a teoria: Tentativa de consenso bibliográfico, na qual deverá ser exposta a linha predominante do pensamento teórico, bem como a definição dos

termos utilizados no trabalho.

Flippo (22:282-283) aborda as transferências sob quatro aspectos distintos:

1. Conceito: "trata-se de uma mudança de trabalho, onde o novo cargo é substancialmente igual ao antigo em termos de pagamento, posição e responsabilidade."

2. Tipos predominantes de transferência: "a) as que visam fomentar o treinamento e desenvolvimento; b) as que possibilitam o ajustamento a volumes variáveis de trabalho dentro da empresa; c) as que se destinam a remediar um problema de má colocação do empregado."

3. Diretrizes disciplinadoras das transferências: "uniformização de critérios levando em conta fatores tais como: razões aceitáveis para a transferência; divulgação das vagas e efeitos sobre os salários."

4. Conclusão: "as diretrizes que regem as transferências devem primeiramente considerar interesses da organização como um todo, sem no entanto, impedir a concessão de transferências para remediar requisitos pessoais."

Independentemente das constatações práticas, mencionadas no capítulo de introdução, sobre as transferências, surgem, entre os aspectos caracterizados por Flippo, algumas dúvidas e omissões que bem demonstram a complexidade e relevância das transferências de pessoal.

A seguir, faremos uma breve análise da abordagem feita pelo autor em apreço, procurando evidenciar seu conteúdo, propriamente dito, e relações com a legislação vigente.

Está explícito no conceito que "numa transferência o novo cargo é substancialmente igual ao antigo em termos de pagamento" e, no entanto, logo adiante ao abordar o aspecto sobre diretrizes, foi evidenciada uma preocupação com "os efeitos sobre os salários". Ora, ignorados os aspectos de semântica, tem-se aí uma defazagem, pois a substancial igualdade relega, conseqüentemente, os efeitos sobre os salários à insignificância. Ainda com respeito a afirmativa sobre os salários, encontra-se na Consolidação das Leis do Trabalho, Artigos 469 e 470 (8:94-95), aspectos divergentes:

"Em caso de necessidade de serviço, o empregador poderá transferir o empregado para localidade diversa da que resultar do contrato, não obstante as restrições do artigo anterior, mas, nesses casos, ficará obrigado a um pagamento suplementar, nunca inferior a 25% dos salários que o empregado percebia naquela localidade, enquanto durar essa situação." Art. 469 § 3º da CLT. (8:94-95)

O percentual de 25% desfaz, por si só, a condição de igualdade substancial em termos de pagamento.

Continuando na análise do conceito, observa-se que a igualdade substancial se estende à posição e responsabilidade. A primeira dificuldade que se observa é ainda quanto à observância da legislação:

"Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade." Art. 461 da CLT e seus parágrafos. (8:93)

Em se tratando de empresa que tenha pessoal organizado em quadro de carreira esta situação será perfeitamente superada, Art. 461 § 2º da CLT (8:93), porém, caso contrário, a posição hierárquica ficará na contingência de ser alterada, sob pena de ferir o Art. 461, anteriormente citado.

Uma última consideração com respeito ao conceito é que antes de se tratar de uma mudança de trabalho, a transferência deverá acarretar uma mudança de domicílio, Art. 469 da CLT, sendo omissos o aspecto trabalho.

Desta forma, conclui-se que há razoável inconsonância entre o conceito emitido por Flippo e a realidade vivida pelas empresas diante da Legislação Trabalhista Brasileira, visto ser praticamente impossível transferir-se um empregado e manter substancialmente iguais os três fatores: salário, posição (entendemos hierárquica) e responsabilidade. A alteração de qualquer um dos mesmos implicará, normalmente, na alteração dos demais.

É importantíssimo que se observe que no presente trabalho estamos considerando a empresa como agindo sempre dentro dos padrões éticos e legais vigentes, ignorando-se qualquer excessão, se houver.

A respeito dos Tipos de Transferência, segunda parte evidenciada, nos afigura, em princípio, incompletos os apenas 03 (três) tipos considerados.

Julgamos fundamental acrescer aos mesmos, pelo menos, mais 03 (três) outros tipos por se tratarem de situações reais e, segundo nosso entender, com participação efetiva no Processo de Transferência de Pessoal. Nos referimos aquelas transferências que:

a) visam suprir vagas decorrentes de desligamentos (exone-rações/demissões, falecimentos, licenças prolongadas, abandonos, etc.;

b) visam ativar o acesso promocional, tanto nos quadros de carreira como em qualquer outro tipo de estruturação organizacio-nal;

c) visam atender interesses pessoais (individuais/familia-res), dentro e fora da organização.

Admitida a hipótese da inclusão dos 03 (três) novos tipos sugeridos, ou mesmo no caso contrário, tem-se caracterizado que os objetivos dos mesmos podem ser originários ora da empresa e ora do empregado e, da conveniência de interesses, resultar a transferên-cia propriamente dita. Assim sendo e considerando que a legislação reguladora das transferências, Arts. 469 e seus parágrafos e 470 da CLT (8:94-95), trata do problema unilateralmente, limitando-se a condicionar as transferências ao fato de existir uma necessidade re-al dos serviços, não incluindo, portanto, qualquer amparo legal pa-ra o empregado pleitear uma transferência, ainda que por necessida-de pessoal real. É, por outro lado, usual e constatado pela prática como proveitosa a caracterização dos tipos de transferências em dois grandes grupos que abrangem conjunta ou individualmente todos aque-les seis anteriormente mencionados. (41:276)

Grupo 1: as transferências ocorridas por iniciativa da em-presa com todas as despesas de traslado a suas custas e com ajustes salariais obrigatórios, rotuladas comumente de NO INTERESSE ou ex-officio.

Grupo 2. aquelas ocorridas por iniciativa do empregado, omissas na lei, dependentes, portanto, de decisão arbitrária da or-ganização, isentas de qualquer custo obrigatório, denominadas cor-

rentemente de A PEDIDO.

Diretrizes disciplinadoras e Conclusões são os dois últimos aspectos considerados e merecem profunda atenção e reflexão, visto que os mesmos, de certo modo, vêm corroborar com a preocupação deste relator. Resumidamente é sugerido que se obtenha uma uniformização de critérios, tais que ressaltem sempre o interesse da organização e permita, contudo, abordagens ocasionalmente específicas.

Deixando-se de lado o aspecto subjetivo da validade ou não desta colocação final a respeito dos pressupostos de ressaltar interesses organizacionais e só ocasionalmente os interesses pessoais, por ser especificamente objeto de estudo mais detalhado no desenrolar do trabalho, ocasião da análise dos resultados da pesquisa, atentaremos para a parte que trata da uniformização de critérios.

Esta proposição, inegavelmente salutar, é, também, muito ampla e generalista, tanto que, conforme mencionado no capítulo de introdução, entrevistas preliminares revelam apreensões quanto a inexistência institucionalizada de tais critérios no seio da Administração de Pessoal. Outrossim, constata-se que nem Flippo ou outros autores consultados apresentam ou indicam bibliografia que contenha um paradigma para tais procedimentos ou relatos de alguma experiência, ainda que mal sucedida.

RIBEIRO (53:100-101,148,168), quando abordando no Capítulo IV, Análise das diversas fases do processo seletivo, subitem Enquadramento, apresenta a seguinte colocação

*"A prática do Turnover já é treinamento, tôdas às vezes que o nôvo empregado é transferido para uma outra atividade inerente ao seu cargo, ele está sendo treinado."*

*"No decorrer do estágio, também será feito o follow up visit - o empregado deverá ser acompanhado, não só pela Chefia como também pelo órgão de pessoal, através de visitas, entrevistas, relatórios etc. O rodízio será indicado durante esse período. O chefe deverá transferir o estagiário, de serviço, logo que verifique sua inadaptação para aquele tipo de atividade em que está sendo treinado - é um período de grande movimentação necessária, aliás, para um*

perfeito placement do novo servidor. Através desse rodízio serão evitados muitos problemas futuros de readaptação e transferências turnover." (53:100-101)

"Alteração extrínseca (do local de trabalho) é a transferência do empregado. Esta é vedada, quando ocorre sem a concordância do empregado e para localidade diversa da que resultar do contrato, não se considerando transferência, a que não acarretar necessariamente, mudança de domicílio (art. 469-CLT)." (53:148,168)

As citações foram longas, porém era imprescindível para que se obtivesse uma visão completa do enfoque dado pelos autores.

Propositadamente deixaremos de analisar com detalhe a utilização indistinta dos termos transferência e rodízio, grifados 03 (três) e 02 (duas) vezes, respectivamente, no texto citado, pois certamente recairíamos em considerações conceituais, previstas de serem abordadas ao final deste capítulo.

No entanto, a afirmativa de que "o chefe deverá transferir o estagiário, de serviço, logo que verifique sua inadaptação para aquele tipo de atividade", se insurge quase que como um conceito e ao nosso ver exageradamente limitado. Isto é, admite a transferência apenas como um recurso para remediar situações inadequadas de desempenho e por iniciativa sempre e somente da empresa por intermédio dos chefes.

YODER (71:366-367,371-374) aborda o assunto da seguinte forma:

"O recrutamento interno se realiza através de promoções e transferências. Em menos frequentes ações de pessoal os empregados podem ser rebaixados. Promoção se define como um movimento para uma posição em que aumentam as responsabilidades. Inversamente, o rebaixamento é uma transferência para uma posição em que diminuem as responsabilidades." (71:366)

"Uma transferência envolve a mudança de um empregado de um cargo para outro sem referência especial a mudança de responsabilidade ou compensação. As transferências podem ocasionar, e geralmente o fazem, mudanças nas responsabilidades e deveres. Também podem envolver mudanças no pagamento.

Dois tipos principais de transferências podem distinguir-

-se. O tipo mais freqüente de transferência aparece quando a necessidade de potencial humano num cargo ou departamento se reduz ou aumenta. Os empregados podem, então, ser transferidos para ou de outros cargos ou departamentos a fim de atender à demanda de mudança. Tais mudanças são transferências de produção.

Um segundo tipo, geralmente descrito como transferências de pessoal, envolve mudanças feitas para atender a pedidos ou necessidades de empregados. Embora muitas delas possam ter suas raízes em seleção ou colocação defeituosas, outras surgem por que os indivíduos acham que seus interesses estão mudando, ou as considerações de família sugerem a mudança de residência, ou os empregados sentem-se infelizes com os colegas ou creem que seriam mais felizes em outra turma. A saúde também pode ser motivo; ferimentos ou enfermidades podem ter mudado as qualificações ou atitudes do empregado. Geralmente se faz nítida distinção entre transferências temporárias e permanentes, porque a prática na administração de salários considera as duas diferentes." (71:367)

Pode-se perceber, visualizando as colocações de Yoder, a presença da figura de linguagem da Metonímia com a palavra transferência, causando alguma confusão no estabelecimento do conceito propriamente dito de transferência de pessoal.

A par deste detalhe, pode-se perceber claramente a posição do autor em relação aos tipos e aos efeitos das transferências de pessoal.

O mesmo identifica como sendo dois os principais tipos de transferência de pessoal, ou seja: a) por iniciativa da empresa, denominadas de Produção; b) por iniciativa do empregado, sem denominação específica. Ressalte-se, ainda, que as transferências de pessoal geralmente afetam responsabilidades, deveres e pagamentos e que devem as mesmas serem distinguidas quanto a durabilidade, se permanente ou temporária, sem, no entanto, explicitar os critérios para classificação nestas categorias.

RIBEIRO (52:199-200) considera que:

"Transferência também significa mobilidade. Ela envolve a mudança de um empregado, de um para outro trabalho dentro da empresa, sem especial preocupação com aumento de responsabilidade ou com

*pensação, muito embora, via de regra, ocorram mudanças na remuneração. Mas tais aumentos não são da essência da transferência.*

*Transferências ocorrem a pedido do empregado ou por necessidade do empregador e podem se verificar de um cargo para outro, ou ocupação dentro da mesma divisão, de uma para outra divisão apenas, de um para outro estabelecimento, etc. Podem-se estabelecer programas tendo em vista evitar a fixação demasiada em funções de rotina, ou então, a monotonia em trabalhos muito repetitivos. Também podem, os programas, atender as necessidades de que todos os componentes de grupos de desempenho equivalente, de funções diferentes, façam, rodízio, a fim de conhecerem o maior número de operações que estejam ao seu alcance. Tal tipo de rodízio é comum entre as funções conhecidas como 'de escritório', e também entre engenheiros de manutenção. Para os engenheiros de operação e para técnicos, o rodízio se recomenda, porém circunscritos aos limites de suas respectivas especializações.*

*Há empresas que não oferecem oportunidades de transferência, nem mesmo para aqueles empregados que, estudando à noite, puderam concluir curso superior. Muitos deles formam-se em Direito, Economia, Ciências Sociais, etc., e terão que continuar na rotina dos serviços de escritório ou pedir demissão, pois não há, para eles, grande chance de remanejamento de pessoal e, conseqüentemente, de função que melhor se coadune com sua preparação escolar-profissional."*

A abordagem da autora que se inicia comparando transferência de pessoal com mobilidade, admite a predominante alteração da remuneração em conseqüência de uma transferência de pessoal. Classifica, também, em dois tipos as transferências de pessoal, a pedido do empregado e por necessidade do empregador. Como a maioria daqueles que abordam o problema, também esta autora utiliza como sinônimo de transferência termos que na verdade possuem significado distinto, pelo menos em parte, tais como rodízio, remanejamento.

LOPES (41:266-278) quando analisando o problema das transferências de pessoal o faz relacionando-a com movimentação, com promoção e readaptação de pessoal. Ao conceituá-la, ressalta a não alteração do padrão de vencimento, bem como aos tipos possíveis, quais sejam, a pedido do empregado ou ex-officio e no interesse da

administração.

*"Movimentação de pessoal é o deslocamento de empregados, para dentro ou para fora da empresa. Conforme seus objetivos ou as causas que as determinam pode ela constituir um sintoma de vitalidade ou de enfraquecimento." (41:266)*

Existem dois tipos de movimentação: a) Movimentação positiva; b) Movimentação negativa.

A movimentação positiva pode ser encarada como:

1. processo de renovação
2. processo de ajustamento

O processo de renovação tem os seguintes instrumentos principais: a aposentadoria, promoção e novas admissões.

*Promoção "é o acesso do empregado a cargo de melhor remuneração. Podemos entendê-la também como sendo o acesso do empregado a cargo de melhor remuneração e de atribuições mais complexas, pelo seu nível de dificuldade e de responsabilidade." (41:271)*

O processo de ajustamento tem os seguintes instrumentos principais: transferência e readaptação.

*Transferência "é o ato em virtude do qual o empregado, a pedido seu ou ex-officio no interesse da administração passa de um cargo ou função para outro de igual padrão de vencimento." (41:276)*

*"Distingue-se nitidamente dos demais tipos de provimento dos cargos, pois não é uma forma de ingresso no serviço como a nomeação; não constitui um acesso a classe superior como a promoção; não implica o desligamento do funcionário e o seu retorno ao serviço, como a readmissão e a reintegração; nem pressupõe, como o aproveitamento e a reversão, a inatividade do funcionário." (41:276)*

*"A transferência a pedido depende da iniciativa do funcionário, podendo a empresa concedê-la ou não. Sempre que não prejudique os interesses da empresa, a transferência a pedido deve ser concedida. Seu indeferimento pode criar situações prejudiciais à tranquilidade da convivência no ambiente de trabalho, e pode mesmo importar numa espécie de castigo ao funcionário que, por motivos justos, deseja ser transferido." (41:276-277)*

*"Observe-se, ademais, que nas empresas cujos cargos são organizados em sistema de carreiras a transferência, não raro, in-*

*terfere com o problema da promoção, uma vez que pode determinar o desaparecimento de vagas destinadas ao acesso dos antigos empregados pertencentes à carreira na qual o transferido iria ingressar."* (41:277)

*"Há uma espécie de transferência a que se dá o nome de readaptação, a qual visa ao aproveitamento do funcionário que se incapacitou total ou parcialmente para as funções que vinha exercendo, noutra função compatível com as suas aptidões."* (41:277-278)

SALDANHA (56:129-137) no Capítulo 11, Movimentação de Pessoal, faz a seguinte colocação:

*"Em sentido amplo há movimentação de pessoal quando da admissão, do deslocamento interno ou afastamento de empregados. É com esse sentido que é tomado em Administração de Pessoal. O turnover de rotina processa-se através de:*

*Transferência: que pode ser para outro departamento ou interdepartamental (rodízio). É o deslocamento do setor de trabalho ou função, em sentido horizontal. Evita a queda de eficiência pela má vontade do servidor para com seu serviço. Aumenta a experiência do servidor e o credencia para necessidades futuras. Tanto pode ser processado por ato administrativo, como a pedido do empregado.*

*Remoção: que consiste no deslocamento do empregado para a jurisdição de outra chefia, sem mudança nas funções desempenhadas. Evita a convocação de elementos estranhos, bem como a queda do rendimento no serviço. Pode ser igualmente, a pedido ou por ato administrativo.*

*Permuta: quando dois empregados se propõem a trocar de funções, com o assentimento da chefia. Nesse caso não ocorrem vagas, porque o preenchimento dos cargos é simultâneo."*

Trata-se, efetivamente, de uma abordagem muito restrita e pouco elucidadora, pois, além de não emitir qualquer conceito, considera a transferência de pessoal como turnover de rotina e rodízio, processos estes que como veremos mais adiante, diferem significativamente das transferências de pessoal.

CARVALHO (11:21-22) refere-se às transferências de pessoal no capítulo IV, Tipos de formação empresarial - Treinamento interno para transferência, da seguinte forma:

*"Trata-se de um tipo de formação interna do empregado,*

utilizado no novo setor para o qual foi designado. Não é uma promoção funcional, mas sim um deslocamento ou rodízio de uma unidade de trabalho para outra, ou de tarefas diversas dentro de uma mesma unidade de trabalho. A ênfase do treinamento para transferência deve basear-se em dois pontos: 1) dar ao empregado a necessária motivação para aceitar tal tipo de treinamento, mais como um degrau indispensável a ser transposto em sua carreira na empresa; 2) treinar o funcionário em suas novas funções através de seus novos supervisores diretos.

A transferência nem sempre é bem recebida pelo funcionário. Para dissipar qualquer dúvida em seu espírito, convém fixar um entrosamento entre seus chefes imediatos anteriores, o órgão de pessoal e os novos supervisores. Tal política, quando bem executada pela empresa, prepara emocionalmente o treinando transferido para uma melhor assimilação dos componentes do seu novo cargo."

Talvez em decorrência dos próprios objetivos da obra, não há sequer tentativa de conceituar ou detalhar o problema de transferência de pessoal, mas no entanto, mais uma vez, verifica-se a comparação, ao nosso ver indevida, com deslocamento ou rodízio.

FINIGAN (21:23-24) em seu livro: A pessoa certa no lugar certo, Capítulo I - Os recursos subutilizados: pessoas - quando se referindo às diferentes definições relativas às pessoas, cita, entre outros seis itens, o valor da Transferência.

A abordagem do autor, no entanto, recai sobre o velho problema conceitual do que é transferência de pessoal, pois suas referências dizem respeito apenas às mudanças/trocas de emprego por parte dos profissionais e não considera, em momento algum, a movimentação do empregado dentro da própria empresa, característica, ao nosso entender, imprescindível da transferência.

## 2.2 Tentativa de consenso bibliográfico

Como se pode observar quando da análise das diversas abordagens de alguns autores, FLIPPO (22), RIBEIRO (53), YODER (71), RIBEIRO (52), LOPES (41), CARVALHO (11), FINNIGAN (21) e SALDANHA (56) que se preocuparam com as transferências de pessoal, pouco se encontra em comum entre eles, exceto as divergências, por vezes significativas, na terminologia.

À vista destas circunstâncias, torna-se impraticável dar continuidade ao trabalho sem antes deixar estabelecido uma definição de termos, tal que nos possibilite interpretar sempre de forma idêntica os problemas considerados.

