

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ - UFPI**  
**CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS - CSHNB**  
**CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**IRACEMA ROCHA**

**GESTÃO DA QUALIDADE NOS SERVIÇOS BANCÁRIOS DE UMA AGÊNCIA EM  
PICOS – PI: UM FOCO NA CELERIDADE E SEGURANÇA**

Picos – PI  
Novembro / 2011

**IRACEMA ROCHA**

**GESTÃO DA QUALIDADE NOS SERVIÇOS BANCÁRIOS DE UMA AGÊNCIA EM  
PICOS – PI: UM FOCO NA CELERIDADE E SEGURANÇA**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Piauí - UFPI, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profª Élvia Florêncio Torres Ximenes, MsC.

Picos – PI

Novembro / 2011

**FICHA CATALOGRÁFICA**

**Universidade Federal do Piauí**

**Biblioteca José Albano de Macêdo**

**Serviço de Processamento Técnico**

R672g

Rocha, Iracema.

Gestão da qualidade nos serviços bancários de uma agência em Picos-PI: um foco na celeridade e segurança / Iracema Rocha. - 2011.

63 f. : il. ; tab. ; 30cm.

Monografia (Bacharelado em Administração)-  
Universidade Federal do Piauí, Picos, 2011.

Orientador(a): Profa. MSc. Élvia Florêncio Torres

1. Gestão da Qualidade. 2. Serviços Bancários. 3.  
Atendimento - Clientes I. Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ - UFPI**  
**CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS - CSHNB**

**PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA**  
**DE DEFESA DE MONOGRAFIA DE GRADUAÇÃO DE**

**IRACEMA ROCHA**

**GESTÃO DA QUALIDADE NOS SERVIÇOS BANCÁRIOS DE UMA AGÊNCIA EM**  
**PICOS – PI: UM FOCO NA CELERIDADE E SEGURANÇA**

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência da primeira, considera o (a) discente Iracema Rocha **APROVADO (A)**.

Picos (PI), 24 de novembro de 2011.

---

Prof. Élvia Florêncio Torres Ximenes, MsC. (Orientadora)

---

Prof. Tales Antão de Alencar Carvalho Esp. (Membro)

---

Prof. Francisca Maria Cosme de C. Barbosa Esp.(Membro)

*Dedico esse trabalho à memória de meus pais, Nemésio e Graziela, que incutiram em mim a importância da educação e do trabalho árduo. À pessoa mais especial deste mundo, minha irmã Florisa, pelo carinho e incentivo, meu eterno agradecimento.*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, o centro da minha vida, por ter me sustentado em suas mãos para que eu não tropeçasse em meio às adversidades e às provações.

A minha irmã Florisa, que sempre está a meu lado, apoiando-me e incentivando-me a prosseguir em busca dos meus objetivos.

A todos os professores do curso de Administração, pela paciência, dedicação e ensinamentos disponibilizados nas aulas, cada um de forma especial contribuiu para a conclusão desse trabalho e conseqüentemente para a formação profissional.

Aos amigos de classe que durante o curso foram minha segunda família. Agradeço muito, todos vocês se tornaram muito especiais para mim, jamais os esquecerei.

À orientadora Élvia Florêncio agradeço a cobrança, as exigências, o dinamismo, a confiança e por acreditar em meu potencial.

Enfim, a todos que me ajudaram, não poderia deixar de expressar a minha imensa gratidão. Muito obrigada!

*Uma organização que visa o lucro é, não apenas falsa, mas também irrelevante. O lucro não é a causa da empresa, mas sua validação. Se quisermos saber o que é uma empresa, devemos partir de sua finalidade, que será encontrada fora da própria empresa. Essa finalidade é: CRIAR UM CLIENTE (PETER DRUCKER).*