A fim de atender nosso objetivo, transcrevemos, a seguir, alguns conceitos de transferência emitidos pelos autores consultados, à luz dos quais e aliando-se aspectos práticos vividos, estruturamos o nosso conceito, utilizado, inclusive, no instrumento da pesquisa.

- 1) TRANSFERÊNCIA: *"trata-se de uma mudança de trabalho, onde o novo cargo é substancialmente igual ao antigo em termos de pagamento, posição e responsabilidade."* (22:282)
- 2) TRANSFERÊNCIA: *"é o deslocamento do setor de trabalho ou função, em sentido horizontal: pode ser para outro departamento ou interdepartamental (rodízio)."* (56:129)
- 3) TRANSFERÊNCIA: *"também significa mobilidade. Ela envolve a mudança de um empregado, de um para outro trabalho dentro da empresa, sem especial preocupação com aumento de responsabilidade ou compensação, muito embora, via de regra, ocorram mudanças na remuneração. Mas tais aumentos não são da essência da transferência."* (52:199)
- 4) TRANSFERÊNCIA: *"envolve a mudança de um empregado de cargo para outro sem referência especial a mudança de responsabilidades ou compensação. As transferências podem ocasionar, e geralmente o fazem, mudanças nas responsabilidades e deveres. Também podem envolver mudanças no pagamento."* (71:367)
- 5) TRANSFERÊNCIA: deslocamento do empregado de seu habitual lugar

de trabalho, envolvendo ou não uma troca de cargo ou função, modificando ou não a remuneração, a responsabilidade e a autoridade, com o objetivo de atender interesses da organização, do empregado ou de ambos, concomitantemente. (Conceito considerado no transcurso do trabalho)

Com o intuito único de dirimir possíveis dúvidas exibimos, a seguir, os conceitos de alguns termos utilizados pelos autores, quando abordando Transferência de Pessoal:

**MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL:** *"em sentido amplo há movimentação de pessoal quando da admissão, do deslocamento interno ou afastamento de empregados."* (56:129)

**REMOÇÃO:** *"consiste no deslocamento do empregado para a jurisdição de outra chefia, sem mudança nas funções desempenhadas."* (56:130)

**PERMUTA:** *"quando dois empregados se propõem a trocar de funções, com o assentimento da chefia."* (56:130)

**TURNOVER:** *"rotação da mão-de-obra à procura de melhores condições, representando um importante aspecto da mobilidade social. É a mudança de emprego na mesma profissão ou, também, de uma profissão para outra."* (23:116)

**PROMOÇÃO:** *"é o acesso do empregado a cargo de melhor remuneração. Podemos entendê-la também como sendo o acesso do empregado a cargo de melhor remuneração e atribuições mais complexas, pelo seu nível de dificuldade e de responsabilidade."* (41:271)

**PROMOÇÃO:** *"é o acesso do empregado na escala hierárquica, compreendendo a atribuição de deveres e responsabilidades mais difíceis e complexas."* (56:125)

Posição razoavelmente semelhante entre os autores é quanto ao tipo de transferências:

- a) transferência no interesse do empregado;
- b) transferência no interesse da organização.

A título de simplificação, uniformização e melhor operacionalidade, decidimos adotar no presente trabalho o seguinte:

a) A PEDIDO: tipo de transferência cuja iniciativa é do empregado, o qual deverá arcar com todas as despesas decorrentes e,

ainda, desobriga a empresa de conceder qualquer espécie de acréscimo na remuneração, ainda que mude de domicílio.

b) NO INTERESSE: tipo de transferência cuja iniciativa é da empresa, a qual deverá arcar com todas as despesas decorrentes do processo e, no caso de mudança de domicílio do transferido, conceder-lhe um acréscimo não inferior a 25% sobre sua remuneração.

SATISFAÇÃO: *"estar satisfeito com o trabalho quer dizer muito mais, diz Gilmer, do que simplesmente não estar descontente."*

*"Uma atitude pode contribuir para a satisfação no trabalho. Satisfação é composta de um número de atitudes, em outras palavras. Satisfação não é o mesmo que moral industrial, mas pode contribuir para o mesmo."*

*"Satisfação ou insatisfação para com o trabalho, é o resultado de várias atitudes que as pessoas têm para com seu trabalho ou para com os fatores relacionados com seu trabalho, ou mesmo para com sua vida de modo geral." (70: 113-114)*

SATISFAÇÃO: *"uma das melhores recompensas a certas pessoas que trabalham é a satisfação que extraem de suas tarefas profissionais. O próprio fato de ser designado para cumprir determinada missão é já motivo de satisfação. Mas qual a origem dessa satisfação pessoal? Os estudos que existem sobre o assunto não fornecem resposta conclusiva. Entretanto, as respostas parciais são bastante sugestivas." (15:109-110)*

Como se pode verificar pelas citações anteriores, por questão de terminologia e talvez não só disto, não se encontra um conceito específico de satisfação, muito embora se possa, em consequência dos comparativos traçados, depreender, pelo menos, o sentido dado pelos autores e, em consequência, aquele por nós adotado. Consideramos, para efeito do presente trabalho, Satisfação como: uma atitude de aceitação do processo utilizado para transferir empregados, implicando dita satisfação no reconhecimento dos critérios como justos, adequados, necessários e suficientes para atender os interesses do transferido.

### III - CONTEXTO DA PESQUISA

## 3.1 Determinação da amostra

O Estado do Rio Grande do Sul está, atualmente, seccionado em 232 (duzentos e trinta e dois) municípios, dos quais 198 (cento e noventa e oito), ou seja, 85,34% já estão servidos pelos serviços bancários (incluindo as Caixas Econômicas Estadual e Federal).

A Tabela nº 03 apresenta a distribuição quantitativa da rede bancária pelos já mencionados 198 municípios gaúchos:

TABELA Nº 03

## AGÊNCIAS BANCÁRIAS NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Outubro de 1976

Zona Urbana	Número de Agências	Percentual
Capital	134	19,47%
Interior	554	80,53%
T o t a l	688	100,00%

Fonte: Fundação de Economia e Estatística.

Por outro lado, verifica-se que é significativo o número destes municípios contando com mais de 01 (um) Banco Comercial operando e, por vezes, com mais de 01 (uma) agência de cada um destes Bancos. Em consequência disto e considerando que a média aritmética determina 3,45 agências bancárias para cada município, foi estabelecido que seriam efetuadas entrevistas naqueles em que estivessem operando mais de 04 (quatro) agências bancárias. Processo aleatório e sem qualquer fundamentação teórica.

Com o intuito de verificar a validade deste procedimento aleatório, lançou-se mão de um estudo sobre as potencialidades sócio-econômicas de todos os municípios gaúchos, elaborado pela Assessoria Técnica do Banco do Estado do Rio Grande do Sul.

O resultado das duas iniciativas consideradas a priori pa

ra a determinação da amostra a ser pesquisada, por meio de entrevistas - Amostra/Entrevista - passamos a detalhar a seguir:

1a. Iniciativa: a lista de cidades gaúchas com mais de 04 (quatro) agências resultou numa nominata total de 28 (vinte e oito)

2a. Iniciativa: a lista de classificação sócio-econômica, crescente, dos primeiros 28 municípios gaúchos apresentou 27 nomes em comum com a resultante da 1a. iniciativa e um outro que, por suas características particulares, divergia, visto possuir apenas duas agências bancárias.

Diante destes resultados, considerou-se racional e adequado incluir o município exceção, resultando, daí, um total final de 29 (vinte e nove) municípios, perfazendo um total de 351 (trezentos e cinquenta e uma) agências que integrariam a Amostra/Entrevista.

A Tabela nº 04, a seguir, demonstra com detalhes a composição da referida Amostra/Entrevista, resultante da primeira iniciativa em combinação com a segunda:

TABELA Nº 04

DISTRIBUIÇÃO QUANTITATIVA E PERCENTUAL DAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS,  
RESULTANTE DA COMBINAÇÃO DAS INICIATIVAS 1 E 2

Outubro de 1976

ZONA URBANA	U N I V E R S O			1a. e 2a. INICIATIVAS		
	Municip.	Nº Aqs.	%	Nº Aqs.	%	Municip.
Capital	01	134	19,47	134	38,18	01
Interior	197	554	80,53	217	61,82	28
T o t a l	198	688	100,00	351	100,00	29

Fonte: elaborada a partir de dados da Tabela nº 02.

Cumprе esclarecer que o quadro acima mostra um resultado total bruto, ou seja, incluindo todas as agências existentes nos 29 (vinte e nove) municípios e, conseqüentemente, por vezes mais de 01 (uma) agência do mesmo Banco, principalmente na Capital.

A fim de manter um certo nível de diversificação entre Bancos, por motivos de economia e finalmente com o intuito de man-

ter uma relação percentual semelhante com a distribuição do Universo, os dados da Tabela nº 04 foram manipulados, resultando, daí, a Amostra/Entrevista propriamente dita, cujos detalhes constam da Tabela nº 05, a seguir:

TABELA Nº 05

DISTRIBUIÇÃO QUANTITATIVA E PERCENTUAL DAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS OBJETO DA PESQUISA-AMOSTRA POR MEIO DE ENTREVISTAS

Outubro de 1976

ZONA URBANA	Nº de Municip.	1a. e 2a. INICIATIVAS		A M O S T R A	
		Nº Ags.	%	Nº Ags.	%
Capital	01	134	38,18	32	18,71
Interior	28	217	61,82	139	81,29
T o t a l	29	351	100,00	171	100,00

Fonte: elaborada a partir de dados da Tabela nº 04.

Finalmente, convém ressaltar que os números finais deste trabalho para determinar a Amostra/Entrevista têm a seguinte relação com o Universo:

Capital: 32 agências, correspondendo a 23,88% do universo (134).

Interior: 139 agências, correspondendo a 25,09% do universo (554).

Total: 171 agências, correspondendo a 24,85% do universo (688).

Observa-se, outrossim, que operam no Estado do Rio Grande do Sul, aproximadamente 38 Bancos/Caixas, dos quais apenas 14 estendem seus serviços pelo interior e o fazem concentrando-se nos maiores centros urbanos. À vista disto e considerando ainda que o número total de municípios (29) abrangidos pela Amostra/Entrevista representa apenas 14,64% dos municípios servidos por serviço bancário no Estado, resolveu-se utilizar uma sistemática de pesquisa adicional, ou seja, envio de questionário, sendo necessário, conseqüentemente, a determinação do que chamaremos de Amostra/Questionário.

Este critério de diferenciação entre Amostra/Entrevista e Amostra/Questionário deve-se aos seguintes fatos:

a) a utilização de entrevistas individuais oferece uma margem de segurança bem elevada em relação ao retorno das informações solicitadas, podendo-se, conseqüentemente, planejar a estruturação e desenvolvimento da pesquisa em função exclusivamente do mesmo;

b) embora o número de agências consideradas nos 29 (vinte e nove) municípios seja significativo em relação ao total (24,85%), o número de municípios não o é (14,64%), devido, como já foi dito, a concentração de Bancos Comerciais nos maiores centros urbanos;

c) a utilização do questionário enviado pelo correio é de custo reduzidíssimo, porém sua margem de segurança de retorno é significativamente pequena, decorrendo, daí, um elevado risco de se ter frustrado todo um planejamento para desenvolver um trabalho;

d) embora a probabilidade de retorno dos questionários seja significativamente pequena, o envio dos mesmos permite cobrir, por seus baixos custos, todos os restantes municípios gaúchos, podendo-se, conseqüentemente, obter resultados interessantes, função, talvez, das características próprias dos mesmos.

Desta forma, serão enviados 169 questionários ao interior do Estado, com o que teremos atingido, por dois meios distintos, todos os municípios gaúchos servidos pelos serviços bancários, conforme segue:

Municípios com entrevistas .....	29
Municípios com questionários .....	169
T o t a l .....	198

Concluindo, temos que os dois processos conjugados, AMOSTRA PARA ENTREVISTA e AMOSTRA PARA QUESTIONÁRIOS, abrangerão todos os municípios gaúchos atendidos pela rede bancária e deverão participar da pesquisa um total de 32 (trinta e dois) Bancos Comerciais/Caixas Econômicas, representados por 340 (trezentos e quarenta) agências, ou seja, 49,41% do total de agências que operam no Estado.

Na Tabela nº 06 apresentamos uma distribuição detalhada do campo a ser pesquisado pelos dois processos conjugados.

TABELA Nº 06

## DISTRIBUIÇÃO DA PESQUISA EM 198 MUNICÍPIOS GAÚCHOS

Outubro de 1976

TIPO DE EMPRESA	ENTREVISTAS			QUESTIONÁRIOS	TOTAL DE RESPOSTAS POSSÍVEIS
	Capital	Interior	Total	Interior	
Banco Federal Ag.	02	26	28	10	38
Banco Estadual Ag.	05	27	32	42	74
Banco Privado Ag.	23	34	57	87	144
Caixa Estadual Ag.	01	26	27	19	46
Caixa Federal Ag.	01	26	27	11	38
T o t a l	32	139	171	169	340

Fonte: elaborada a partir dos dados das Tabelas nºs 03, 04 e 05.

Esta combinação da Amostra/Entrevista e Amostra/Questionário permitirá que, desconsiderados os extravios de questionários enviados, as negativas de concessão de entrevistas ou qualquer outra perda de informação, a amostra bruta da pesquisa representa 49,41% das agências bancárias do Estado, das quais, 25,04% investigadas por meio de entrevista e 24,74% por intermédio dos questionários.

### 3.2 Agente e características da amostra

*"É preciso prestar maior atenção aos problemas da pessoa no exercício de suas funções - não apenas porque seja uma Coisa Boa, mas porque assim exige o progresso tanto do comércio e da indústria quanto da sociedade na qual opera." (26:4)*

O elemento humano fica exposto a todos os efeitos atribuíveis à organização, acrescidos ainda de outros decorrentes, atinentes ou extensivos à sua família, dependente ou independentemente do vínculo organizacional que mantenha.

Teoricamente, todos os funcionários, em todos os níveis hierárquicos da estrutura poderão ser submetidos ao processo de transferência e conseqüentemente se constituírem agentes da amostra. No entanto, o Gerente de Banco é a figura que, em nosso entender, se caracteriza mais adequadamente como elemento de participação significativa no processo mencionado.

Internamente, ou seja, na estrutura organizacional e administrativa, ele representa a função mais expressiva, por ser o responsável pela Agência como um todo e possuir autoridade proporcional à amplitude desta. Conseqüentemente, é o representante de fato e de direito da Organização, com características não só internas como também externas, perante os clientes e a comunidade, no horário normal de expediente e igualmente nas horas de lazer.

Desconsiderados os grandes centros, Capitais de Estado, por exemplo, possui o Gerente de Banco ainda um status de primeira linha, sendo parte integrante da Cúpula Sócio-Econômica-Administrativa da comunidade onde estiver inserido, decorrendo, daí, a necessidade de pertencer aos quadros sociais de Entidades de Classe, Religiosas, Social, Recreativa, etc., além de constantemente representar a organização em atos de natureza comunitária com os mais diversos fins.

Ainda decorrente de constatação empírica, sabe-se que é significativo o número de Gerentes de Banco casados e com filhos. Esse aspecto se incorpora adequadamente ao quadro abrangido pelo processo de transferência e ressalta mais, ainda, o significado e a importância do assunto objeto de nosso estudo, pois embora uma

transferência inicialmente possa atingir uma única pessoa, se analisada com maior profundidade revelará o envolvimento de outras não pertencentes à empresa, porém, em alguns casos, vinculadas a outras organizações.

De outro lado, raríssimamente um Gerente de Banco inicia e encerra o desempenho desta função numa única agência. Tácitamente, na maioria dos casos, vige no seio da área bancária uma norma que delimita em aproximadamente 05 (cinco) anos o prazo máximo de permanência de um Gerente numa mesma agência. Ainda que admitida a hipótese normal de que são raros aqueles que iniciam a carreira bancária na função de Gerente, temos, dentro do limite legal de aposentadoria, um prazo mínimo de 30 (trinta) anos de serviço, tempo suficiente para, mesmo nos casos extremos - transferências apenas em função de esgotamento do prazo estipulado de 05 (cinco) anos - aconteçam um número razoável de transferências.

Desta forma, embora como já mencionamos, todos os demais empregados possam, eventualmente, estar cercados dos mesmos fatores pessoais: família, por exemplo, do ponto de vista organizacional e para a comunidade, o Gerente, além de ter uma maior probabilidade de ser transferido, é o elemento mais susceptível aos possíveis efeitos oriundos das variáveis integrantes e interferentes do processo de transferência, justificando-se, portanto, sua escolha como agente da amostra na presente pesquisa.

*"As organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente constituídas e reconstituídas, a fim de atingir objetivos específicos." (17:9)*

Os caminhos que permitem alcançar ditos objetivos são, no entanto, múltiplos, tortuosos e complexos, decorrendo, daí, a presença constante e indispensável das divisões de serviços, da departamentalização, da delegação, da supervisão, da liderança, das comunicações, etc., chegando, então, a estrutura organizacional formal que coordena as diversas atividades integrantes da organização.

Sendo homens os integrantes desta estrutura, é razoável admitir-se que os mesmos possuem individual e coletivamente comportamentos distintos, por vezes, daqueles planejados e estabelecidos numa estrutura, por mais flexível que esta seja.

*"Quando maldizemos a instabilidade emocional e a independência de caráter do operador humano, deveríamos agradecer a sua flexibilidade, que é o corolário obtido, visto ser ela quem nos possibilita operar com tão ampla margem de erro em nossas decisões pessoais."* (26:5)

Em se tratando de seres humanos, ainda que se possa avaliar (?) conhecimentos, atitudes e capacidade, dificilmente poderemos determinar com razoável precisão quando, porque e em que grau, poderão variar estas capacidades, atitudes, interesses, motivação, desejos, objetivos, etc.. Podemos, unicamente, supor que determinados estímulos resultarão em respostas positivas ou negativas, porém, sempre limitados a um número de variáveis interferentes no processo total.

Tem-se que considerar, outrossim, que o homem não trabalha só, o faz em grupo. Estes grupos, por outro lado, mantêm relações muito além daquelas possíveis de pré-determinação nos organogramas, influenciadas por simpatias ou antipatias, rancores ou amizades, usos e costumes, atitudes e pré-conceitos, objetivos, desejos, necessidades, etc..

Desta maneira, as satisfações (70:113-128) ou insatisfações (70:131-139), das necessidades (70:105-110) o homem as obtém no grupo e a organização representa muito mais que um simples grupo, representa um grupo de grupos, que deverão estar equilibrados em torno de um objetivo comum a eles e à organização como um todo.

*"É impossível abordar o problema da organização sem encontrar logo o conflito entre as necessidades do indivíduo e as demandas ou exigências da organização."* (27:21)

*"A medida que nossas organizações se tornam maiores, mais complexas e interdependentes, ameaçam elas originar novos problemas que sobrepassam em muito a nova capacidade de lidar com eles - nosso conhecimento do ser humano e dos meios de se tratar com o mesmo."* (26:6)

No capítulo de Introdução procuramos justificar pelas Tabelas nºs 01 e 02 (número de agências e número de transferências) e comentários adicionais, o porquê da escolha dos Bancos Comerciais para objeto da pesquisa. À par daquele enfoque inicial julgamos o-

oportuno maiores detalhamentos a respeito das características organizacionais aproximadas dos referidos Bancos.

Independente de ser privado ou estatal, o Banco Comercial possui, na maioria dos casos, a característica principal de onde de correm as transferências, ou seja: número abundante de filiais (agências), cujo objetivo maior é comum a todas: captar recursos e aplicá-los racionalmente.

Esta dupla finalidade, embora pareça simplista, absorve uma gama significativamente grande de complexas atividades, que por sua vez requerem igualmente grandes e complexas estruturas organizacionais e administrativas. Gerindo com recursos de terceiros em volumes consideravelmente superiores aos próprios, os Bancos Comerciais fomentam o desenvolvimento dos setores básicos da Economia, mediante operações de crédito, empréstimos, financiamentos, descontos, câmbio, repasses, guarda de valores, recebimento e pagamentos de encargos, etc..

Essas atividades estão totalmente à disposição das comunidades servidas pelos serviços bancários, desenvolvendo-se sob razoável grau de dependência de inúmeros fatores, tais como: tempo, disponibilidade de recursos, safras, sazonalidades, capacidade de produção, resultados dos participantes dos mercados de produção e consumo, limites de delegação, graus de autoridades, capacidade gerencial, recursos humanos, expectativas comunitárias, classes sociais, sindicatos, órgãos de classe, infra-estrutura, mercado internacional, a própria imagem da organização, etc..

Esta complexidade e amplitude das variáveis anteriormente mencionadas, bem como outros fatores, certamente influenciaram na adoção, por parte dos Bancos Comerciais (e não só deles), de uma Matriz (Direção Geral), de onde emanam as diretrizes básicas de Administração e Operação, dentre as quais, obviamente, se inclui aquelas referentes às transferências de empregados. (10:459-461)

Para efeito do presente estudo, admitiremos, com o intuito principal de evitar discriminações de políticas de pessoal, que todos os Bancos Comerciais envolvidos ou não na pesquisa mantêm em suas diretrizes referentes a transferências de pessoal, respeito à Legislação Trabalhista vigente (8), em toda sua extensão, bem como os padrões determinantes de uma transferência, quais sejam, aqueles

no interesse e a pedido do empregado, e no interesse e por iniciativa da empresa. (41:276)

As combinações casuais e possíveis entre interesses mútuos, com iniciativas alternadas, não serão objeto do estudo, dada a dificuldade de se determinar a evolução cronológica dos acontecimentos.

É muito improvável que alguma organização seja um sistema fechado. A natureza e o grau de abertura são características importantes de todas as organizações, pois tanto os indivíduos como outras organizações desempenham funções que podem estar dispersas ou concentradas, dependendo dessas inter-relações as diversas formas de ambiente.

O individualismo e a auto suficiência total e absoluta são impossibilidades claras na prática, visto que toda a organização necessita obter recursos, assistência e apoio de grupos ou indivíduos do seu meio ambiente.

*"Qualquer organização é cercada em geral por um complexo número de pessoas, departamentos, empresas e pareceres que com ela se inter-relacionam em graus variáveis."* (25:135)

Em outras palavras, temos a organização mantendo, ainda, segundo Gross (25:135-157), estreito inter-relacionamento com:

- a) CLIENTES, que constituem um dos elementos mais importantes no meio ambiente próximo da organização;
- b) FORNECEDORES, que em função da conjuntura objetiva determinam a dependência da organização;
- c) CONSULTORES, cujo papel é muito semelhante ao dos fornecedores, em certos aspectos, são encarados como forma importante e variável de acordo com a conjuntura de assistência e apoio;
- d) CONTROLADORES, quer de influência real ou potencial, através de escalões hierárquicos ou aparatos internos e externos e específicos;
- e) ADVERSÁRIOS, que podem se apresentar sob a forma de concorrentes, rivais, oponentes ou inimigos, objetivando, predominantemente, as funções de controle;
- f) OPINIÃO DO PÚBLICO, que "no seu sentido mais amplo pode ser considerada como um sistema de valores em ação de determina

*da sociedade. Pode também ser uma parte específica do meio imediato que cerca uma organização - como no caso em que a empresa desfrute de elevado prestígio por sua capacidade ou má reputação por sua incompetência." (25:155)*

No caso presente estamos buscando ainda identificar, tanto quanto possível, através do instrumento da pesquisa, até que ponto o ambiente externo influi no processo de transferência, para que no futuro possa alguém melhor desenvolver soluções alternativas dos referidos ajustamentos.

Com o intuito de simplificar e facilitar a abordagem do ambiente externo, bem como especificar os fatores de maior relevância, dividimos o mesmo em dois grandes grupos:

a) Clientes usuais, ou seja, a parcela da população/organização que de uma forma qualquer se utiliza dos serviços prestados pelo Banco;

b) Clientes potenciais, aquela parcela que ainda não o faz, embora esteja potencialmente habilitada.

Mister se faz ressaltar que esta divisão pressupõe que se ja mantida ou considerada a comunidade toda - obviamente dentro de limites razoáveis de uma municipalidade, por exemplo, já que se trata de uma pesquisa de âmbito estadual seccionada por municípios - não entrando, conseqüentemente, no mérito a avaliação do que seja requisito mínimo para o potencial mencionado.

Dos clientes usuais, decorrem, predominantemente, efeitos gerados por satisfações e/ou insatisfações vinculadas ao processo normal das atividades da organização e da atuação profissional e particular de seus integrantes para com a comunidade.

Das atividades dos integrantes da organização, rotuladas e caracterizadas como extra-empresa - desvinculadas com atividades normal da organização - se originaram as opiniões e comportamentos dos clientes potenciais, muito embora venham, por vezes, os procedimentos profissionais ser também objeto de avaliação por esta parcela de clientes, dada a possibilidade de troca de informações entre os tipos distintos de clientela.

#### IV - METODOLOGIA

#### 4.1 Elaboração e teste do instrumento

Em se tratando de um assunto, como já mencionamos no início do trabalho, ainda carecendo de estudos científicos específicos, as preocupações iniciais foram:

a) qual o segmento (campo) a ser estudado, ou seja: que bancos e em que cidades?

b) quem representaria o banco (agente da amostra), qual (ais) o(s) empregado(s)?

c) dito empregado (agente) poderá ser considerado isoladamente?

d) o que saber do banco, do seu agente e do ambiente sobre as transferências (47:4)?

A resposta para a primeira interrogação foi detalhadamente esplanada no capítulo 3.1: Determinação da amostra, e, em resumo, diz o seguinte: serão objeto da pesquisa 340 (trezentos e quarenta) agências bancárias, distribuídas por 198 (cento e noventa e oito) municípios gaúchos, atendidos pelo serviço bancário, sendo 171 (cento e setenta e uma) agências por meio de entrevistas e 169 (cento e sessenta e nove) agências por intermédio de remessa do instrumento pelo correio.

No item 3.2: Agente e características da amostra, procurou-se, igualmente, justificar com detalhes a escolha do Gerente ou seu substituto eventual, via de regra o Subgerente, como agente da amostra e, conseqüentemente, a inclusão das respectivas famílias, respondendo, desta forma, as interrogações b e c acima.

O item d, o que saber do banco e seus representantes sobre as transferências (66:75), constituiu-se numa das tarefas mais espinhosas do trabalho, visto que daí resultaria o instrumento da pesquisa e, logicamente, neste repousa o sucesso ou insucesso de todo o trabalho.

Muito embora existam inúmeros autores, como GOOD (24), MANN (44) e SELLTIZ (58), expondo sobre técnicas de elaboração de questionários, a necessidade de adaptação prática é uma realidade inevitável, de sorte a permitir que se adequê o formulário aos objetivos do trabalho, às informações disponíveis e aos fatores conside

rados.

A esta altura, um registro especial no que diz respeito às entrevistas com elementos ligados à área de Pessoal, mencionado no capítulo I: Introdução, item 1.2: Natureza prática das transferências de pessoal, aos alunos do Curso de Administração da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração - PUC de Uruguaiana e a diversas pessoas ligadas ao serviço bancário, os quais, além de inestimável colaboração em discussões, prontificaram-se a responder perguntas que visavam obter informações sobre tudo o que seria conveniente que se levasse em conta no instrumento.

Desta troca de informações, resultaram cerca de 187 (cento e oitenta e sete) quesitos específicos, julgados, a priori, como necessários e suficientes para que deles se utilizando se obtivesse um quadro prático e real do que é e como se comportam as transferências (8:94-95) no ramo bancário.

Por questão de operacionalidade, inicialmente deduziu-se que tal número de quesitos seria impraticável de se considerar.

Uma análise mais profunda, a seguir, ressaltou algumas sobreposições, dualidades, ambigüidades, superficialidades, até mesmo indiscricções, etc., além dos problemas clássicos e predominantes de ética e sigilo.

Desta depuração que visou, sobretudo, tornar o instrumento objetivo (em função das finalidades do trabalho) e operacionalmente viável, resultaram 78 (setenta e oito) quesitos que rotulamos como dinâmicos e 19 (dezenove) considerados como estáticos.

Os quesitos dinâmicos são aqueles que arguem objetiva e diretamente sobre fatores passíveis de modificação em decorrência de uma transferência, como, por exemplo: relacionamento com clientes, perspectiva de carreira, etc. e são apresentados em situações diversas, ou seja, 'antes' e 'após' com um único grupo (58: 131-132), diante da efetivação da transferência.

Os quesitos estáticos, por outro lado, são aqueles que, se alterados, por ocasião de uma transferência, o serão por mera casualidade, sem nenhuma dependência direta, como, por exemplo: número de dependentes e questionam sobre uma situação única e atual.

Como resultado primeiro obteve-se um instrumento, o qual,

em resumo, está dividido em quatro partes:

- a) esclarecimentos gerais;
- b) primeira parte: informações gerais e atuais sobre o entrevistado e seus respectivos familiares, contendo 19 (dezenove) quesitos;
- c) segunda e terceira partes: contendo 78 (setenta e oito) quesitos comuns aos dois tipos de transferência, A Pedido e No Interesse, considerados sob duas circunstâncias: 'antes' e 'após' efetivada a transferência;
- d) questões gerais: contendo 8 (oito) perguntas abertas para o entrevistado emitir opiniões sobre o assunto transferências de um modo geral.

Isto feito, procedeu-se um teste piloto, em Porto Alegre, unicamente, com 10 (dez) bancários ocupando alternadamente os cargos de gerente e subgerente, estes últimos nas eventuais substituições. Avaliados os resultados de dito teste, fez-se necessário a exclusão de 23 (vinte e três) quesitos do tipo dinâmico e 4 (quatro) do tipo estático, após o que se obteve o instrumento definitivo, constante do anexo nº 01, ao qual foi estimado um tempo médio de aplicação em torno de 32 (trinta e dois) minutos por entrevista.

## 4.2 Coleta dos dados

Objetivando cobrir plenamente a área prevista no item campo da pesquisa, efetuou-se o orçamento das despesas decorrentes, conforme anexo nº 02. Ôbices de ordens diversas, no entanto, interferiram nesta parte do processo e, transcorridos 04 (quatro) meses, os recursos necessários ainda não haviam sido obtidos. Diante destas dificuldades, a amostra inicial prevista acabou sendo sensivelmente reduzida, principalmente no que diz respeito às entrevistas.

A Tabela nº 07, logo a seguir, demonstra detalhadamente as previsões iniciais determinadas no item 3.1: Determinação da amostra, comparativamente com as realizações possíveis diante da escassês de recursos:

TABELA Nº 07

## DEMONSTRATIVO DAS PREVISÕES E EFETIVAÇÕES NA COLETA DE DADOS

M E I O S	PREVISTO	RETORNO OU EFETIVAÇÃO	RE/P	RE/Σ
QUESTIONÁRIO	169	50	29,6%	14,7%
ENTREVISTA	171	23	13,5%	6,8%
Σ	340	73	21,5%	21,5%

Óbviamente, foram consideráveis os prejuízos decorrentes desta significativa redução nas informações obtidas através das entrevistas, obrigando-nos a restringir sobremaneira as considerações a respeito dos resultados estatísticos, como bem se poderá verificar no item de análise e interpretação dos resultados e mesmo nas conclusões a respeito.

A coleta dos dados iniciou-se efetivamente em 27 de janeiro de 1977, através da remessa, pelo serviço postal, do instrumento, acompanhado do envelope de retorno, devidamente selado, ambos capeados pelo ofício-circular PPGA 06/77 (anexo nº 03). Transcorri-

dos aproximadamente 40 (quarenta) dias e à vista de um nível de retorno relativamente baixo, comparativamente com as previsões, procedeu-se um reforço no sentido de aumentar esse nível de retorno, através do ofício-circular PPGA 09/77 (anexo nº 04).

Passados 91 (noventa e um) dias desde o início desta coleta e tendo cessado por completo o retorno de questionários, houve-se por bem encerrar esta etapa da pesquisa, tendo-se obtido nesse intervalo de tempo um retorno de informações/instrumento na ordem de 29,6% sobre aqueles enviados, ou seja, 50 (cinquenta) instrumentos.

Este percentual de atendimento a nossa solicitação, à luz de outras experiências realizadas no Rio Grande do Sul, pode ser considerado satisfatório, visto que normalmente se obtém resultados inferiores. Dentre os instrumentos retornados, 29 (vinte e nove), 58%, foram preenchidos por empregados transferidos por iniciativa da empresa, No Interesse e 16 (dezesesseis), 32% por transferidos a seu próprio pedido, A Pedido. Quanto à perda de informações entre estes devolvidos, felizmente foi insignificante, pois apenas 03 (três), 6%, não apresentaram condições satisfatórias de tabulação e 02 (dois), 4%, foram devolvidos em branco, sob pretexto de impossibilidade de preenchimento sem prévia autorização da matriz do banco a quem pertencia o empregado. A Tabela nº 08 exhibe, resumidamente, os resultados obtidos na coleta dos dados através do envio do instrumento pelo correio - coleta através de questionários:

TABELA Nº 08

RESULTADOS OBTIDOS EM COLETA DE DADOS  
ATRAVÉS DE QUESTIONÁRIOS

QUESTIONÁRIOS	PREVISTO	REALIZADO	R/P	R/TOTAL
No Interesse	85	29	34,1%	17,2%
A Pedido	84	16	19,1%	9,4%
T o t a l	169	45*	26,6%	26,6%

\* Desconsiderados 3 instrumentos anulados e 2 em branco.

Quanto às entrevistas, os problemas foram, como já se mencionou, bem maiores, pois as mesmas têm seu custo operacional muito elevado e as dificuldades financeiras se fizeram presente, acabando por exigir do próprio relator o custeio das respectivas despesas. Desta forma, das 171 (cento e setenta e uma) entrevistas previstas de se realizar, apenas 23 (vinte e três) o foram, correspondendo a 13,5% e dos 29 (vinte e nove) municípios previstos de serem abrangidos, somente 11 (onze), 37,9%, o foram. A par disto e como se não bastasse, surgiram outros percalços, lamentavelmente não detectados no teste piloto. Constatou-se a enorme indisponibilidade de tempo dos elementos escolhidos para a entrevista. Esse fato praticamente aumentou em 50% o tempo e o custo previsto para cada entrevista, uma vez que, pelo menos, a metade das realizadas exigiu dos entrevistadores duas ou mais visitas em horários distintos.

Obviamente não haviam estimativas no sentido de se obter 100% de resultados positivos em ambos os processos utilizados, porém as entrevistas ficaram efetivamente muito aquém do esperado. Do total realizado, 09 (nove), 39,1%, o foram com elementos transferidos no interesse da empresa e 14 (catorze), 60,9% a seu próprio pedido e dadas as características do processo não houve perda de informação, mesmo porque os dois entrevistadores foram submetidos a 03 (três) dias de intenso treinamento com o intuito de não só entender por completo o instrumento, como também o fim a que se destinava. A Tabela nº 09 apresenta, resumidamente, os resultados do processo de coleta de dados através de entrevistas:

TABELA Nº 09

RESULTADOS OBTIDOS NA COLETA DE DADOS  
 ATRAVÉS DE ENTREVISTAS

ENTREVISTAS	PREVISTO	REALIZADO	REAL/ PREVISTO	REAL/ TOTAL
No Interesse	85	09	10,6%	05,3%
A Pedido	86	14	16,3%	08,2%
T o t a l	171	23	13,5%	13,5%

Admitidos como normais e, até certo ponto esperados, todas estas dificuldades anteriormente citadas e aceita igualmente a idéia de restringir proporcional e adequadamente as possíveis conclusões que se possa vir a inferir a respeito do assunto, tem-se, ainda, um apreciável campo de trabalho, se considerados conjuntos os resultados dos dois processos utilizados na coleta dos dados, conforme se pode observar na Tabela nº 10, onde constam, resumidamente, os dados gerais resultantes dos dois processos utilizados para coleta dos dados:

TABELA Nº 10

## RESUMO DOS RESULTADOS DA COLETA DOS DADOS

ESPECIFICAÇÃO	QUESTIONÁRIO			ENTREVISTA			QUESTIONÁRIO E ENTREVISTA		
	Prev	Real	R/ Total	Prev	Real	R/ Total	Prev	Real	R/ Total
No Interesse	85	29	17,2%	85	09	05,3%	170	38	11,2%
A Pedido	84	16	09,4%	86	14	08,2%	170	30	08,8%
T o t a l	169	45	26,6%	171	23	13,5%	340	68	20,0%

Início da pesquisa: 21.01.77 - Ofício-circular PPGA 06/77  
 Reforço : 10.03.77 - " " PPGA 09/77  
 Encerramento : 27.04.77  
 Duração total : 91 dias

### 4.3 Tratamento e análise dos dados

Conforme estipulado no item 1.4: Proposições para tratamento do problema, as duas hipóteses descritivas ali expostas seriam desdobradas em 03 (três) de caráter operativo, cujo teor abaixo descrevemos:

Hipótese nº 1: as transferências NO INTERESSE resultam em significativo aumento no nível de satisfação dos empregados transferidos.

Hipótese alternativa: não resultam em significativo aumento no nível de satisfação.

Hipótese nº 2: as transferências A PEDIDO resultam em significativo aumento no nível de satisfação dos empregados transferidos.

Hipótese alternativa: não resultam em significativo aumento no nível de satisfação.

Hipótese nº 3: as transferências A PEDIDO resultam em maior aumento no nível de satisfação dos empregados transferidos, comparativamente com as transferências NO INTERESSE.

Hipótese alternativa: não resultam em maior aumento no nível de satisfação.

Devido ao fato que foram utilizados 02 (dois) métodos distintos, Questionários e Entrevistas, para a coleta dos dados, a primeira preocupação surgida foi no sentido de verificar se provém ou não de uma mesma população.

Para o atingimento deste objetivo primeiro e indispensável, recorreu-se às possibilidades oferecidas por uma prova de Estatística Não Paramétrica (61), ou seja, a Prova U de Mann Whitney (61:131-144), desenvolvida e demonstrada no anexo nº 05 e cujos resultados finais constam da Tabela nº 11, a seguir:

TABELA Nº 11

## RESULTADOS DO TESTE DE ORIGEM DA POPULAÇÃO

T I P O S	ESCORES	Z	TABELA	RELAÇÃO	ALFA	CONCLUSÃO
No Interesse	29Q x 09E	1,39	0,08	>	0,05	Não há
A Pedido	16Q x 14E	1,26	0,10	>	0,05	Não há

Em ambos os tipos de transferências testados constatou que não há diferença significativa entre os escores provenientes dos Questionários e aqueles das Entrevistas, significando isto que provêm de uma mesma população, podendo, conseqüentemente, serem analisados conjuntamente como se fosse um único método, sem riscos de afetar os resultados conclusivos.

Isto estabelecido e considerando-se os enunciados das hipóteses nºs 1 (um) e 2 (dois), que buscam verificar a existência ou não de aumentos no grau de satisfação dos empregados transferidos, quer No Interesse ou A Pedido, escolheu-se, então, a Prova de Wilcoxon (61:84-93) para os respectivos testes.

A aplicação de desenvolvimento da referida prova de Wilcoxon consta dos anexos nºs 06 (seis) e 07 (sete), enquanto que os resultados finais obtidos estão expostos na Tabela nº 12, a seguir:

TABELA Nº 12

## RESULTADO DOS TESTES DAS HIPÓTESES DE Nºs 1 E 2

H I P Ó T E S E S	Z	TABELA	RELAÇÃO	ALFA	CONCLUSÃO
H1 - No Interesse	-2,54	0,00	<	0,05	Há*
H2 - A Pedido	3,24	0,00	<	0,05	Há

\* Há uma significativa diferença, porém no sentido inverso daquele estabelecido na hipótese.