## RESUMO

Este trabalho monográfico com o tema gestão da qualidade em serviços bancários teve como objetivo geral analisar a gestão da qualidade, sob o foco da celeridade e da segurança como um fator relevante no atendimento aos clientes de uma agência bancária estatal na cidade de Picos – PI. Nos objetivos específicos buscou-se sondar os índices de satisfação dos clientes quanto à qualidade do atendimento; identificar os principais problemas relacionados ao atendimento aos clientes dos serviços bancários; identificar os pontos referenciais da política de atendimento aos clientes adotado pela agência bancária em Picos - PI; descrever as estratégias de atendimento aos clientes concernentes à qualidade da gestão; avaliar a gestão da qualidade, mediante a eficácia da segurança. A opção pelo tema justifica-se por meio dos benefícios que este trouxe à instituição estudada, à sociedade e ao meio acadêmico. A metodologia utilizada para investigação dessa questão foi pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo a uma agência de banco estatal na cidade de Picos, mediante uma amostra selecionada em duas categorias de sujeitos: o gerente e 100 clientes, escolhidos sob critério probabilístico. Os resultados evidenciaram diferenças de opinião entre o gerente e a categoria de clientes, notadamente acerca da avaliação da qualidade em que o primeiro coloca um patamar de 90% de aceitação do padrão do conjunto de serviços oferecidos pela empresa e os segundos evidenciam um decréscimo, avaliando como aceitável por apenas 51% dos clientes. As sugestões oferecidas nesse sentido são de, por meio dos canais de ouvidoria, estreitar as relações com o cliente, procurando um feedback que contribua com as mudanças necessárias à melhoria contínua da política de qualidade.

**Palavras-chave:** Qualidade. Celeridade. Segurança. Serviços. Banco



## **ABSTRACT**

This monograph on the theme of quality management in banking aimed at analyzing the quality management from the standpoint of speed and security as an important factor in customer service for a state bank branch in the city of Picos - PI. In the specific objectives sought to probe the levels of customer satisfaction regarding quality of care, identifying the main problems related to customer service or banking services to identify the benchmarks of customer service policy adopted by the bank in Picos - PI , describe the strategies of customer service concerning the quality of management; assess the quality management through effective security. The choice of theme is justified by the benefits it brought to the institution studied, society and the academy. The methodology used for this research question was literature and field research agency to a state bank in the Picos city, through a selected sample of subjects into two categories: the manager and 100 customers, chosen under the probability criterion. The results showed differences of opinion between the manager and the category of customers, especially regarding the quality assessment in the first place a 90% level of acceptance of the standard range of services offered by the company and the latter showed a decrease, assessing how acceptable to only 51% of customers. The suggestions offered in this regard are, through the channels of ombudsman, closer relations with the client, looking for feedback that contributes to the changes necessary for continuous improvement of the quality policy.

**Keywords:** Quality. Celerity. Security. Services. Banks

## LISTA DE QUADRO

<b>Quadro 1-</b> Sugestões dos clientes.....	53
<b>Quadro 2-</b> Críticas dos clientes.....	53
<b>Quadro 3-</b> Elogios dos clientes.....	54

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Nível de satisfação com a qualidade do atendimento ao cliente .....	40
<b>Gráfico 2</b> – Nível de satisfação em relação ao conforto na fila.....	41
<b>Gráfico 3</b> – Nível de satisfação quanto ao esclarecimento de dúvidas e informações.....	42
<b>Gráfico 4</b> – Nível de satisfação no atendimento preferencial.....	43
<b>Gráfico 5</b> – Nível de satisfação com a qualidade no atendimento individualizado	44
<b>Gráfico 6</b> – Nível de satisfação com o atendimento na fila da agência.....	46
<b>Gráfico 7</b> – Tempo médio de permanência na agência para resolver problemas	47
<b>Gráfico 8</b> – Nível de satisfação quanto à disponibilidade de funcionários nos terminais automáticos.....	49
<b>Gráfico 9</b> – Nível de satisfação em relação à segurança da agência.....	50
<b>Gráfico 10</b> – Itens apontados como deficitários pelos clientes da agência.....	52