Esta prova de Wilcoxon utilizada para testar as hipóteses

nºs 1 (um) e 2 (dois) averigüa se existe ou não uma variação entre uma condição e outra, sem, no entanto, estabelecer, a priori, o sentido de tal variação. À vista disto e considerando-se que o comparativo das diferenças entre as situações 'Antes' e 'Após' revelou no caso das transferências do tipo No Interesse uma significativa predominância de valores negativos (-520 e + 183) e no caso das transferências A Pedido dos valores positivos (-75 e + 390), tornou-se necessário calcular a média dos escores de todos os instrumentos (anexos nºs 6 e 7), cujos resultados estão exibidos na Tabela nº 13, a seguir:

TABELA Nº 13

## MÉDIA DOS ESCORES DE TODOS OS INSTRUMENTOS

SITUAÇÕES TIPO DE Tr.	ANTES	APÓS	D I F E R E N Ç A	
No Interesse	189,28	175,65	(-) 13,63	(-) 7,20%
A Pedido	180,53	193,13	(+) 12,60	(+) 6,97%

Verifica-se nos dados constantes da Tabela nº 13 que:

- os escores 'após' das transferências do tipo No Interesse foram, em média, menores que os escores 'antes';
- os escores 'após' das transferências do tipo A Pedido foram, em média, maiores do que os escores 'antes'.

Confrontando-se estas comparações de médias com os resultados das provas não paramétricas, Tabela nº 12, os quais revelam existir variação em ambos os tipos de transferências, conclui-se que:

a) a Hipótese nº 1, referente às transferências no Interesse, foi rejeitada, pois houve um decréscimo significativo no nível de satisfação dos empregados, quando se estimava um acréscimo;

b) a Hipótese nº 2, referente às transferências A Pedido, foi aceita, visto constatar-se um acréscimo significativo no nível de satisfação dos empregados, conforme se estimou.

Quanto à hipótese nº 3, cujo enunciado difere das duas primeiras, uma vez que busca averiguar entre os dois tipos de transferências, A Pedido e No Interesse, se aquelas resultam em maior aumento no nível de satisfação dos empregados transferidos, comparativamente com estas, se pretende comparar as diferenças e, para isso, foi escolhida a prova U de Mann Whitney (61:131-144), cuja aplicação e desenvolvimento constam do anexo nº 08 e os resultados da Tabela nº 14, a seguir:

TABELA Nº 14

## RESULTADO DO TESTE DA HIPÓTESE Nº 03

HIPÓTESE (DISCRIMINAÇÃO)	Z	TABELA	RELAÇÃO	$\alpha$	CONCLUSÃO
Hipótese nº 03	3,80	0,00	<	0,05	Hã

Esta terceira hipótese foi aceita, pois verificou-se a existência de um maior aumento no nível de satisfação dos empregados transferidos A Pedido, comparativamente com os transferidos No Interesse, resultado este óbvio, após os testes das hipóteses nºs 1 (um) e 2 (dois).

A Tabela nº 15, a seguir, apresenta um resumo de todos os resultados das Provas Estatísticas aplicadas, com o intuito de permitir que se tenha uma visão global da situação das transferências sob o enfoque considerado e relativamente à amostra participante da pesquisa, conforme esclarecido detalhadamente no item 4.2: Coleta dos dados.

TABELA Nº 15

## RESUMO DOS RESULTADOS DAS PROVAS ESTATÍSTICAS

TIPO DE PROVA	ESPECIFICAÇÃO	Z	TABELA	RELAÇÃO	$\alpha$	RESULTADO	CONCLUSÃO
U de Mann Whitney	No Interesse	1,39	0,08	>	0,05	Aceita H1	Provêm da mes ma população
U de Mann Whitney	A Pedido	1,26	0,10	>	0,05	Aceita H1	Provêm da mes ma população
Wilcoxon	H1	2,54	0,00	<	0,05	Rejeit.*	Resultam em decrêscimo
Wilcoxon	H2	3,24	0,00	<	0,05	Aceita H2	Resultam em aumento
U de Mann Whitney	H3	3,80	0,00	<	0,05	Aceita H3	Resultam em maior aumento

\* Rejeitada diante da confrontação do resultado de comparação das médias dos escores 'antes' e 'após' com o resultado dessa prova que comprovou haver decréscimo no nível de satisfação, quando se estimava um acréscimo.

Ratificando resumida e simplificada os procedimentos e resultados até agora adotados e obtidos, tem-se a seguinte configuração:

a) A amostra considerada e efetivamente participante da pesquisa abrangeu 73 (setenta e três) agências bancárias, correspondendo a 10,6% daquelas operando no Estado do Rio Grande do Sul, sendo as informações obtidas, parte por meio de Questionários, 50 (cinquenta), e o restante, 23 (vinte e três), através de Entrevistas.

b) As 73 (setenta e três) agências bancárias antes mencionadas estão distribuídas por 56 (cinquenta e seis) municípios, os quais correspondem a 28,3% do total servidos pelos serviços bancários, 198 (cento e noventa e oito).

c) Por ocasião da tabulação e tratamento dos dados, foram excluídas 05 (cinco) agências, por não apresentarem os instrumentos delas provenientes, condições mínimas de tratamento, ficando, conseqüentemente, a amostra efetiva reduzida a 68 (sessenta e oito) agências, ou seja, 9,9% do total.

d) A prova U de Mann Whitney (61:131-144), revelou que as informações dos Questionários e Entrevistas provêm de uma mesma população, podendo, em conseqüência, tais dados serem analisados con-

juntamente.

e) Após a aplicação da prova de Wilcoxon (61:84-93), a hipótese nº 01 foi rejeitada, não se verificando, portanto, o acréscimo no nível de satisfação esperado, ao contrário, houve decréscimo, enquanto que a hipótese nº 02 foi aceita, ou seja, constatou-se aumento no nível de satisfação dos empregados transferidos A Pedido.

f) A hipótese nº 03, testada mediante a aplicação da Prova U de Mann Whitney (61:131-144) foi aceita, comprovando-se a existência de maior aumento no nível de satisfação nas transferências do tipo A Pedido, comparativamente com as transferências do tipo No Interesse.

Muito embora o objetivo principal do trabalho repouse no teste das hipóteses, convém que se leve em conta que ditos testes consideram as informações obtidas globalmente, ou seja, compara os escores e as diferenças entre escores, nas situações 'antes' e 'após' nos dois tipos de transferências, A Pedido e No Interesse, revelando, ao final, um estágio predominante.

Como o instrumento contém 55 (cinquenta e cinco) quesitos destinados a avaliar a satisfação (37:52-54,178-179) e como os mesmos abordam aspectos distintos, tais como: clientes, colegas, família, habitação, remuneração, serviço, etc., julgamos importante, e porque não dizer fundamental, que se tenha uma visão do comportamento individual de cada quesito em relação as 68 (sessenta e oito) agências participantes da pesquisa, de modo a que se possa inferir conclusões que permitam inclusive explicar, ainda que em parte, os resultados dos Testes das hipóteses.

O anexo nº 09, Somatório dos escores dos instrumentos por quesito, exhibe o escore total de cada um dos 55 (cinquenta e cinco) quesitos em relação aos 38 (trinta e oito) instrumentos, no caso das transferências do tipo No Interesse e a 30 (trinta) instrumentos, no caso das transferências do tipo A Pedido. Ainda com o intuito de permitir uma visão comparativa entre ditos escores, consta, também, do anexo a relação percentual entre o escore obtido e o escore máximo possível, para cada pergunta, considerados todos os instrumentos.

Uma análise superficial nos dados constantes do anexo nº

09 revela, pelo menos, 13 (treze) pontos críticos entre os 55 (cinquenta e cinco) quesitos que compõem o instrumento.

Admitido como ponto crítico os quesitos cujo escore atribuído seja  $\leq$  a 50% do possível, temos, pela ordem crescente de numeração, o seguinte quadro:

#### TRANSFERÊNCIAS DO TIPO ND INTERESSE

Quesito nº	Antes	Após
25 - Remuneração percebida pelo grupo .....	40,00%	35,26%
26 - Remuneração de atividade extra-banco ..	25,78%	23,68%
36 - Porte da agência .....	57,36%	48,42%
37 - Disponibilidade de habitação .....	61,57%	46,31%
38 - Preço da habitação .....	60,52%	50,00%
48 - Disponibilidade de instrução superior .	51,05%	39,47%
55 - Mercado de trabalho (p/dependentes) ...	48,94%	34,21%

#### TRANSFERÊNCIAS DO TIPO A PEDIDO

Quesito nº	Antes	Após
25 - Remuneração percebida pelo grupo .....	34,66%	31,33%
26 - Remuneração de atividade extra-banco ..	33,33%	25,33%
36 - Porte da agência .....	70,00%	48,66%
38 - Preço da habitação .....	38,00%	57,33%
39 - Processo de contratação do aluguel ....	34,66%	61,33%
55 - Mercado de trabalho (p/dependentes) ...	67,33%	46,00%

O fato de ressaltarmos 13 (treze) pontos críticos, não significa, em absoluto, que os demais quesitos apresentam todos escores consideráveis satisfatórios, tanto isto é verdade que apenas os 20 (vinte) primeiros quesitos, em ambos os tipos de transferência, atingiram escores superiores a 70% do possível, situação que se modifica daí por diante até o final do instrumento, decrescentemente.

Com o intuito de permitir que se tenha uma melhor visualização geral do tratamento e análise dos dados dos anexos nºs 10,11,

12, 13, 14 e 15, estão representados graficamente os escores brutos 'antes' e 'após' de todos os instrumentos considerados, o somatório dos escores dos 55 (cinquenta e cinco) quesitos de todos os instrumentos e a frequência relativa dos somatórios dos escores 'antes' e 'após' dos dois tipos de transferência de todos os instrumentos.

Ditos gráficos, como não poderia ser de outra forma, têm suas origens nos dados constantes dos anexos nºs 05, 06, 07, 08 e 09, sendo, portanto, justificável sua apresentação a esta altura, apenas porque certamente além de ratificar e relembrar o até aqui exposto neste item - Tratamento e análise dos dados - deverá permitir que se tenha uma visão conjunta de todas as comparações até então apresentadas apenas em tabelas numéricas, por vezes de grande extensão.

O gráfico constante do anexo nº 10, por exemplo, referente às transferências do tipo No Interesse, bem ressalta que os escores 'antes' são predominantemente superiores aos escores 'após'. Por outro lado, o gráfico do anexo nº 11 que se refere às transferências do tipo A Pedido, nos permite a fácil constatação de uma situação inversa à anterior, ou seja: os escores 'após' é que são predominantemente superiores aos escores 'antes'.

Já os gráficos dos anexos nº 12 e 13 se referem aos somatórios dos escores de todos os instrumentos relativos aos tipos de transferências No Interesse e A Pedido, respectivamente, dando uma idéia da ponderação individual dos 55 (cinquenta e cinco) quesitos que compõem cada instrumento.

Os dois últimos gráficos apresentados permitem comparar, através das frequências relativas, os escores 'antes' nos dois tipos de transferência (anexo nº 14), bem como os escores 'após' (anexo nº 15).

Apresentou-se, até aqui, neste item, os resultados dos diversos testes estatísticos aplicados, as previsões e realizações em relação à amostra. A fim de que se possa ter uma visão mais completa e detalhada da pesquisa de campo realizada, julgamos oportuno, então, apresentar um perfil dos agentes da amostra, ou seja, daquelas pessoas que representaram as agências bancárias participantes.

O anexo nº 16 exhibe algumas características pessoais e

funcionais dos mencionados agentes da amostra.

Dentre os 32 (trinta e dois) itens constantes do anexo mencionado, 04 (quatro) merecem especial atenção pelas características especiais de que estão cercados.

O primeiro deles diz respeito ao sexo dos entrevistados, onde se constatou 100% pertencente ao masculino, fato que na verdade não causa muita surpresa, pelo menos em termos de Rio Grande do Sul, já que transparece nos meios administrativos a existência de uma única mulher exercendo as funções de gerente em Banco Comercial.

O segundo item cujo resultado julgamos expressivo é quanto ao estado civil dos entrevistados: apenas 10% dos entrevistados transferidos A Pedido, ou seja, 03 (três) pessoas são solteiros, isto em relação ao total de entrevistados representa somente 4,4%.

Nível de instrução dos entrevistados é o outro item que apresentou resultado interessante, pois apenas 3,3%, ou seja, 01 (uma) pessoa, entre os transferidos A Pedido, possui nível de instrução superior completo, equivalendo dizer que em relação ao total de entrevistados 1,47% possui nível de instrução superior completo.

O último item que destacamos do anexo nº 16 refere-se aos dependentes dos entrevistados e, em ambos os tipos de transferidos, No Interesse e A Pedido, constatou-se existir, em média, 03 (três) pessoas nessa condição para cada entrevistado.

Concluindo, temos, então, um retrospecto da opinião média dos entrevistados, exposta na 4a. parte do instrumento: Questões gerais:

- cerca de 55% dos entrevistados foram consultados pelas administrações das empresas sobre a disposição de aceitar uma transferência no interesse da empresa, antes da mesma ser efetuada;

- quando consultados sobre quais os fatores que mais significativamente influem nas transferências do tipo A Pedido, predominaram as doenças, o clima e a necessidade de maior aproximação com a família e com centros mais cultos;

- a quase totalidade dos participantes da pesquisa admitiram que as transferências No Interesse sã ocorrem diante de uma real necessidade de serviço, o que vem corroborar com nossos pressu

postos iniciais;

- aproximadamente 80% dos entrevistados informaram que suas empresas possuem uma política estruturada de transferência de pessoal e consideram-na boa;

- do total de entrevistados, ou seja, 68 (sessenta e oito), cerca de 95,58%, o que corresponde a 65, admitiram não ter encontrado qualquer dificuldade para responder aos quesitos constantes do instrumento;

- quando questionados sobre o que deveria ser considerado mais especialmente quando da estruturação, ou mesmo reestruturação de uma política de transferência de pessoal, predominaram, entre outras, as seguintes sugestões: consultas prévias nas transferências do tipo No Interesse, cuja iniciativa é da empresa, e maior prestação e atenção por parte da empresa em relação aos pedidos de transferências formuladas pelo empregado.

V - CONCLUSÕES

### 5.1 Interpretação dos resultados

Conforme estipulado no Capítulo I: Introdução, item 1.3: Proposições para tratamento do problema, nossa inicial preocupação é no sentido de verificar se as transferências de pessoal (40:61) afetam para maior o nível de satisfação (33:36,286,397,409,410,415,482) do empregado transferido.

A vista de experiências práticas que nos levaram a crer na confirmação desta primeira hipótese descritiva, surgiu, então, uma segunda com a finalidade de identificar entre os tipos de transferências considerados, No Interesse e A Pedido, se estas apresentam maior aumento, comparativamente com àquelas.

Operacionalmente, tais hipóteses descritivas foram desdobradas em 03 (três), cujo tratamento e análise, bem como os resultados decorrentes, constam do item 4.3, do Capítulo IV: Metodologia.

Agora, no entanto, como bem justifica o próprio título deste capítulo, nos preocuparemos com a interpretação dos aludidos resultados, procurando, dentro das proporções delimitadas pela amostra, que representou efetivamente 9,9% do universo, explicar e justificar o comportamento da variável dependente, satisfação (46:64) e os respectivos reflexos sobre a variável independente, transferência de pessoal (66:75).

O resultado estatístico do teste da hipótese nº 01 nos levou a rejeitá-la, equivalendo dizer que as transferências do tipo No Interesse (14:475-476) não resultam em significativo aumento no nível de satisfação (36:34-35) dos empregados transferidos. Dito resultado nos permitiu, porém, ir além de identificar que não houve acréscimo, pois na verdade se constatou um decréscimo no nível de satisfação dos transferidos para atender necessidades da empresa.

Este tipo de transferência, No Interesse, cuja iniciativa cabe à empresa, possui algumas características peculiares e, portanto, fundamentalmente necessárias de serem lembradas antes de qualquer conclusão a respeito dos resultados estatísticos.

Caso este tipo de transferência implique na mudança de domicílio, a legislação vigente (8:94-95) determina que o transferido seja beneficiado com um adicional sobre sua remuneração, não infe-

rior a 25% da mesma, e que todas as despesas decorrentes, por exemplo: traslado, sejam arcadas pela empresa. Do ponto de vista prático, tais circunstâncias redundam normalmente em benefícios, pelo menos materiais, para o transferido. No que diz respeito ao adicional de 25% sobre a remuneração, isto equivale paralelamente, na maioria dos casos, a uma promoção, pois seria ilógico aumentar o salário de alguém com o intuito de rebaixá-lo. Por outro lado, a iniciativa da empresa em transferir um empregado, ficou estabelecido desde o início do trabalho, somente ocorre quando esta realmente suprir uma lacuna existente. Assim sendo, ficam excluídas as possibilidades de ocorrer uma transferência com objetivos punitivos, logo, sempre estará presente neste tipo de transferência a efetiva habilitação do transferido para, em seu novo local de trabalho, elevar ou pelo menos manter o nível de desempenho de seu antecessor.

Admitido este posicionamento, às vistas do empregado surge a percepção de um reconhecimento (04:46-58) por parte da empresa de seus méritos próprios, sua capacidade profissional, etc., fato que normalmente permite um estado de satisfação (38:27-35) modificado para maior, comparativamente com o antes de ocorrer dita transferência. Quanto a empresa arcar com as eventuais despesas é o preço, ao nosso ver, justo, pago para suprir uma necessidade e por si só este fato já complementa para o empregado a situação anterior de satisfação e, em alguns casos, certamente vai mesmo além. A par das despesas propriamente ditas, a empresa, não raro, participa, também, de outras atividades diretamente ligadas à efetivação de uma transferência, tais como: interfere oficialmente na transferência dos dependentes do empregado (emprego, colégio, por exemplo), obviamente no sentido de comprovar e facilitar os acontecimentos.

Estas condições todas nos levam a concluir que este tipo de transferência, em análise, estará normalmente cerceado por procedimentos adequados e com o intuito de impedir que o nível de satisfação do empregado transferido seja afetado, negativamente, pois tem-se presente uma real necessidade por parte da empresa e um empregado comprovadamente habilitado para supri-la.

Igualmente interessante é ainda ressaltar que uma transferência não tem seu processo total e prático, encerrado quando da

chegada do transferido na agência de destino. Tem-se que considerar outros aspectos como, por exemplo, aqueles de adaptação, tanto do transferido como de seus familiares, vínculos de amizades afrouxados, posse de bens, usos e costumes, características operacionais da agência de origem e de destino, características operacionais da clientela, colegas, etc..

Na elaboração do instrumento (anexo nº 01), utilizado na pesquisa, procurou-se de modo direto e indireto, por vezes, levar na devida conta tais aspectos antes referidos, bem como outros julgados relevantes.

Diante das características que acabamos de descrever a respeito das transferências do tipo No Interesse, o resultado do teste desta primeira hipótese, levando-nos a rejeitá-la por demonstrar que ao inverso do esperado há um decréscimo no nível de satisfação do empregado transferido, nos é surpreendente. No entanto, se retroagirmos ao início do trabalho, Capítulo I, item 1.2: Natureza prática das transferências de pessoal, nos depararemos com o que chamamos de opinião média resultante de entrevistas e depoimentos feitos e obtidos junto a pessoas de diversos níveis ligados à área de pessoal do ramo bancário e outros.

Resumidamente, podemos dizer que as opiniões tinham um cunho reclamatório, baseado na constatação prática da inexistência ou existência ainda deficiente de critérios, regras, regulamentos, diretrizes, etc., que permitissem o processamento de modo satisfatório.

Confrontando-se o resultado do teste da hipótese com esta posição dos homens que atuam junto às transferências, podemos, sem muito risco de errar, guardadas logicamente as devidas proporções - nossa amostra e o universo - considerar os atuais critérios utilizados pelos bancos comerciais e por extensão suas agências, para o processamento das transferências de pessoal, como não suficientemente satisfatório, pelo menos para o empregado transferido, o qual tem, como se constatou, seu nível de satisfação reduzido significativamente após a efetivação da transferência do tipo No Interesse.

Se admitirmos, outrossim, que uma transferência de pessoal pode estar circunstancialmente relacionada diretamente a um nú

mero grande de diferentes variáveis e tendo sido constatado, como de fato o foi, sua ação sobre o nível de satisfação dos empregados participantes, sendo inadequado, ainda que em parte, como se comprovou, seu processamento, poderão advir, em consequência, uma gama igualmente grande e complexa de problemas dos mais diversos tipos, desde aspectos legais, econômicos, produtivos, sociais e comportamentais.

A comprovada ação das transferências de pessoal do tipo No Interesse sobre o nível de satisfação dos empregados transferidos nos permite, também, admitir a significativa relevância daquelas dentro do processo administrativo de pessoal (19:20-23) dos bancos comerciais.

Quanto a hipótese nº 02, o resultado do teste estatístico nos permitiu aceitá-la, equivalendo dizer-se que foi verificado um aumento significativo no nível de satisfação dos empregados transferidos A Pedido.

A contrário das transferências do tipo No Interesse, estas A Pedido têm iniciativa do próprio empregado e a empresa fica totalmente desobrigada de conceder qualquer percentual de aumento para o empregado transferido, bem como arcar com possíveis despesas decorrentes da efetivação da transferência.

São estas as características principais diferenciadoras entre os dois tipos de transferências admitidos na presente pesquisa, as quais julgamos também afetar sensivelmente as reações dos empregados transferidos, os resultados dos testes, por conseguinte, bem como as conclusões a respeito.

Certamente são inúmeros e impossíveis de serem considerados todos os motivos que podem levar um empregado a solicitar sua transferência, porém categorizá-los em motivos profissionais e pessoais nos parece uma medida racional, capaz de permitir que se detecte entre ditos motivos os mais comumente apresentados e suas repercussões maiores.

Outro aspecto importante de ser considerado é que quando tratando-se das transferências No Interesse, ficou evidenciado existir motivos e necessidade (02:40-46) por parte da empresa quase que exclusivamente, desconsiderando, conseqüentemente, o nível das ne-

cessidades (50:350-353) ou tipos de motivos referentes ao empregado.

Neste tipo de transferência, porém, inverteram-se os papéis, pois do lado da empresa, supondo-se que não houvesse coincidência de necessidades, tudo estaria certo e satisfatório, não exigindo, portanto, qualquer modificação. Do lado do empregado, esta colocação torna-se inadequada, ainda que o pedido tenha sido feito apenas em decorrência do espírito aventureiro, hipótese remota mas não impossível, já estaria igualmente caracterizada uma necessidade (57:21-46), a da aventura do empregado.

Independentemente dos motivos apresentados pelo empregado na solicitação de uma transferência à empresa, normalmente só o atenderá quando isto lhe convir também, ou seja, quando os interesses dela, empresa, não forem prejudicados. Para que isto aconteça é necessário que ocorra uma série extensa de coincidências e ajustamentos como, por exemplo: a existência de vaga, a habilitação efetiva e comprovada do empregado para tal mudança, potencial humano suficiente e disponível para suprir a reação em cadeia, etc..

No caso de serem considerados os motivos alegados pelo empregado ao solicitar a transferência e que estes sejam predominantemente de ordem pessoal (inclui familiares), o fato se enquadra perfeitamente na situação exposta nas linhas imediatamente anteriores, com possibilidades vivas de serem aumentadas ainda mais as dificuldades, quando, por exemplo, for também definido pelo empregado a agência de destino ou algumas agências de preferencial destino.

Se, no entanto, forem os motivos alegados predominantemente de ordem profissional, além das dificuldades acumuladas antes citadas, se assomam outras em virtude de serem maiores as probabilidades dos interesses da empresa virem a ser ou já estarem sendo afetados, quer de maneira direta ou indireta. Uma primeira preocupação que surge, quase que naturalmente, para a empresa, é no sentido de averiguar mais profundamente a verdadeira extensão dos aludidos motivos de ordem predominantemente profissional.

Os motivos profissionais que levam um empregado a solicitar transferência dizem respeito muito amiudemente aos interesses da empresa também e normalmente são mais complexos por envolverem

provavelmente outras pessoas (empregados ou clientes), constituindo-se, portanto, num problema com significativa dificuldade de ser total e absolutamente solucionado a contento de ambas as partes envolvidas, empresa e empregado. Por outro lado, mesmo efetivando uma transferência com estas características, a empresa poderá não estar eliminando o problema fundamental e isto é suficiente para impedir um maior aumento no nível de satisfação do solicitante.

O fato do empregado arcar com todas as despesas decorrentes de uma transferência A Pedido, poderia facilmente se constituir num fator suficiente para impedir o aumento no nível de satisfação, mais e principalmente se os motivos de sua solicitação forem de ordem profissional, os quais, como já mencionamos, interessam e dizem respeito também e talvez predominantemente à empresa.

Os motivos pessoais que impelem o empregado a solicitar uma transferência são mais limitados e específicos, pois envolvem só e diretamente ele, empregado, incluindo-se a família que, no entanto, não mantém, obviamente, vínculo empregatício com a empresa. Quando de alguma gravidade, por exemplo: doença, levam a empresa a compartilhar das despesas decorrentes da transferência propriamente dita e outras, ainda que apenas facilitando-o por meio de financiamentos, situações que viriam propiciar ou reforçar aumentos no nível de satisfação.

Independentemente do motivo que leve o empregado a solicitar uma transferência, bem como do tipo e volume de auxílios materiais que a empresa possa vir a oferecer ou não, o simples fato de-la atender a um reclame pessoal, demonstra interesse, consideração e respeito pelo empregado, situação esta favorável e reforçadora de um aumento no nível de satisfação.

À vista do resultado do teste estatístico e das considerações e colocações expostas, conclui-se que os critérios, regras, normas, regulamentos, diretrizes, etc., que integram o processo de transferência do tipo A Pedido e atualmente utilizados pelos Bancos Comerciais que compõem a amostra, podem ser admitidos como satisfatórios para os empregados, pelo menos, visto que os mesmos revelaram ter seu nível de satisfação (63:27-34) significativamente aumentado mediante a efetivação de uma transferência deste tipo.

Procurou-se, outrossim, evidenciar que este tipo de transferência, da mesma forma que àquelas No Interesse, envolvem normalmente uma gama muito extensa e complexa de variáveis e, em certos casos, não pouco comuns, envolvendo clientes e colegas, elementos fundamentais para a sobrevivência de qualquer empresa, fato que vem novamente confirmar a relevância do processo de transferências, não só na área de administração de pessoal (35:25,80-96), como também na administração geral dos Bancos Comerciais.

A terceira e última hipótese considerada foi concebida à vista do pressuposto eminentemente prático de que ambos os tipos de transferências, No Interesse e A Pedido, resultariam em significativo aumento no nível de satisfação dos empregados transferidos.

Como seu enunciado pressupõe que as transferências do tipo A Pedido resultam em maior aumento no nível de satisfação dos empregados, comparativamente com as transferências do tipo No Interesse, muito embora o teste estatístico nos tenha permitido aceitá-la, a mesma tornou praticamente inoperante diante dos resultados dos testes das hipóteses nº 01 e 02, visto que aquela primeira, referente às transferências do tipo No Interesse, foi rejeitada por resultar em decréscimo, enquanto que a segunda foi aceita, constando-se, portanto, aumento significativo. Afora os aspectos didáticos e os benefícios da experiência participativa, julgamos perfeitamente dispensável o tratamento desta hipótese, visto que seu resultado, independentemente dos testes a que fosse submetida, seria óbvio, pois em se comparando duas condições em que uma decresce e a outra aumenta, esta obrigatoriamente apresentará maior aumento, se é que assim podemos chamar.

Esta hipótese nº 03, entretanto, nos permitiu verificar que os percentuais de variação, embora com sentido inverso, no caso das transferências No Interesse decresce e das transferências A Pedido aumenta, são muito aproximados, correspondendo, respectivamente a: -7,20% e +6,97%.

À vista deste impasse, surgido em consequência do não esperado resultado do teste da hipótese nº 01, procuramos, entre os dados disponíveis, informações outras que nos permitissem melhor elucidar, justificar e explicar os resultados das hipóteses nºs 01

e 02. Por outro lado, vale ressaltar, também, que todos os resultados aqui obtidos não podem ser simplesmente extrapolados ao universo da pesquisa, pois são oriundos de uma amostra que representa 9,9% daquele, fato este que ressalta a possibilidade de ocorrência diferente em outras circunstâncias.

Retornando, então, às hipóteses nºs 01 e 02, convém que se reavive alguns pontos abordados.

Nas transferências do tipo No Interesse (H1), verificou-se que o nível de satisfação dos empregados decresceu significativamente a par das vantagens materiais decorrentes, tais como: aumento, custeio, etc..

Nas transferências do tipo A Pedido, no entanto, constatou-se um aumento significativo no nível de satisfação dos empregados, muito embora não beneficiados com vantagens de aumentos ou outras materiais, pelo contrário, tendo o empregado que arcar pessoalmente com todas as despesas decorrentes.

Nossas conclusões a respeito destes resultados relembrados se limitaram à comprovação da relevância do processo de transferência de pessoal dentro da empresa e a avaliação do atual estágio de dito processo, considerado como insatisfatório para as transferências do tipo No Interesse e satisfatório para as transferências do tipo A Pedido, para os empregados.

Se atentarmos para as características que diferenciam os dois tipos de transferência, bem como para as circunstâncias que normalmente cerceiam cada tipo, igualmente distintos entre si, poderíamos ser levados a considerar os resultados obtidos como questionáveis, devido ao fato de que nas transferências do tipo No Interesse, que justamente resultam em decréscimo no nível de satisfação (64:26,39-58), existe uma série de vantagens palpáveis do ponto de vista material, enquanto que nas transferências A Pedido, cujos resultados dos testes acusou um significativo aumento no nível de satisfação (69:21-22,61-73), inexistem tais vantagens.

Entretanto, como as vantagens referidas são essencialmente materiais, podemos, isto sim, inferir que os motivos que mais influenciam o nível de satisfação (29) são outros que não os essencialmente materiais.

Pode-se observar no anexo nº 09 os quesitos que apresentaram maior modificação na variável dependente, satisfação, entre as condições 'antes' e 'após' da variável independente, transferência de pessoal, são justamente os que dizem respeito a fatores não materiais como, por exemplo, os de nºs 44 e 45, referentes à adaptação comunitária e climática. No caso das transferências do tipo No Interesse, estes quesitos decrescem em 20% e 13,69%, respectivamente, enquanto que nas transferências A Pedido aumentaram em 28,67% e 13,34%.

Por outro lado, se nos reportarmos ao gráfico constante do anexo nº 14, lá constataremos que os empregados transferidos A Pedido se encontravam 'antes' de solicitar dita transferência num nível de satisfação inferior daqueles transferidos No Interesse, pelo menos em relação a maioria dos 55 quesitos avaliados que compõe o instrumento (anexo nº 01).

Os dados constantes da Tabela nº 13, referente a média dos escores de todos os instrumentos, nos revela, igualmente, que 'antes' de efetivada a transferência, aqueles transferidos A Pedido (escore médio de todos os instrumentos 180,53) se encontravam num nível de satisfação inferior aos transferidos No Interesse (escore médio de todos os instrumentos 189,28).

O gráfico exibido no anexo nº 15 e a mesma Tabela nº 13 nos permitem avaliar a situação do nível de satisfação destes mesmos empregados, 'após' efetivada as transferências, e tem-se um quadro inverso, ou seja, os empregados transferidos No Interesse apresentaram um nível de satisfação inferior ao daqueles transferidos A Pedido, pois a média dos escores de todos os instrumentos é 175,65 e 193,13, respectivamente.

Conclusivamente, fica evidenciada de maneira significativa a adequação dos quesitos integrantes do instrumento (anexo nº 01) utilizado na pesquisa, os quais nos permitiram constatar que sendo aplicados junto a pessoas transferidas sob condições distintas, A Pedido e No Interesse, apresentaram, de um modo geral, relações inversas, o que vale dizer que um mesmo fator, por exemplo: adaptação comunitária, pode ser estimulante numa situação (no caso o foi para os transferidos A Pedido), bem como desestimulante nou-

tra (caso das transferências No Interesse) em relação ao nível de satisfação, fato que vem demonstrar quão reveladores são os quesitos considerados no instrumento.

Aceitos como adequados e reveladores os quesitos do instrumento, reconhecido como de fundamental importância dentro de qualquer atividade a variável satisfação (29) considerada como dependente e, diante das expressivas variações constatadas entre as condições 'antes' e 'após' no nível da mencionada satisfação para os dois tipos de transferências de pessoal, A Pedido e No Interesse, como se pode verificar na Tabela nº 13, pode-se finalmente concluir que as transferências de pessoal, independentemente do tipo, se constituem num processo significativamente relevante para as empresas que delas se utilizam, como é o caso dos Bancos Comerciais, objeto de nossa pesquisa.

## 5.2 Proposições

No transcurso do trabalho, mais especificamente no Capítulo II: Quadro de referência teórica, constatou-se uma carência de autores tratando especifica e detalhadamente sobre as Transferências de Pessoal, bem como uma significativa indefinição de termos entre aqueles que as abordam, ressaltando-se, assim, a necessidade premente de mais escritos a respeito, de tal forma a permitir uma maior aproximação ou talvez um maior consenso bibliográfico, capaz de facilitar o desempenho daqueles que atuam nessa área.

Tendo em vista os itens do instrumento terem sido considerados adequados e reveladores de um decréscimo no nível de satisfação, nas transferências do tipo No Interesse, fica evidenciada a necessidade de que sejam feitos outros estudos com o intuito de encontrar soluções alternativas capazes de eliminar dita ação negativa, sem desconsiderar esses indicadores.

Verificou-se, outrossim, que existem discrepâncias significativas entre as opiniões daqueles que atuam na área de Administração de Pessoal e os resultados dos testes das hipóteses, pelo que convém igualmente, sejam feitos outros estudos sobre as transferências no sentido de:

- tentar elucidar as causas das discrepâncias entre as opiniões de ordem prática e os resultados dos testes das hipóteses;
- avaliar o nível de satisfação da empresa em relação às transferências e aos empregados transferidos;
- avaliar o nível de produtividade dos empregados transferidos.
- avaliar o nível dos custos das transferências de pessoal.

VI - A N E X O S

## ANEXO Nº 01

## A. ESCLARECIMENTOS GERAIS

1. A expressão "NO INTERESSE", identifica as transferências que ocorrem por iniciativa da empresa;
2. A expressão "A PEDIDO", por sua vez, identifica as transferências cuja iniciativa é do empregado;
3. O questionário compreende 4 (quatro) partes a saber:
  - 1ª Parte: informações gerais e atuais sobre a pessoa do entrevistado e seus familiares
  - 2ª Parte: avaliação de 56 (cinquenta e seis) fatores enfocados na ocasião da última transferência ocorrida, "NO INTERESSE";
  - 3ª Parte: avaliação dos mesmos 56 (cinquenta e seis) fatores, porém, enfocados na ocasião da última transferência ocorrida, "A PEDIDO";
  - 4a. Parte: perguntas "ABERTAS" para o entrevistado emitir opinião pessoal sobre questões gerais, independentemente do tipo de transferência a que se tenha submetido e para serem aplicadas após concluídas as partes 1ª, 2ª, e 3ª
4. Para efeito do presente estudo considera-se transferência como sendo: "DESLOCAMENTO DO EMPREGADO DE SEU HABITUAL LUGAR DE TRABALHO, ENVOLVENDO OU NÃO UMA TROCA DE CARGO OU FUNÇÃO, MODIFICANDO OU NÃO A REMUNERAÇÃO, A RESPONSABILIDADE E A AUTORIDADE, COM O OBJETIVO DE ATENDER INTERESSES DA ORGANIZAÇÃO, DO EMPREGADO OU DE AMBOS, CONCOMITANTEMENTE".
5. O presente questionário é anônimo e os dados dele extraídos servirão de base para uma pesquisa, a qual, conseqüentemente, fica na dependência e boa vontade e disposição para respondê-lo, com sinceridade.
6. Em se tratando de um estudo pioneiro, toda e qualquer sugestão será valiosa e muito bem recebida.

## B. 1ª PARTE: INFORMAÇÕES GERAIS E ATUAIS SOBRE O ENTREVISTADO E FAMILIARES: (Verde)

1.  preencher com o respectivo número;
2.  assinalar com um "X" na escolha;
3. Esta primeira parte está compreendida na segunda página.
4. Qualquer item deixado sem resposta redundará em significativos prejuízos para a tabulação final dos dados coletados, motivo pelo qual rogamos sua atenção no sentido de impedir que isto aconteça.
5. Todos os entrevistados, independentemente do tipo de transferência a que se tenham submetido, estão habilitados a responder esta 1ª parte.

## C. 2ª PARTE: TRANSFERÊNCIAS "NO INTERESSE" (iniciativa do empregador) (Amaréla)

## 3ª PARTE: TRANSFERÊNCIAS "A PEDIDO" (iniciativa do empregado) (Azul)

1. a 2ª PARTE, somente poderá ser respondida por funcionários cuja última transferência ocorreu "NO INTERESSE", ou seja, por iniciativa da organização a que serve;
2. a 3ª PARTE, somente poderá ser respondida por Funcionário cuja última transferência ocorreu "A PEDIDO", ou seja, por iniciativa do funcionário;
3. Em ambas as partes (2ª e 3ª), cada um dos fatores a serem avaliados serão apresentados em 2 (dois) estágios distintos: ANTES - (local de origem) e APÓS - (local de destino) na 2a. parte. Por ocasião do pedido - (local de origem) e (Após o pedido) na parte 3ª
4. Cada um dos estágios acima mencionados, contém 4 (quatro) abordagens distintas:
  - a) PESSOAL, situação a ser considerada quando o fator se referir ao entrevistado, propriamente dito, é Organização ou a família como um todo;
  - b) CÔNJUGE, em se referindo ao outro componente do casal;
  - c) FILHOS, legítimos e adotivos;
  - d) OUTROS, parentes ou não que convivem e dependem economicamente do entrevistado
5. A avaliação, dentro do respectivo estágio e na abordagem correspondente, oscilará conforme a tabela exemplo a seguir:

GRAU	RELACIONAMENTO	PREÇO DO ALUGUEL	REMUNERAÇÃO TOTAL	ETC
1	péssimo	caríssimo	baixíssimo	negativo
2	insatisfatório	caro	baixo	↑ ↓
3	aceitável	normal	médio	
4	satisfatório	barato	alto	
5	ótimo	baratíssimo	altíssimo	positivo

## D. 4ª PARTE: QUESTÕES GERAIS

1. Por ocasião da última transferência "NO INTERESSE", houve por parte da empresa alguma consulta sobre sua disposição em aceitar?
2. Em síntese, qual o fator que mais significativamente influenciou em suas transferências "A PEDIDO"?
3. Em sua opinião, qual o fator que mais significativamente influenciou nas decisões de empresa em transferir empregados?
4. Existe na sua organização uma "política estruturada de transferências"?
5. Qual a sua opinião sobre a mesma?
6. Conhece alguma outra empresa que tenha uma política de transferência? Pode identificá-la?
7. Quais as dificuldades encontradas para responder o presente questionário?
8. Na hipótese de se iniciar ou mesmo refazer uma política de transferência o que você sugere que seja considerado mais amudamente?