## SUMÁRIO

<b>1 – INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>1.1 Definição do problema</b> .....	14
<b>1.2 Objetivos</b> .....	15
1.2.1 Objetivo geral.....	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
<b>1.3 Justificativa</b> .....	16
<b>1.4 Estrutura do trabalho</b> .....	18
<b>2- REFERÊNCIAL TEÓRICO</b> .....	19
<b>2.1 A gestão da qualidade</b> .....	19
<b>2.2 A gestão da qualidade em serviços</b> .....	23
<b>2.3 Celeridade e segurança nos serviços bancários</b> .....	28
<b>3 - METODOLOGIA</b> .....	33
<b>3.1 Caracterização da pesquisa</b> .....	34
<b>3.2 Plano de coleta de dados</b> .....	35
<b>3.3 População e amostra</b> .....	36
<b>3.4 Plano de análise e tratamento de dados</b> .....	38
<b>4 - RESULTADO E ANÁLISE DE DADOS</b> .....	39
<b>4.1 A qualidade na visão dos clientes e do gerente</b> .....	39
<b>4.1 Qualidade no atendimento</b> .....	39
<b>4.2 Qualidade com foco na celeridade</b> .....	45
<b>4.3 Qualidade com foco na segurança</b> .....	47
<b>4.4 Sugestões, críticas e elogios por parte dos clientes atribuídos a agência</b> ...	51
<b>5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	55
<b>5.1 Sugestões para trabalhos futuros</b> .....	56
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	57
<b>APÊNDICES</b> .....	59

## 1 INTRODUÇÃO

Falar de gestão significa adentrar num campo composto por inúmeras variáveis, envolvendo pessoas, nos mais variados contextos e posições, como clientes, consumidores e pessoal que compõem as organizações, que no conjunto de sua missão, prestam serviços, ofertam produtos, tendo como parâmetro para a competitividade a qualidade, voltada para os pré-requisitos da satisfação dos clientes.

Assim, gerir é um termo, segundo Ferreira (2010), proveniente do latim *gerere*, denotativo de trazer, produzir, criar, executar, administrar, permanece em voga na linha do tempo, devido à dinâmica da administração se constituir em algo mutável, sempre aprimorativo de seus fazeres. A gestão da qualidade, como pré-requisito para a sobrevivência das modernas organizações num cenário sócio-produtivo a cada dia mais exigente e competitivo, impõe criar, executar, recriar formas de conduzir os diversos setores das organizações, com foco na satisfação do cliente.

Segundo Longo (1996), há uma tendência em relativizar a qualidade, tanto quanto, esta palavra é tomada muitas vezes sob aspectos superficiais, já que, enquanto conceito, trata-se de um valor conhecido por todos, porém, definido de forma diferenciada por variados grupos ou camadas da sociedade. Significa dizer que os indivíduos têm diferentes percepções acerca da qualidade, porque sua relação com os produtos ou serviços, que atendem a suas necessidades, experiências e expectativas não são as mesmas para todos. Portanto, atender a um segmento de clientes requer conhecer suas necessidades e projetar suas expectativas de satisfação, cumprindo-as da melhor forma possível.

Por esta razão, a noção do controle da qualidade, antes de ser definida como direito do consumidor, surgiu ao longo da história como o resultado de grandes demandas observadas na inspeção de produtos, passando ao controle estatístico e por último em face da qualidade total, levando pensadores e administradores de modo geral ao entendimento de que a qualidade é fator determinante para a sobrevivência das organizações, notadamente quando se amplia gradativamente o leque de opções que o consumidor dispõe no mercado, traduzido na crescente oferta de produtos e serviços semelhantes.

Sendo assim, o termo qualidade total, apresenta um caráter evolutivo às noções de qualidade e, conforme Longo (1996), é dotado de seis atributos ou dimensões básicas visando à totalidade, quais sejam: *qualidade intrínseca*, entendida como a capacidade do produto ou serviço de cumprir o objetivo ao qual se destina; *custo*, para a organização do serviço prestado e para o cliente; *atendimento*, que engloba local, prazo e quantidade; *moral, segurança e ética*, entendidos como regras de conduta observadas pelos clientes internos que respaldam a confiança e a segurança dos clientes externos.

Seja nos produtos ou nos serviços, o foco da qualidade é a satisfação do cliente. Há que se ter para isso, no entendimento de Kotler (1998), uma filosofia de *Marketing* para além da dimensão produto a venda, é preciso criar clientes, que é mais que conquistar, significa vislumbrar um novo produto voltado para uma categoria de consumidores e estabelecer vínculos com os mesmos, cujo parâmetro é a satisfação de novas necessidades e expectativas.