1ª PARTE: INFORMAÇÕES GERAIS E ATUAIS SOBRE O ENTREVISTADO E FAMILIARES

**A**

1 - Biotipologia  
 Masculino   
 Feminino

2 - Dependentes  
 Nº Total

3 - Idade ( anos )

Cargo Desempenhado  
 Atualmente

**B**

4 - Estado Civil  
 Solteiro   
 Casado   
 Viúvo   
 Desq./Div.   
 Outro

5 - Tipo de Empresa  
 Privada   
 Pública

6 - Situação Funcional  
 Optante   
 Não Optante

**C**

7 - Tempo de Serviço  
 Na empresa ( anos e meses )    
 No cargo atual ( anos/meses )    
 Nesta agência ( anos/meses )

8 - Transferências  
 Em quantas já esteve envolvido   
 No interesse  A Pedido   
 Quantas implicaram em mudança de cidade  
 No interesse  A pedido   
 Quantas não implicaram em mudança de cidade  
 No interesse  A pedido

**D**

9 - Habitação  
 Alugada   
 Própria livre de ônus   
 Própria com ônus

10 - Intervalo de Tempo entre Transferências  
 - Entre "hoje" e a última  anos e  meses  
 - Entre a última e a penúltima  anos e  meses  
 - Entre a penúltima e a antepenúltima  anos e  meses  
 - Entre a admissão e a primeira  anos e  meses

**E**

11 - Atividades Profissionais "Extra-empresa"  
 Registério: Sim  Não   
 Consultoria: Sim  Não   
 Assessoria: Sim  Não   
 Auditoria: Sim  Não   
 Outra: Sim  Não   
 Especificar:

12 - GRAU DE INSTRUÇÃO FORMAL

	Completo	Incompleto	Arquitetura	CURSOS
1º Grau				
2º Grau				
Superior				

**F**

ATIVIDADES SOCIAIS E FILANTROPICAS EXERCIDAS NA COMUNIDADE

	Associado	Filiado	Membro	Cargo Administrativo	Cargo Técnico
Clube Social					
Clube Recreativo					
Clube Esportivo					
Lions Club					
Rotary Club					
Conselhos Profissionais					
Orgãos de Classe					
Orgãos Assistenciais					
Outras Entidades					

**G**

DADOS GERAIS DA FAMÍLIA DO ENTREVISTADO

	Filhos				
	Conjuge	Menos de 6 anos	Entre 7/14 anos	Entre 14/18 anos	Maiores de 18 anos
Quantidade					
Cursando o Primeiro Grau					
Cursando o Segundo Grau					
Cursando Superior					
Não Estudando					
Atividade Pública Federal					
Atividade Pública Estadual					
Atividade Pública Municipal					
Atividade Privada C/Filiais no Estado					
Atividade Privada C/Filiais no País					
Atividade Privada sem Filial					
Não Desempenha Atividade Remunerada					





## ANEXO Nº 02

## ORÇAMENTO DE CUSTO DA PESQUISA DE CAMPO

Aluno: Gabriel Armando Nunes Prompt.

Título da dissertação: Transferência de pessoal: uma avaliação do processo utilizado pelos Bancos Comerciais.

A pesquisa em epígrafe deverá ser desenvolvida em 28 cidades do interior gaúcho.

A determinação desta amostra decorreu do levantamento efetuado junto a um trabalho sobre potencialidades sócio-econômicas dos municípios gaúchos, idealizado e realizado pela Assessoria Técnica do Banco do Estado do Rio Grande do Sul, S. A., o qual foi posteriormente cotejado com os resultados decorrentes de uma decisão aleatória de: considerar todos os municípios gaúchos que tivessem instaladas 5 ou mais agências bancárias.

Deste estudo combinado, bem como de levantamentos efetuados junto à Estação Rodoviária de Porto Alegre, Sindicato dos Hotéis, Funcionários de empresas sediadas no interior e alunos/estagiários que atuam na área de pesquisa de campo, surgiu a nominata dos municípios objeto da pesquisa.

O quadro a seguir demonstra resumidamente o custo mínimo desta pesquisa:

<u>INTERIOR:</u>	58 estadias a Cr\$ 100,00 c/uma .....	Cr\$ 5.800,00	
	116 refeições a Cr\$ 50,00 c/uma .....	Cr\$ 5.800,00	Cr\$ 11.600,00
	58 passagens .....	Cr\$ 3.030,00	Cr\$ 14.630,00
	185 entrevistas a Cr\$ 70,00 c/uma .....	Cr\$ 12.950,00	<u>Cr\$ 27.580,00</u>

PORTO ALEGRE:

	42 entrevistas a Cr\$ 80,00 c/uma .....	Cr\$ 3.360,00	<u>Cr\$ 3.360,00</u>
--	---	---------------	----------------------

CUSTO TOTAL E AUXÍLIO PLEITEADO ..... Cr\$ 30.940,00  
(trinta mil, novecentos e quarenta cruzeiros)

Obs.: Os custos de confecção e impressão dos formulários a serem utilizados na pesquisa, correrão por conta do aluno.

MUNICÍPIOS GAÚCHOS COM MAIS DE 05 AGÊNCIAS BANCÁRIAS  
E SUA CLASSIFICAÇÃO DE POTENCIAL SÓCIO-ECONÔMICO.

1974

Nº ordem	Especificação	Nº agências	Classificação
01	Porto Alegre	134	1º
02	Bagé	8	13º
03	Alegrete	7	22º
04	Bento Gonçalves	7	19º
05	Cachoeira do Sul	7	18º
06	Canoas	10	4º
07	Carazinho	7	20º
08	Caxias do Sul	15	2º
09	Cruz Alta	8	17º
10	Erechim	8	23º
11	Esteio	5	21º
12	Ijuí	9	15º
13	Lajeado	5	25º
14	Novo Hamburgo	10	6º
15	Osório	5	59º
16	Passo Fundo	10	7º
17	Pelotas	15	3º
18	Rio Grande	8	5º
19	Santa Cruz do Sul	6	16º
20	Santa Maria	10	8º
21	Santa Rosa	7	30º
22	Sant'Ana do Livramento	7	12º
23	Santo Ângelo	7	14º
24	São Borja	6	26º
25	São Gabriel	6	28º
26	São Leopoldo	8	9º
27	Sapucaia	2*	10º
28	Uruguaiana	7	11º
29	Vacaria	7	30º

Fonte: Elaborado a partir de dados do Banco Central (número de agências) e Banco do Estado do Rio Grande do Sul, S. A. (potencialidades sócio-econômicas).

\* Incluída excepcionalmente.

## BANCOS QUE OPERAM NO RIO GRANDE DO SUL

1. Banco da Amazônia S. A
2. Banco América do Sul S. A.
3. Banco Bamerindus do Brasil S. A.
4. Banco Bandeirante do Comércio S. A.
5. Banco de Boston
6. Banco do Brasil S. A.
7. Banco Brasileiro de Descontos S. A.
8. Banco Cidade de São Paulo S. A.
9. Banco de Crédito Real de Minas Gerais S. A.
10. Banco do Estado da Guanabara S. A.
11. Banco Francês e Brasileiro S. A.
12. Banco do Estado do Paraná S. A.
13. Banco Sudameris S. A.
14. Banco Italo Belga S. A.
15. Banco Lar Brasileiro S. A.
16. Banco Mercantil do Brasil S. A.
17. Banco Mercantil de São Paulo S. A.
18. Banco Nacional do Norte S. A.
19. Banco Nacional S. A.
20. Banco do Estado de Minas Gerais S. A.
21. Banco do Estado de Santa Catarina S. A.
22. Banco Auxiliar de São Paulo S. A.
23. Banco Halles S. A.
24. Banco Itaú S. A.
25. Banco Real S. A.
26. Banco Sul Brasileiro S. A.
27. Banco do Estado do Rio Grande do Sul, S. A.
28. Banco União de Bancos Brasileiros S. A.
29. Banco Econômico S. A.
30. First National City Bank
31. Caixa Econômica Estadual
32. Caixa Econômica Federal

## Anexo nº03



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

## PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Of. Circular 06/77/PPGA      Porto Alegre, 27 de janeiro de 1977.

Senhor Gerente:

O Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por intermédio de um de seus alunos, está desenvolvendo uma Pesquisa para avaliar as "TRANSFERÊNCIAS DE PESSOAL" no setor bancário do Estado do Rio Grande do Sul.

A fim de permitir um estudo fundamentado na realidade vivenciada pelos senhores bancários, estamos enviando, em anexo, um Questionário a ser preenchido por V.Sa., ou, no caso de impossibilidade, por seu substituto eventual.

Dito questionário é parte fundamental da Pesquisa e, de suas respostas dadas dentro d'um clima de confiança mútua, poderá ser configurada a situação presente e até mesmo futura, das transferências de pessoal neste importante setor da Economia.

Busca-se basicamente neste trabalho detectar se existe ou não um sistema geral institucionalizado para processar as transferências de pessoal, quais as vantagens e/ou desvantagens e, dependendo logicamente dos resultados, sugerir soluções alternativas.

...

Ilmº Sr.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

...Of. Circ. 06/77/PPGA

-2-

Confiamos plenamente na sua pronta colaboração e garantimos que o sigilo, em relação as suas respostas individuais, será totalmente resguardado, mesmo porque não é necessário qualquer identificação, tanto pessoal como organizacional.

Antecipadamente gratos, subscrevemo-nos

atenciosamente,

Assinatura manuscrita em tinta preta, com uma grande letra 'V' inicial e o nome 'Volnei' visível.

Professor VOLNEI ALVES CORRÊA  
Coordenador

## Anexo nº04



MINISTERIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

## PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Of. Circular 09/77/PPGA                      Porto Alegre, 10 março de 1977.

Senhor Gerente:

Fazendo referência aos dizeres do nosso Of. Circular 06/77/PPGA, de 27 de janeiro último e como até o momento não recebemos nenhum pronunciamento a respeito, vimos pela presente, com o intuito de não prejudicar nossos estudos, reiterar nossa solicitação, uma vez que o assunto ali focado é parte fundamental do trabalho a que nos propomos.

Outrossim, enfatizamos que as suas respostas individuais serão tratadas com rigoroso sigilo, mesmo porque não é necessário qualquer identificação.

Desde já agradecemos a participação de V. Sa. e colocamo-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais que julgue necessários,

atenciosamente.

  
Professor VOLNEI ALVES CORRÊA  
Coordenador

Ilmº Sr.

## ANEXO Nº 05

Prova U de Mann-Whitney – Origem da população								
Instrumentos	Transferências do Tipo NO Interesse				Transferências do Tipo A Pedido			
	Escores Quest.	Escores Entrev.	Posto Quest.	Posto Entrev.	Escores Quest.	Escores Entrev.	Posto Quest.	Posto Entrev.
1	237	190	38,0	23,0	213	87	28,0	01,0
2	233	159	36,5	03,0	183	233	17,5	30,0
3	179	175	15,0	11,0	196	224	25,0	29,0
4	166	138	07,0	01,0	170	191	09,0	24,0
5	189	210	21,5	31,0	169	187	07,5	20,0
6	160	192	04,0	24,0	171	166	10,0	05,0
7	189	181	21,5	18,0	181	160	16,0	04,0
8	165	183	05,0	19,0	168	180	06,0	15,0
9	180	175	16,5	11,0	157	176	03,0	12,0
10	186		20,0		177	185	13,5	19,0
11	228		33,0		188	189	21,5	23,0
12	175		11,0		188	169	21,5	07,5
13	207		30,0		183	154	17,5	02,0
14	229		34,0		177	174	13,5	11,0
15	231		35,0		212		27,0	
16	233		36,5		208		26,0	
17	220		32,0					
18	172		08,0		N=16	N=14	262,5	202,5
19	150		02,0					
20	194		25,0					
21	196		26,5					
22	178		14,0					
23	196		26,5					
24	205		29,0					
25	175		11,0					
26	175		11,0					
27	180		16,5					
28	165		05,5					
29	197		28,0					
=	N=29	N=09	600,0	141,0				

<p><b>Hipótese de Nulidade:</b></p> <p><math>H_0</math> - Os escores dos questionários No interesse não apresentam diferença significativa, comparativa com os escores das Entrevistas No interesse.</p> <p><math>H_1</math> - Os escores dos questionários No interesse são significativamente maiores, comparados com os escores das entrevistas No interesse.</p> <p><b>Nível de Significância:</b></p> <p><math>\alpha = 0,05</math>  <math>n^1 = 29</math>  <math>n^2 = 09</math></p> <p>Para: <math>n^1 = 29</math>; <math>R1 = 600</math> / <math>n^2 = 09</math> e <math>R2 = 141</math>  teremos: <math>z = -1,39</math> e <math>2p = 0,16</math>  sendo: <math>2p = 0,16 &gt; \alpha 0,05</math></p> <p>Aceita-se <math>H_0</math></p>	<p><b>Hipótese de Nulidade:</b></p> <p><math>H_0</math> - Os escores dos Questionários A pedido não apresentam diferença significativa, comparativamente com os escores das entrevistas A pedido.</p> <p><math>H_1</math> - Os escores dos questionários A pedido são significativamente maiores, comparados com os escores das entrevistas A pedido.</p> <p><b>Nível de significância:</b></p> <p><math>\alpha = 0,05</math>  <math>n^1 = 16</math>  <math>n^2 = 14</math></p> <p><b>Distribuição amostral:</b></p> <p>Para ambos os testes, as fórmulas (A) e (B) (61 : 135 – 136) nos fornecem o valor de z. A probabilidade associada à ocorrência, sob <math>H_0</math> de valores tão extremos quanto o valor observado de z, pode ser determinada mediante referência a uma Tábua (61 : 278).</p> <p><b>Zona de Rejeição:</b> Não estando previsto o sentido da diferença a região de rejeição será bilateral e quando <math>2p &lt; 0,05</math>. <math>\alpha</math></p> <p>(A) <math>U = n^1 n^2 + \frac{n^1 (n^1 + 1)}{2} - R1</math></p> <p>(B) <math>z = \frac{U - \frac{n^1 n^2}{2}}{\sqrt{\frac{(n^1)(n^2)(n^1 + n^2 + 1)}{12}}}</math></p> <p>Para: <math>n^1 = 16</math> e <math>R1 = 262,5</math>  <math>n^2 = 14</math> e <math>R2 = 202,5</math>  teremos: <math>z = -1,26</math> e <math>2p = 0,20</math>  sendo: <math>2p = 0,20 &gt; 0,05 \alpha</math></p> <p>Aceita-se <math>H_0</math></p>
--	---

## ANEXO Nº 06

Prova de Wilcoxon – Teste da hipótese nº 01.					
Instrumentos	Transferências do Tipo NO Interesse				
	Escores Antes	Escores Após	Diferenças	Postos	Menor Freqüência
1	237	202	-35	24,5	24,5
2	233	205	-28	21,5	21,5
3	179	145	-34	23,0	23,0
4	166	159	-07	07,5	07,5
5	189	190	01	01,5	
6	160	195	35	24,5	
7	189	164	-25	17,5	17,5
8	165	183	18	12,0	
9	180	199	19	13,0	
10	186	182	-04	04,5	04,5
11	228	186	-42	30,5	30,5
12	175	147	-28	21,5	21,5
13	207	158	-49	35,0	35,0
14	229	151	-78	36,0	36,0
15	231	145	-86	37,0	37,0
16	233	189	-44	33,0	33,0
17	220	181	-39	28,0	28,0
18	172	198	26	19,0	
19	150	151	01	01,5	
20	194	153	-41	29,0	29,0
21	196	206	10	09,0	
22	178	175	-03	03,0	03,0
23	196	158	-38	27,0	27,0
24	205	162	-43	32,0	32,0
25	175	198	23	15,0	
26	175	186	11	10,0	
27	180	173	-07	07,5	07,5
28	165	182	17	11,0	
29	197	170	-27	20,0	20,0
30	190	190	00	xx	xx
31	159	134	-25	17,5	17,5
32	175	199	24	16,0	
33	138	101	-37	26,0	26,0
34	210	162	-48	34,0	34,0
35	192	234	42	30,5	
36	181	203	22	14,0	
37	183	179	-04	04,5	04,5
38	175	180	05	06,0	
Médias	189,28	175,65	N=37	183,0	520,0

**Hipótese da nulidade:**

$H_0$  - As transferências No Interesse não resultam em alteração no nível de satisfação dos empregados transferidos.

$H_1$  - As transferências No interesse resultam em alteração no nível de satisfação dos empregados transferidos.

**Nível de Significância:**

$$\alpha = 0,05 \text{ e } N = 38$$

**Distribuição amostral**

A fórmula C (61 : 89) nos fornece o valor de z, enquanto que a probabilidade associada à ocorrência de valores tão extremos quanto o z obtido se encontra em Tábuas (61 : 278).

**Região de rejeição:**

Como não se prediz o sentido da diferença a zona de rejeição será bilateral e quando

$$2p < \alpha = 0,05$$

$$(C) \quad z = \frac{T - \frac{N(N+1)}{4}}{\sqrt{\frac{N(N+1)(2N+1)}{24}}}$$

Para: N = 37; T = 183

Teremos: z = -2,54 e 2p = 0,00

Logo: 2p = 0,00 <  $\alpha = 0,05$

Pelo que:

Rejeita-se  $H_0$  em Favor de  $H_1$

## ANEXO Nº 07

## Prova de Wilcoxon – Teste da hipótese nº 02

Instrumentos	Transferência do Tipo A Pedido				
	Escores Antes	Escores Após	Diferenças	Postos	Menor Frequência
1	213	174	-39	28,0	28,0
2	183	201	18	16,5	
3	196	198	02	02,0	
4	170	214	44	29,0	
5	169	199	30	26,0	
6	171	190	19	18,0	
7	181	199	18	16,5	
8	168	197	29	24,5	
9	157	184	27	23,0	
10	177	189	12	12,5	
11	188	194	06	05,0	
12	188	189	01	01,0	
13	183	212	29	24,5	
14	177	211	34	27,0	
15	212	219	07	07,0	
16	208	205	-03	03,0	03,0
17	087	094	07	07,0	
18	233	256	23	21,0	
19	224	228	04	04,0	
20	191	205	14	15,0	
21	187	209	22	20,0	
22	166	192	26	22,0	
23	160	216	56	30,0	
24	180	170	-10	11,0	11,0
25	176	163	-13	14,0	14,0
26	185	192	07	07,0	
27	189	201	12	12,5	
28	169	177	08	09,5	
29	154	162	08	09,5	
30	174	154	-20	19,0	19,0
Médias	180,53	193,13	N=30	390,0	75,0

Hipótese da nulidade:

$H_0$  - As transferências A pedido não resultam em alteração no nível de satisfação dos empregados transferidos.

$H_1$  - As transferências A Pedido resultam em alteração no nível de satisfação dos empregados transferidos.

Nível de Significância:

$$\alpha = 0,05 \text{ e } N = 30$$

Distribuição amostral:

A fórmula C (61 : 89) nos fornece o valor z, enquanto que a probabilidade associada à ocorrência de valores tão extremos quando z obtido se encontra em Tábuas (61 : 278).

Região de rejeição

Como não se prediz o sentido da diferença a zona de rejeição será bilateral e quando  $2p < \alpha 0,05$ .

$$(C) z = \frac{T - \frac{N(N+1)}{4}}{\sqrt{\frac{N(N+1)(2N+1)}{24}}}$$

Para:  $N = 30$  e  $T = 390$

teremos:  $z = 3,24$  e  $2p = 0,00$

logo:  $2p = 0,00 < \alpha = 0,05$

peço que:

Rejeita-se  $H_0$  em Favor de  $H_1$

## ANEXO Nº 08

Prova U de Mann-Whitney – Teste da hipótese nº 03				
Instrumentos	Transferência NO Interesse e A Pedido			
	Diferença NO	Diferença A	Posto NO	Posto A
1	-39	-35	09,5	13,0
2	18	-28	49,0	15,5
3	02	-34	33,0	14,0
4	44	-07,0	66,0	24,5
5	30	01	62,0	31,0
6	19	35	51,5	64,0
7	18	-25	49,0	18,5
8	29	18	60,5	49,0
9	27	19	59,0	51,5
10	12	-04	44,5	26,5
11	06	-42	36,0	07,0
12	01	-28	31,0	15,5
13	29	-49	60,5	03,0
14	34	-78	63,0	02,0
15	07	-86	38,0	01,0
16	-03	-44	28,5	05,0
17	07	-39	38,0	09,5
18	23	26	55,5	57,5
19	04	01	34,0	31,0
20	14	-41	46,0	08,0
21	22	10	53,5	42,0
22	26	-03	57,5	28,5
23	56	-38	67,0	11,0
24	-10	-43	23,0	06,0
25	-13	23	22,0	55,5
26	07	11	38,0	43,0
27	12	-07	44,5	24,5
28	08	17	40,5	47,0
29	08	-27	40,5	17,0
30	-20	00	21,0	xx
31		-25		18,5
32		-24		20,0
33		-37		12,0
34		-48		04,0
35		42		65,0
36		22		53,5
37		-04		26,5
38		05		35,0
=	N=30	N=37	1.322	956

**Hipótese da nulidade:**

$H_0$  - Não existir diferença significativa entre a alteração no nível de satisfação dos empregados resultante das Transferências A Pedido e a daquelas No Interesse.

$H_1$  - Existe diferença significativa entre a alteração no nível de satisfação dos empregados resultante das transferências A Pedido e a daquelas No Interesse.

**Nível de Significância:**

$\alpha = 0,05$   
 $n^1 = 30$   
 $n^2 = 37$

**Distribuição amostral:**

As formulas (A) e (B) (61 : 135 – 136) nos fornecem o valor do z. A probabilidade associada à ocorrência, sob  $H_0$ , de valores tão extremos quanto o valor observado de z, pode ser determinada mediante referência à Tábua A (61 : 278).

**Zona de Rejeição:** Não estando previsto o sentido da diferença a região será bilateral e quando  $2p < \alpha$ , 0,05

(A)  $U = n^1 n^2 + \frac{n^1 (n^1 - 1)}{2} - R1$

(B)  $z = \frac{U - \frac{n^1 n^2}{2}}{\sqrt{\frac{(n^1) (n^2) (n^1 + n^2 + 1)}{12}}}$

Para:  $n^1 = 30$ ;  $R1 = 1.322$   
 $n^2 = 37$ ;  $R2 = 956$

teremos:  $z = -3,80$  e  $2p = 0,00$

logo:  $2p = 0,00 < \alpha = 0,05$

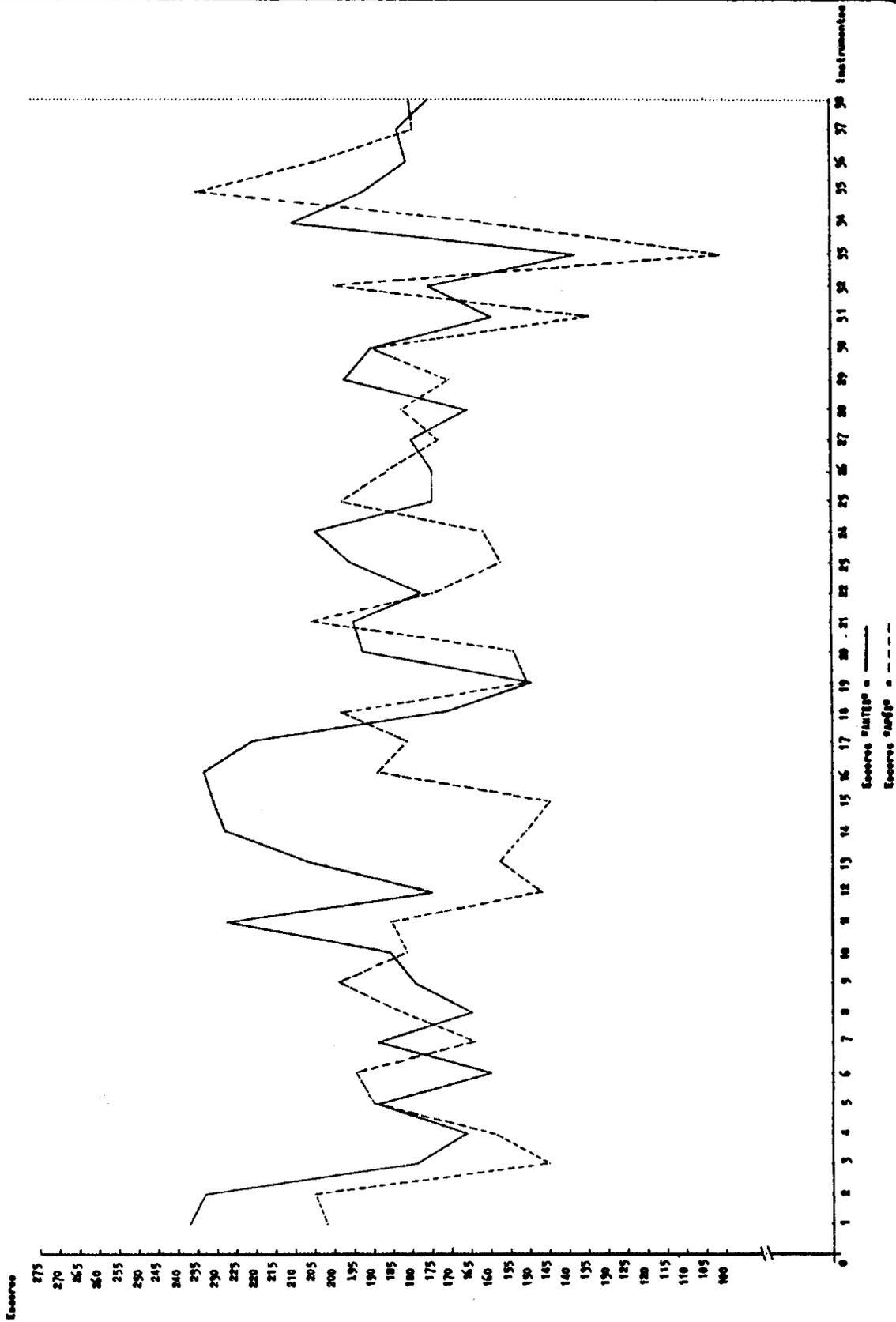
Rejeita-se  $H_0$  em favor de  $H_1$

## ANEXO Nº 09

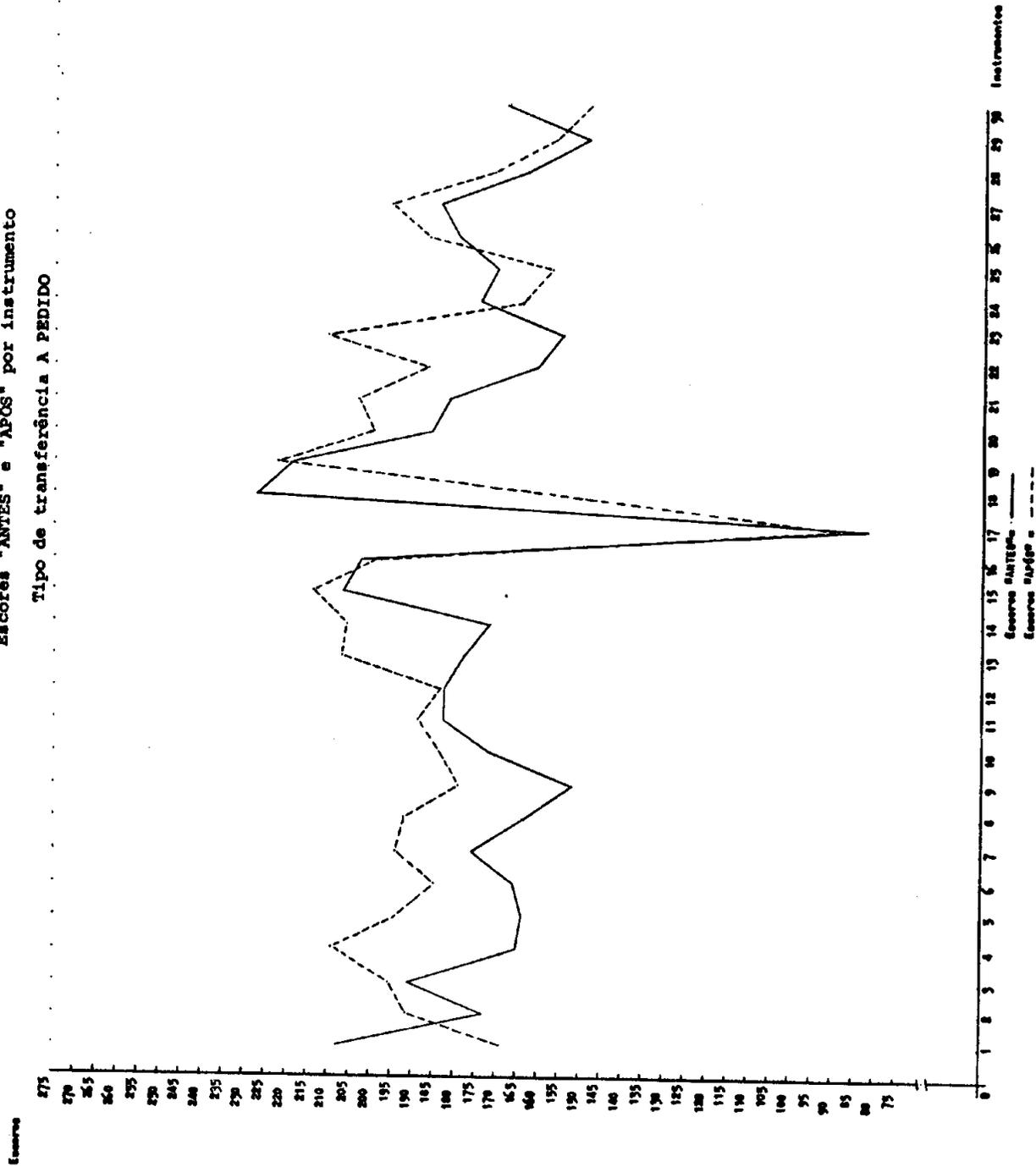
Somatório dos escores, de todos instrumentos, por quesito.								
Quesitos	Transferência do Tipo NO Interesse				Transferências do Tipo A Pedido			
	Escores Totais Antes	Escores Totais Após	% Antes	% Após	Escores Totais Antes	Escores Totais Após	% Antes	% Após
01	164	174	86,31	91,57	122	143	81,33	95,33
02	164	165	86,31	86,84	121	125	80,66	83,33
03	169	167	88,94	87,89	116	127	77,33	84,66
04	156	158	82,10	83,15	112	125	74,66	83,33
05	157	166	82,63	87,36	114	125	76,00	83,33
06	162	170	85,26	89,47	117	128	78,00	85,33
07	158	147	83,15	77,36	116	124	77,33	82,66
08	158	149	83,15	78,42	126	123	84,00	82,00
09	151	137	79,47	72,10	116	124	77,33	82,66
10	154	150	81,05	78,94	112	124	74,66	82,66
11	164	151	86,31	79,47	111	120	74,00	80,00
12	149	141	78,42	74,21	115	119	76,66	79,33
13	149	147	78,42	77,36	97	117	64,66	78,00
14	152	152	80,00	80,00	97	115	64,66	76,66
15	153	135	80,52	71,05	107	114	71,33	76,00
16	139	141	73,15	74,21	111	113	74,00	75,33
17	151	144	79,47	75,78	112	112	74,66	74,66
18	139	140	73,15	73,68	109	111	72,66	74,00
19	142	137	74,73	72,10	112	110	74,66	73,33
20	142	128	74,73	67,36	112	110	74,66	73,33
21	130	135	68,42	71,05	107	108	71,33	72,00
22	101	121	53,15	63,68	89	107	59,33	71,33
23	123	133	64,73	70,00	98	107	65,33	71,33
24	110	104	57,89	54,73	84	91	56,00	60,66
25	76	67	40,00	35,26	52	47	34,66	31,33
26	45	45	25,78	23,68	50	38	33,33	25,33
27	116	117	61,05	61,57	84	88	56,00	58,66
28	113	121	59,47	63,68	101	104	67,33	69,33
29	117	104	61,57	54,73	104	103	69,33	68,66
30	111	122	58,42	64,21	101	102	67,33	68,00
31	122	129	64,21	67,89	101	100	67,33	66,66
32	127	122	66,84	64,21	98	100	65,33	66,66
33	106	108	55,78	56,84	91	101	60,66	67,33
34	112	98	58,94	51,57	90	102	60,00	68,00
35	126	103	66,31	54,21	110	101	73,33	67,33
36	109	92	57,36	48,42	105	73	70,00	48,66
37	117	88	61,57	46,31	77	86	51,33	57,33
38	115	95	60,52	50,00	57	86	38,00	57,33
39	112	97	58,94	51,05	52	92	34,66	61,33
40	126	118	66,31	62,10	88	114	58,66	76,00
41	124	116	65,26	61,05	94	111	62,66	74,00
42	118	106	62,10	55,78	85	93	56,66	62,00
43	133	105	70,00	55,26	94	111	62,66	74,00
44	139	101	73,15	53,15	83	126	55,33	84,00
45	138	112	72,63	58,94	82	102	54,66	68,00
46	141	118	74,21	62,10	114	108	76,00	72,00
47	135	111	71,05	58,42	112	102	74,66	68,00
48	97	75	51,05	39,47	80	85	53,33	56,66
49	128	112	67,36	58,94	106	102	70,66	68,00
50	116	105	61,05	55,26	96	103	64,00	68,66
51	124	106	65,26	55,78	85	102	56,66	68,00
52	158	132	83,15	69,47	118	127	78,66	84,66
53	129	97	67,89	51,05	84	100	56,00	66,66
54	129	96	67,89	50,52	88	94	58,66	62,66
55	93	65	48,94	34,21	101	69	67,33	46,00
<b>Máximo</b>	<b>190,0</b>	<b>190,0</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>150,0</b>	<b>150,0</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Média</b>	<b>130,78</b>	<b>121,36</b>	<b>68,83%</b>	<b>63,87%</b>	<b>98,47</b>	<b>105,34</b>	<b>65,65%</b>	<b>70,36%</b>