Com o segmento bancário não é diferente, o crescimento da carteira de clientes agrega valor, porém, a fidelização dos clientes é fator preponderante para o sucesso das organizações financeiras de modo geral. Segundo Belmiro (2002), os serviços têm como traços elementares de sua constituição a natureza intangível, que denota a necessidade de motivar, qualificar, dotar de condições de trabalho, mas o conjunto, embora essencial, é apenas pré-requisito e não garante os melhores resultados.

A respeito do vínculo entre cliente e instituição bancária, a automação complexifica essa realidade, levando à substituição gradativa dos contatos presenciais pelos sistemas *on line*. Isso faz com que pensar qualidade nos serviços seja um imperativo em todas as escalas, desde a alta administração aos serviços elementares, dado que é necessário compreender como os clientes avaliam a qualidade, qual a sua percepção de valor para assim, delinear o que é satisfação para os mesmos, haja vista que não se descarta a possibilidade de divergência de opiniões entre administradores e clientes acerca da qualidade.

Neste sentido, esse trabalho se propôs a analisar como poderia ser melhorada a gestão da qualidade, quanto à celeridade e a segurança, no atendimento aos clientes de uma agência bancária estatal na cidade de Picos – PI, em virtude da demanda.

## 1.1 Definição do problema

Ultimamente tem se falado muito em gestão de qualidade, partindo-se do pressuposto de que uma vez implantada nas organizações, a mesma tende a contribuir com o conjunto de pré-requisitos para a realização de suas diferentes missões.

Na era do conhecimento e da tecnologia digital, os recursos da informação e da comunicação em especial, tornam-se fatores preponderantes para a sobrevivência das organizações em todos os ramos de atuação. Entretanto, na prestação de serviços é ainda mais requisitado em razão de envolver diretamente pessoas e estas, por sua vez, em caráter interativo, avaliam-se a si mesmas e aos seus semelhantes constantemente.

Os serviços de banco são geralmente caracterizados por grande fluxo de pessoas, bem como a natureza das operações envolvendo valores que contribui para torná-lo ainda mais estressante, tanto para o usuário, quanto para o prestador, coadjuvante aos riscos das próprias transações, o tempo demandado e a própria segurança dos espaços em que as mesmas acontecem.

Os bancos estatais, em especial, registram grande variação de estresse tanto dos clientes, quanto dos funcionários, considerados ainda maiores que os bancos particulares, agravados pela estabilidade do servidor, que o faz se acomodar diante das novas tendências da administração, notadamente do atendimento de qualidade ao cliente, um direito estabelecido em lei, cuja observância, precisa ser constantemente avaliada e vigiada.

Na cidade de Picos, estado do Piauí, essa problemática abarca grande dimensão, uma vez que a cidade constitui-se em pólo de atendimento a mais de 50 cidades da microrregião, oferece seis agências e as mesmas têm estrutura aquém da demanda diante do fluxo de pessoas e dos serviços que oferece, a exemplo, débito, crédito, transporte e depósito de valores, pagamentos, transferências, opções a correntistas, poupadores e investidores, entre outros serviços, de modo que qualificar o atendimento a essa gama de clientes a cada dia mais eclética torna-se imperativo à própria sobrevivência dessas instituições, sem prejuízo ao raciocínio que é o cliente que paga a conta para manutenção dessa estrutura de serviços, logo tem direito a um atendimento de qualidade.

Diante das constantes reclamações veiculadas por usuários na imprensa local acerca do atendimento, em contraponto ao conjunto de direitos do cliente e deveres das agências estatais em oferecer um atendimento de qualidade, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: como poderia ser melhorada a gestão da qualidade, quanto à celeridade e a segurança, no atendimento aos clientes de uma agência bancária estatal na cidade de Picos – PI, em virtude da demanda?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar a gestão da qualidade, sob o foco da celeridade e da segurança como um fator relevante no atendimento aos clientes de uma agência bancária estatal na cidade de Picos – PI.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Sondar os índices de satisfação dos clientes quanto à qualidade do atendimento;
- Identificar os principais problemas relacionados ao atendimento aos clientes dos serviços bancários;
- Identificar os pontos referenciais da política de atendimento aos clientes adotado pela agência bancária em Picos;
- Descrever as estratégias de atendimento aos clientes concernentes à qualidade da gestão;
- Avaliar a gestão da qualidade, mediante a eficácia da segurança .

## **1.3 Justificativa**

A qualidade é um pressuposto essencial para a sobrevivência das organizações e também caracterizada atualmente como objeto de estudo extremamente complexo. Com a qualidade relacionam-se inúmeras variáveis, a citar a política de capacitação, que envolve aspectos técnicos referentes ao como fazer,



aspectos motivacionais inerentes ao querer fazer e assim proceder com prontidão e adequação ao contexto, aspectos estruturais, que perfazem as condições físicos-materiais para concretizar o como fazer. Sobretudo, atingir a qualidade no atendimento ao usuário de serviços requer, além desses pré-requisitos, empatia diferenciada entre profissional e cliente. (DUTRA, 2007)

No âmbito do espaço local, a proposta de estudar a gestão da qualidade como fator relevante para os serviços bancários assenta-se em pelo menos três importantes razões:

Primeira, a própria significação dos bancos estatais para a economia do Brasil: tem se em Freitas (2006, p. 2-4) que o “sistema bancário brasileiro opera com baixa alavancagem e índice de imobilização bem abaixo do máximo permitido” e estes são sinais de solidez que permitem pensar na ampliação da concessão de crédito, imprescindível para o desenvolvimento do país, além do que já oferece.

Segunda, a própria participação expressiva dos bancos federais no sistema bancário, uma vez que controlam mais de um terço dos ativos totais do sistema, explicado, de acordo com os estudos de Freitas (2006), pelo fato de que os bancos estatais passaram desde a segunda metade da década de 1990, a atuar com base em critérios privados de rentabilidade e risco. Logo, são empresas que se preocupam com o auto-sustento, independente da condição de serem estatais. Por adotarem estratégias voltadas para a concorrência procurando equipararem-se ou superarem a qualidade do padrão privado, trabalham com pesquisa, metas, sistema de avaliação e expansão da oferta de serviços, tanto em modalidade, quanto em quantidade.

Terceira, o Banco Central demonstra atualmente que apenas no universo das micro finanças existe um volume de crédito na casa de 25 bilhões de dólares, que atendem a 100 milhões de clientes, fração representativa de um universo de 1 bilhão de pessoas que, em nível mundial, o sistema financeiro global vislumbra como meta inclusiva. Portanto, se está falando de algo que é grande e tem campo para crescer.

No caso do sistema nacional, para se ter uma idéia, de cada 10 brasileiros, 7 utilizam serviços bancários, até em face da política inclusiva adotada pelo estado, como de premissa de cidadania. Apenas no universo das micro finanças, circulam nada menos que 70 milhões pessoas a classificar pela renda. Das quais, 35 milhões já são clientes potenciais de bancos. (FEBRABAN, 2003)

Posto essa realidade de crescente expansão levada a efeito através de uma política agressiva de inclusão, versus rentabilidade para essas empresas por meio da agregação de clientes a suas carteiras, torna-se impositivo repensar constantemente a qualidade do atendimento ao cliente, num contexto em que, empiricamente se percebe que o fluxo de pessoas cresce em volume mais acelerado que a estrutura, bem como, que a automação, a adoção dos sistemas *on line*, embora sejam medidas salutares encontradas para melhorar o fluxo de operações em tempo, segurança e eficácia, ainda se constituem em problemas para grande parcela de usuários que não consegue se beneficiar das mesmas.

Nesse contexto, mesmo considerando a existência de estudos em caráter geral, é socialmente relevante estudar a qualidade do atendimento praticado por uma agência bancária aos clientes na cidade de Picos - PI, uma vez que não se conhece estudos acadêmicos voltados particularmente para essa população, que venham a auxiliar as entidades do sistema financeiro a otimizar sua prestação de serviço com segurança e respeito ao cliente, traduzidos na eficácia quanto ao tempo e profissionalismo no trato com pessoas, particularmente aos segmento sociais mais vulneráveis.

Compreendendo assim, a necessidade das instituições bancárias oferecerem a proteção pessoal e rapidez no atendimento aos clientes no âmbito interno da agência bancária, torna-se importante o foco dado neste estudo no que diz respeito à celeridade e segurança, de modo a avaliar os métodos praticados pela instituição estudada para busca constante de um ambiente seguro durante a permanência do cliente na agência.