AMEXO Nº 10

Escores "ANTES" e "APÓS" por instrumento  
Tipo de transferência NO INTERESSE

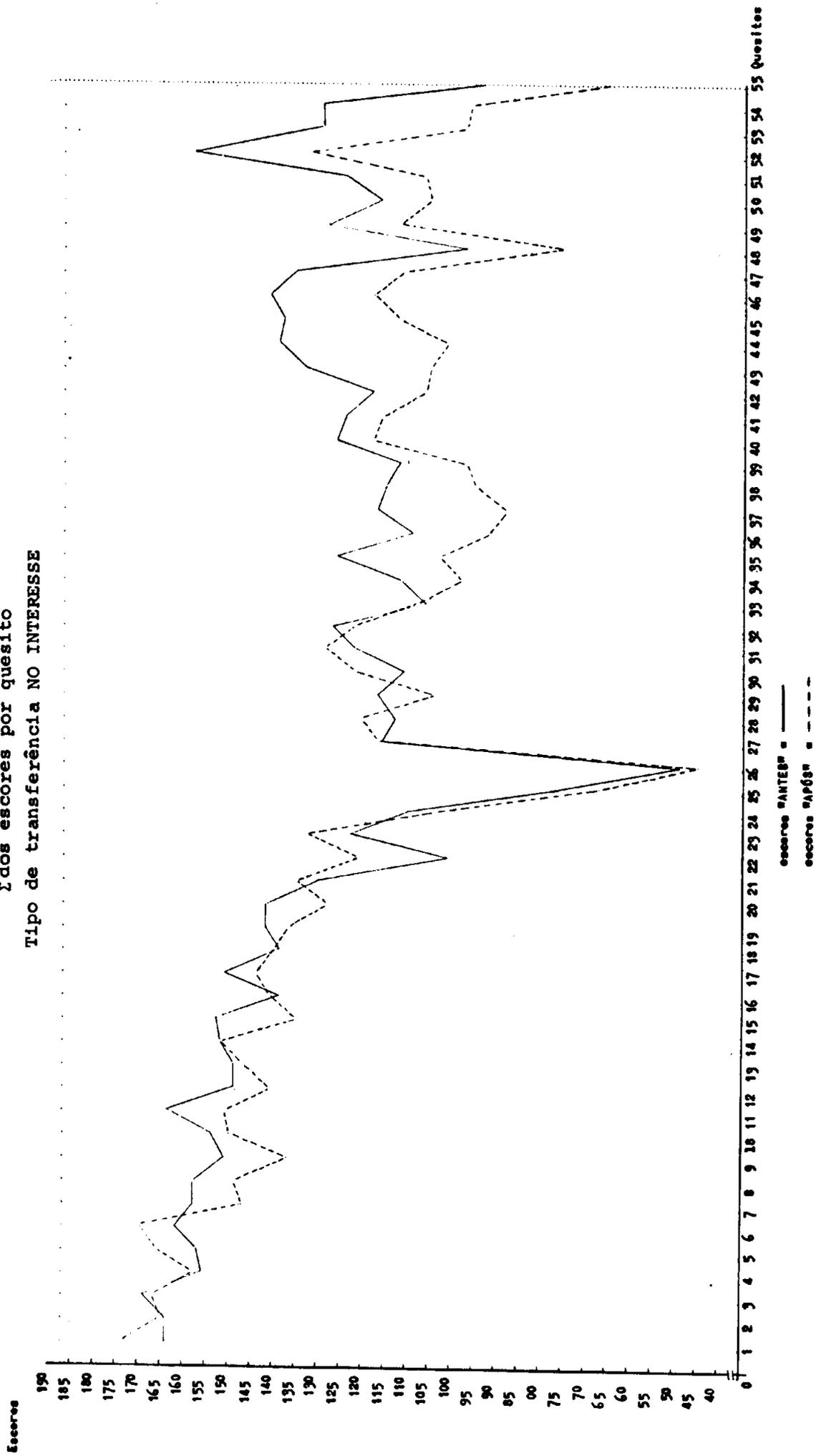


Escores "ANTES" e "APÓS" por instrumento  
Tipo de transferência A PEDIDO



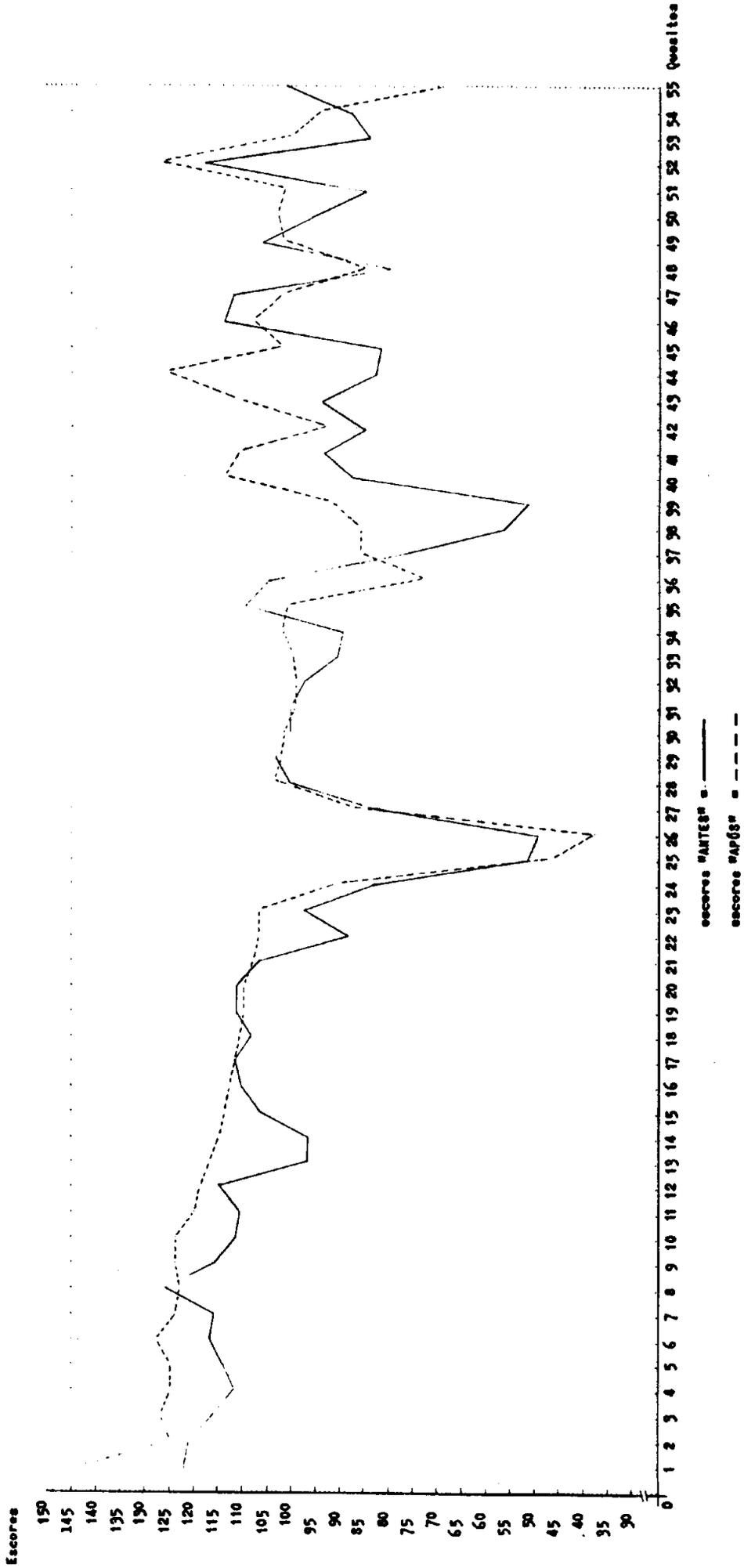
ANEXO Nº12

Idos escores por quesito  
Tipo de transferência NO INTERESSE



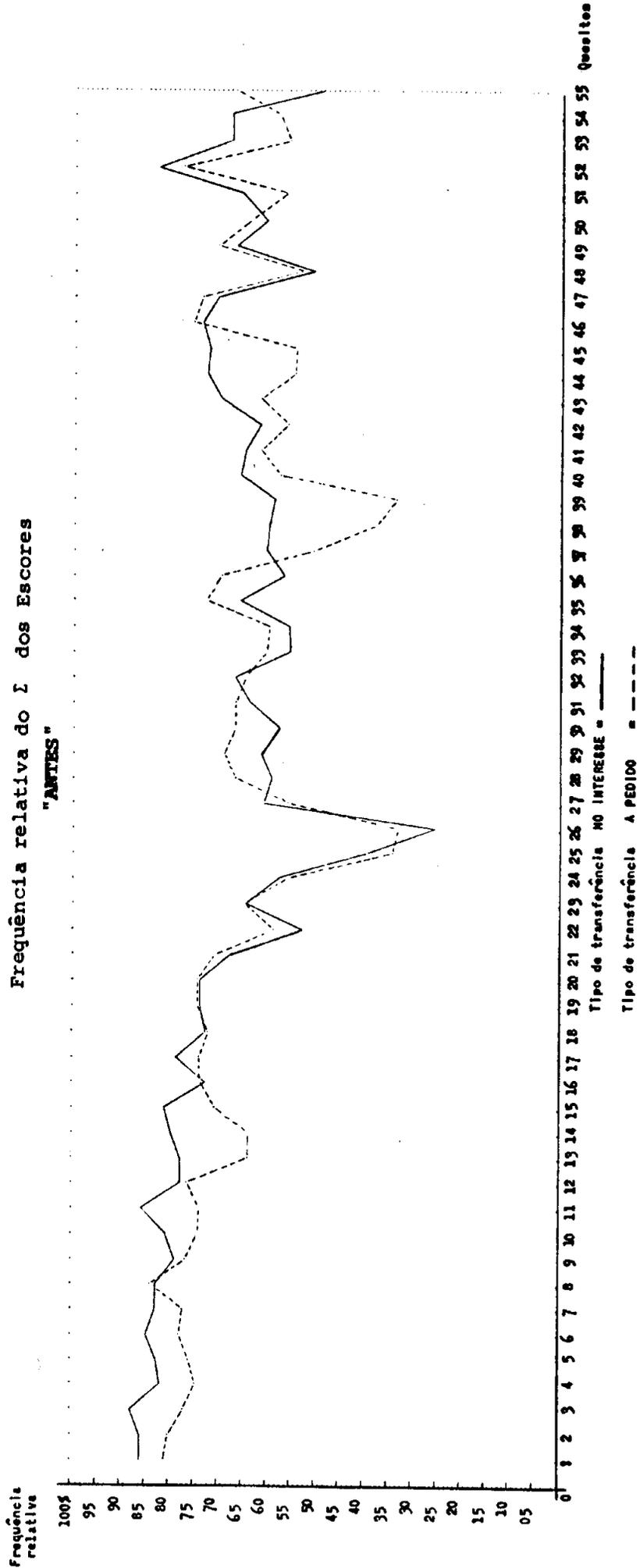
ANEXO Nº 13

Σ dos escores por quesito  
Tipo de transferência A PEDIDO



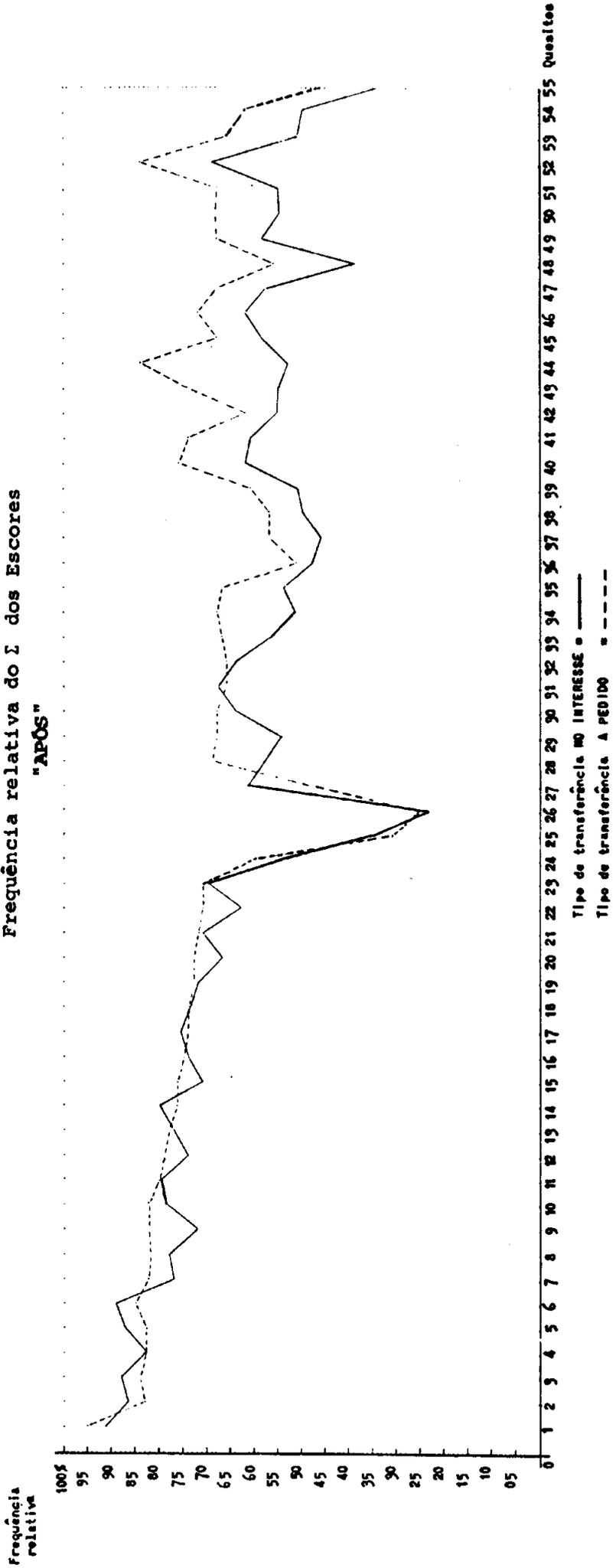
ANEXO EP 14

Frequência relativa do I dos Escores  
"ANTES"



ANEXO Nº 15

Frequência relativa do  $\Sigma$  dos Escores  
"APÓS"



Tipo de transferência NO INTERESSE = ———  
 Tipo de transferência A PEDIDO = - - - -

## ANEXO Nº 16

Características dos agentes da pesquisa – Média		
Itens da Segunda Parte do Instrumento	Transferidos NO Interesse	Transferidos A Pedido
1. Masculino	100%	100%
2. Feminino	-	-
3. Dependentes	03	03
4. Solteiro	-	10%
5. Casado	100%	90%
6. Viúvo	-	-
7. Desquitado	-	-
8. Outro	-	-
9. Empresa Privada	75%	64%
10. Empresa Pública	25%	36%
11. Optante	87,5%	100%
12. Não Optante	12,5%	-
13. Tempo Serviço na empresa (Anos)	13	15
14. Tempo Serviço no cargo (Anos)	0,4	2,5
15. Tempo Serviço na agência (Anos)	0,5	3,2
16. Nº transferências A Pedido	0,4	3,3
17. Nº transferências NO Interesse	1,0	0,3
18. Habitação alugada	62,5%	90%
19. Habitação própria livre	37,5%	-
20. Habitação própria c/ônus	-	10%
21. Exercício de magistério	-	10%
22. Exercício de consultoria	-	10%
23. Exercício de assessoria	-	10%
24. Exercício de auditoria	-	10%
25. Nível de instrução 1º grau	12,5%	24,7%
26. Nível de instrução 2º grau	87,5%	72,0%
27. Nível de instrução superior	-	03,3%
28. Intervalo (anos) hoje /última transferência	0,3	0,2
29. Intervalo (anos) última/penúltima transf.	0,3	0,3
30. Idade (Anos)	36	36
31. Gerente	87,5%	55%
32. Subgerente	12,5	45%

VII - BIBLIOGRAFIA CITADA E CONSULTADA

## Bibliografia citada e consultada

1. ARGYRIS, Chris - A integração indivíduo-organização. São Paulo, Atlas, 1976. 346p.
2. \_\_\_\_\_ - Personalidade e organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo. Rio de Janeiro, USAID, 1968. 269p.
3. BALCÃO, Yolanda F. & CORDEIRO, Laerte L. - O comportamento humano na empresa: uma antologia. 2.ed. Rio de Janeiro, FGV, 1971. 336p.
4. BERGAMANI, Cecília Whitaker - Avaliação de desempenho humano na empresa. 2.ed. São Paulo, Atlas, 1973. 206p.
5. \_\_\_\_\_ - Psicologia aplicada à administração de empresas. São Paulo, Atlas, 1973. 175p.
6. BIAGIONI, Mário - Técnicas administrativas e aperfeiçoamento de pessoal. São Paulo, Nobel, 1975. 280p.
7. BLALOCK Jr., H. M. - Introdução à pesquisa social. Rio de Janeiro, Zahar, 1973. 139p.
8. BRASIL, Leis, decretos etc. - Consolidação das Leis do Trabalho. Rio de Janeiro, Gráfica Auriverde, 1975. 318p.
9. \_\_\_\_\_ - Estatuto dos funcionários públicos civis da União. Rio de Janeiro, Gráfica Auriverde, 1975. 469p.
10. CARRION, Valentin - Medida liminar e transferência de empregado. Rev. Forense, Rio de Janeiro, 71(251):459-461, jul/set, 1975.
11. CARVALHO, Antonio V. de - Desenvolvimento de recursos humanos na empresa. São Paulo, Pioneira, 1974. 175p.
12. CHIAVENATO, Idalberto - Introdução à teoria geral da administração. São Paulo, McGraw Hill do Brasil, 1976. 562p.
13. CORDEIRO, Laerte L. et alii - Administração geral e relações industriais; na pequena empresa brasileira. 2.ed. Rio de Janeiro, FGV, 1971. 105p.
14. COSTA, Armando Casemiro - Transferência de empregados: necessidade de serviço. Boletim LTR, São Paulo, 39:475-476, maio, 1975.
15. DUBIN, Robert - Relações humanas na administração. São Paulo, Atlas, 1971. 2v.
16. DUNNETTE, Marvin Dale - Seleção e colocação de pessoal. São Paulo, Atlas, 1973. 263p.
17. ETIZIONI, Amitai - Organizações modernas. 4.ed. São Paulo, Pioneira, 1974. 192p.
18. ETTINGER, Karl E. - Bibliotéca básica de administração. São Paulo, Editora Brasiliense, 1971. 4v.
19. FERREIRA, Paulo Pinto - Administração de pessoal: relações industriais. 3.ed. São Paulo, Atlas, 1974. 333p.

20. FERREIRA, Paulo Pinto - Treinamento de pessoal. São Paulo, Atlas, 1975. 228p.
21. FINNIGAN, John - A pessoa certa no lugar certo. São Paulo, Difel, 1974. 154p.
22. FLIPPO, Edwin B. - Princípios de administração de pessoal. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1975. 2v.
23. FONTES, Lauro Barreto - Manual do treinamento na empresa moderna. São Paulo, Atlas, 1975. 179p.
24. GOODE, William J. & HATT, Paul K. - Métodos em pesquisa social. 5.ed. São Paulo, Editora Nacional, 1975. 488p.
25. GROSS, Bertram M. - As empresas e sua administração. Petrópolis, Vozes, Porto Alegre, UFRGS, 1973. 698p.
26. HAIRE, Mason - Psicologia aplicada à administração. 2.ed. São Paulo, Pioneira, 1974. 179p.
27. \_\_\_\_\_ - Teoria da organização moderna: um simpósio da Fundação de Pesquisa do Comportamento Humano. Rio de Janeiro, USAID, 1966. 389p.
28. HERSEY, Paul - Psicologia para administradores de empresas; a utilização de recursos humanos. São Paulo, EPU, Rio de Janeiro, Fundação Nacional de Material Escolar, 1974. 254p.
29. HERZBERG, Frederic - The motivation to work. 2.ed. New York, John Wiley, 1959. 157p.
30. HOYLER, S. et alii - Manual de relações industriais. São Paulo, Pioneira, 1968. 3v.
31. JUCIUS, Michael J. & SCHLENDER, William E. - Introdução à administração; elementos de ação administrativa. 3.ed. São Paulo, Atlas, 1974. 560p.
32. JUDSON, Arnold S. - Relações humanas e mudanças organizacionais. São Paulo, Atlas, 1976. 244p.
33. KATZ, Daniel & KHAN, Robert L. - Psicologia social das organizações. 2.ed. São Paulo, Atlas, Brasília INL, 1973. 551p.
34. KOONTZ, Harold & O'DONNEL, Cyril - Princípios de administração. 9.ed. São Paulo, Pioneira, 1974. 2v.
35. KRIER, Jane Aubert - Os homens e as relações humanas. Lisboa, Editorial Presença, s.d. 247p.
36. LAWRENCE, Paul & LORSCH, Jay W. - As empresas e o ambiente. Petrópolis, Vozes, 1973. 300p.
37. LIKERT, Rensis - A organização humana. São Paulo, Atlas, 1975, 266p.
38. \_\_\_\_\_ - Novos padrões de administração. São Paulo, Pioneira, 1971. 307p.
39. LODI, João Bosco - História do pensamento administrativo. 3. ed. São Paulo, Pioneira, 1974. 217p.

40. LODI, João Bosco - Recrutamento de pessoal. São Paulo, Pioneira, 1967. 175p.
41. LOPES, Thomás de V. Monteiro - Problemas de pessoal da empresa moderna. 4.ed. Rio de Janeiro, FGV, 1971. 316p.
42. MACHADO, Francisco Mello et alii - Guia do chefe de pessoal na empresa moderna. 7.ed. Rio de Janeiro, Edições Trabalhistas, 1977. 91p.
43. MAIA, Francisco de Assis & BUSSONS, J. - Avaliação de cargos e desempenho; nova metodologia. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1974. 112p.
44. MANN, Peter H. - Métodos de investigação sociológica. Rio de Janeiro, Zahar, 1970. 168p.
45. MAYNARD, Harold Bright - Manual de engenharia da produção: administração salarial. São Paulo, Edgard Blücher, 1970. 227p.
46. \_\_\_\_\_ - Manual do gerente de empresa: motivação de pessoal. São Paulo, Edgard Blücher, Ed. da Universidade de São Paulo, 1974. 79p.
47. \_\_\_\_\_ - Manual do gerente de empresa: pessoal. São Paulo, Edgard Blücher, Ed. da Universidade de São Paulo, 1974. 87p.
48. MCGREGOR, Douglas - Os aspectos humanos da empresa. 2.ed. Lisboa, Livraria Clássica Editora, s.d. 334p.
49. MINER, John B. - Psicologia de pessoal. Rio de Janeiro. A casa do Livro, 1972. 348p.
50. NEWMAN, William H. - Ação administrativa; as técnicas de organização e gerência. 4.ed. São Paulo, Atlas, 1975. 435p.
51. PRADO, Roberto Barreto - A transferência de empregados em face da Lei nº6203, de 17.4.75. Rev. de Direito do Trabalho, São Paulo, 1(1):45-50, jan/mar, 1976.
52. RIBEIRO, Augusta B. de C. - Relações industriais e administração de pessoal. São Paulo, LTr, 1976. 496p.
53. RIBEIRO, Hêlio et alii - Administração de pessoal na prática. Rio de Janeiro, Forum, 1972. 236p.
54. ROCHA, Osiris - A Lei nº6203, o poder de transferência e sua limitação: ontologia e análise. Boletim LTR, São Paulo, 39:845-849, ago, 1975.
55. RUSSOMANO, Mozart Victor - Comentários à consolidação das leis do trabalho. 8.ed. Rio de Janeiro, José Konfino, 1973. 3v.
56. SALDANHA, Genuíno da Silva - Manual de pessoal. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1975. 152p.
57. SAYLES, Leonard R. & STRAUSI, George - Comportamento humano nas organizações. São Paulo, Atlas, 1969. 559p.
58. SELLTIZ, Claire et alii - Métodos de pesquisa nas relações sociais. Editora Herder, São Paulo, 1967. 687p.

59. SERSON, José - Curso básico de administração de pessoal. 4.ed. São Paulo, LTR, 1975. 505p.
60. \_\_\_\_\_ - Curso de rotinas trabalhistas. 10.ed. São Paulo, LTR, 1977. 445p.
61. SIEGEL, Sidney - Estatística não paramétrica; para ciências do comportamento. São Paulo, McGraw Hill, 1975. 349p.
62. SIMON, Herbert A. - Comportamento administrativo; estudos dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2.ed. Rio de Janeiro, FGV, 1971. 277p.
63. SINGER, E. J. & RAMSDEN, J. - Desenvolva o potencial humano de sua empresa; obtendo resultado através do trabalho das pessoas. São Paulo, McGraw Hill, 1974. 189p.
64. SMITH, Henry Clay - Psicologia do comportamento na indústria. São Paulo, Atlas, 1976. 435p.
65. SPIEGEL, Murray Ralph - Estatística: resumo da teoria, 875 problemas resolvidos, 619 problemas propostos. São Paulo, McGraw Hill, 1975. 580p.
66. TOLEDO, Flávio de - Administração de pessoal; desenvolvimento de recursos humanos. São Paulo, Atlas, 1974. 195p.
67. WAHRLICH, Beatriz M. de S. - Uma análise das teorias de organização. 3.ed. Rio de Janeiro, FGV, 1971. 180p.
68. WEIL, Pierre - Relações humanas na família e no trabalho. 29.ed. Petrópolis, Vozes, 1975. 205p.
69. WILLIAMS, Michael - Relações humanas. São Paulo, Atlas, 1972. 2v.
70. XAVIER, Ernani Pereira - Comportamento organizacional. Porto Alegre, Bureau Editora, 1973. 222p.
71. YODER, Dale - Administração de pessoal e relações industriais. São Paulo, Mestre Jou, 1969. 2v.

WAYNE, Mondy R. & NOE, Robert M. *Personnel: the management of human resources*. Boston, Ed. Allyn and Bacon, 1981.

WEISS, Dimitri. Relações industriais, um termo impreciso? *Revista RI*, São Paulo, (2):6, nov./dez. 1972.

WERTHER, William B. & Davis, Keith. *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo McGraw-Hill, 1983.

ZACCARELLI, S.B. & KWASNICKA. Hierarquização de decisões de função de pessoal. *Revista de Administração*, São Paulo, USP, 13 (3):48-62, jul./set. 1978.