Ademais, como futura administradora e, desde já, atuante no cenário da administração, a pesquisadora visa a adquirir experiências que venham a contribuir com seu universo de atuação profissional, tendo em vista a estreita ligação entre o sistema financeiro e as empresas como sistemas abertos, propensas a vieses de mercado, da política financeira adotada ora no país, de onde se pode extrair dividendos advindos de parcerias sistema e empresa, contudo, apresenta suas margens de risco que requer preparo para atuar, tomar decisões e gerir com habilidade unidades de negócio.

Finalmente, espera-se que esse trabalho contribua para despertar a comunidade acadêmica no sentido de levar a efeito novos estudos sobre um tema que é de vital importância para a sociedade e que, como objeto de conhecimento

faz-se por natureza inesgotável, no caso dos bancos, pela própria dinâmica do tempo na dialética das relações com o cliente, com perfil a cada dia mais heterogêneo. Cumpre ainda, particularmente acrescentar que os resultados desse estudo serão colocados à disposição da agência pesquisada no sentido de contribuir com a qualidade dos serviços bancários prestados à sua extensa carteira de clientes.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

Para melhor discorrer sobre o estudo realizado, este trabalho monográfico foi estruturado em quatro capítulos, no primeiro, a introdução, definição do problema, objetivos e justificativas, onde se faz o delineamento de todo o trabalho. No segundo capítulo o referencial teórico aborda inicialmente a gestão da qualidade, trata-se de uma explanação teórica, embasada em autores como Corrêa e Caon, Kotler, Drucker, entre outros, no sentido de estabelecer uma melhor compreensão acerca da gestão da qualidade, notadamente em serviços e particularmente aos serviços bancários, expondo-se ainda os pressupostos da qualidade a partir dos quesitos celeridade e segurança, por compreendê-los como os de maior relevância.

No terceiro capítulo, delineou-se a metodologia da pesquisa, evidenciando a caracterização, plano de coleta de dados, população e amostra, plano de análise tratamento de dados. No quarto capítulo, expôs-se os resultados, mediante a análise dos dados. Por fim, apresentam-se as considerações finais, as referências e apêndices.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A gestão da qualidade

Ultimamente muito se fala em qualidade, em gestão por competência, utilizando-se um conjunto de conceitos que, segundo Dutra (2007), dá a entender uma certa falência das abordagens tradicionais.

Visto pelo lado da variedade dos conceitos pertinentes à ciência da administração, esta falência pode ser explicada pela simples mudanças de paradigma dos modelos e abordagens tradicionais no tempo e no espaço. Porém, se vista pelo fator atendimento às expectativas das necessidades humanas, a qualidade pode ser entendida como algo que permanece, até porque sempre esteve em voga, uma vez que o que muda são as necessidades segmentadas por categorias ou grupo de pessoas, mas o ser humano, em todas as épocas sempre consumiu e procurou se adequar ao meio da melhor forma. Sendo assim os conceitos e os pressupostos da qualidade são mutáveis na medida em que são requeridas mudanças para a sua satisfação de necessidades.

Dutra (2007) se preocupa em elucidar que os conceitos são mutáveis e que a qualidade não se constitui em algo novo, argumentando que mesmo no período da produção em escala, em meados da Revolução Industrial Européia, particularmente a inglesa, a produção em massa, embora despersonalizada no conjunto, satisfazia às necessidades humanas de então. Logo, havia na quantidade, como premissa principal, também algum pressuposto de qualidade, uma vez que satisfazia aos clientes vislumbrados com a inovação industrial em contraponto ao modelo artesanal.

Se as unidades fabris da época já tinham como objetivo produzir muito a menos custo e havia mercado para absorção dessa produção, então a qualidade era também parte do escopo traduzido nesse cenário evolutivo. Com o passar do tempo as noções de qualidade passaram a ser entendidas a partir da reserva de não fabricar produtos ou peças defeituosas, embora ainda em grande escala. Então se pensou numa forma de controle da qualidade, visando estabelecer um mecanismo de contenção de eventuais problemas relacionados a possíveis defeitos. O modelo adotado ficou conhecido como estatístico. Consistia, segundo Dutra (2007), numa

inspeção regular a uma unidade de cada lote fabricado, sobre escolha aleatória, estabelecendo percentuais de peças testados para sondar a condição de não defeituosas.

Mais tarde aos pressupostos da qualidade voltam-se mais para o cliente traduzidas na garantia oferecida pela empresa de que quaisquer eventualidades no funcionamento dos produtos durante certo tempo estabelecido da aquisição do mesmo seria ressarcido, caso viesse a apresentar defeito.

Atualmente o controle da qualidade passa à condição de conquista legal no conjunto de direitos do consumidor, logo a qualidade passa a ser uma obrigação e não mais um referencial dentro de suas especificidades, conforme pode ser observado na citada lei:

Art. 4º - A Política Nacional de Relações de Consumo tem por objetivo o atendimento das necessidades dos consumidores o respeito a sua dignidade, saúde e segurança, a proteção de seus interesses econômicos, a melhoria da sua qualidade de vida, bem como a transferência e harmonia das relações de consumo atendidos os seguintes princípios: I - reconhecimento da vulnerabilidade do consumidor no mercado de consumo; II - ação governamental no sentido de proteger efetivamente o consumidor: a) por iniciativa direta; b) por incentivos a criação e desenvolvimento de associações representativas; c) pela presença do Estado no mercado de consumo; d) pela garantia dos produtos e serviços com padrões adequados de qualidade, segurança, durabilidade e desempenho. (BRASIL, Lei nº 8.078/90)

Tanto os princípios legais quanto a exacerbação da livre concorrência que passa a oferecer ao cliente diferentes e variadas alternativas de consumo de linhas de produtos que podem satisfazer ao mesmo conjunto de necessidades, levaram ao surgimento da chamada qualidade total, no intuito de otimizar custo e qualidade. Nesse novo patamar a segmentação do cliente torna-se condição em face da personificação dos produtos para atingir a excelência e a aceitação. E nesse sentido que se encontra em Ferreira (2001, p. 571) que qualidade atualmente remete a “propriedade atributo ou condição das coisas e das pessoas que as distinguem das outras e lhes determinam a natureza.”

Na percepção de Drucker (2000), a função por excelência da empresa é criar um cliente, por outro lado é importante a compreensão de o cliente também se auto-projetar ao exprimir ao mercado novos conjuntos de necessidade, expressando novos desejos de consumo para satisfação.

A qualidade é, também com base em Ferreira (2001 p. 57), “a superioridade, a excelência de alguém ou de algo, é um dote e uma virtude, uma condição social civil e jurídica”, já que envolve o saber humano em toda a sua complexidade para atendimento de todas as suas necessidades e de outrem.

Dessa forma, pensar em qualidade requer certa relação com o entendimento do que venha a ser necessidade. Ferreira (2001, p. 59), oferece em termos abrangentes o seguinte conceito: “necessidade é a qualidade de / ou o que é necessário, é aquilo que é inevitável, fatal”. É portanto, o que precisa para se viver, obter satisfação, seja esta em nível primário ou secundário.

Maximiano (2006, p. 59) converge com este raciocínio ao admitir que os pressupostos da qualidade se entremeiam à estrita noção de necessidade, esta definida pelo autor da seguinte forma: “necessidade é uma palavra genérica que indica todos os tipos de situações, [...] encomendas, problemas, idéias criativas e oportunidades [...]. À medida que se esclarece necessidades é que se identificam produtos.” Nos termos colocado, à medida que se vislumbram necessidades segmentadas, é que se ancora a decisão de produzir X ou Y com objetivo de satisfazê-las.

O grau de satisfação de necessidades remete por sua vez à noção de qualidade, entendida por Maximiano (2006, p. 68) como o “conjunto das características ou especificações de uma entidade (produto, serviço, evento, conceito, pessoa, grupo, organização)”, trata-se, portanto, “das características que definem a capacidade de a entidade atender às necessidades implícitas ou explícitas.”

Depreende-se dos conceitos anteriores que o *modus vivendi* contemporâneo apresenta necessidades fincadas em aspectos orgânicos e culturais diversos, que requerem marcas personificadas cada vez mais forte, com foco nos conceitos de cliente e no estrito sentido de satisfação e valores.

Satisfação, segundo Ferreira (2001, p. 624), refere-se ao “ato de satisfazer, alegria ou prazer, da conta que se presta por uma incumbência, daquilo que se realiza ou se desempenha, quando se responde ao que se deseja.” Tem-se, portanto, na interpretação do que foi afirmado, que o parâmetro da qualidade é a satisfação do cliente, como público alvo a ser atingido, satisfeito, fidelizado.

Maximiano (2006) contribui nesse sentido, esclarecendo que as perguntas-chave para obter a satisfação consistem em: quem é o meu cliente, quais são suas

expectativas? Pois todo projeto de negócio envolve clientes ou pelo menos deve envolvê-los, como personagens centrais, destinatárias potenciais, sejam os mesmos implícitos ou explícitos.

Podem ser clientes impessoais, como os mercados consumidores, cujas necessidades são pesquisadas pelo pessoal de marketing; pode ser um cliente singular, com uma necessidade muito precisa, como uma empresa que solicita a especificação diferente de um produto, como a espessura ou opacidade de um material de embalagem. A satisfação do cliente é um dos critérios mais importantes para avaliar resultados e devem ser definidos em razão de suas necessidades, interesses e expectativas. (MAXIMIANO, 2006, p. 60)

Face o exposto, pensar e adotar uma política empresarial da qualidade requer compreender outro pressuposto básico nos termos da moderna administração: a competência.

Encontra-se em Dutra (2007) que a competência não é uma qualidade unilateral de alguém e sim, uma manifestação uníssona de um conjunto de conceitos e habilidades que, no sistema empresa, se apresenta ladeado, justaposto a outros conceitos. Embora hoje a competência requeira a participação de pessoas mais autônomas, com maior iniciativa, o trabalho de equipe, a visão do todo, na unicidade desse objetivo, voltado para a missão empresarial torna-se essencial.

É nesse raciocínio, que Dutra (2007), cita como instrumentos imprescindíveis à gestão de pessoas com foco na competência os seguintes critérios: integração mútua, integração com as estratégias organizacionais e integração com as expectativas das pessoas.

A primeira – integração mútua – refere-se a interface pessoa e instituição e vice-versa, sem a qual, não há, muitas vezes, por falha na comunicação organizacional, clareza nos objetivos, refletidos num desvio de foco, com comprometimento da eficiência e por sua vez da eficácia em funções-chave no desempenho institucional.

O segundo – integração com as estratégias organizacionais – consiste em adequar os objetivos e motivações pessoais com os objetivos e missão da organização, com foco no cliente, mediante norte temático, que é ele, potencialmente falando, e o que o mesmo espera da organização, e que por sua vez, remete inevitavelmente ao terceiro ponto de reflexão: o que a organização espera do colaborador.

Esse mesmo pressuposto já responde incisivamente à justificação do terceiro critério – integração com as expectativas do cliente, mostrando o imperativo da integração entre estratégia empresarial e competência individual, como um valioso pré-requisito à qualidade.

Nesses termos, competência, segundo Maximiano (2006, p. 24) é “o saber agir, responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades e agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” Como se percebe, o princípio da autonomia e da criatividade não fere os princípios da mutualidade e da integração, ao contrário, para a obtenção da qualidade, ambos se complementam.

A competência é conceituada por Ferreira (2001, p. 168) também dentro de uma dimensão bem moderna que se relaciona com os pressupostos estabelecidos por Maximiano: “competência é a faculdade que a lei concede ao funcionário para apreciar e julgar, alusivo a capacidade, aptidão, jurisdição” ou, a quaisquer áreas específicas como parte de um universo maior de atuação, com vistas a uma razão social.

Diz-se, portanto, que é competente a pessoa que é adequada a uma função, detentora de características próprias para exercê-la. Diante da proposta de conceituar a qualidade, arremata-se sua intrínseca ligação com as necessidades de satisfação de um conjunto de necessidades para a qual deve-se voltar a missão, a visão e a gestão por competência no fazer da empresa.

A gestão da qualidade em serviços é ainda mais complexa que a de produtos concretos, uma vez que interfere em fatores que são no todo intangíveis, conceitualmente diferentes, conforme será enfocado a seguir.

## **2.2 A gestão da qualidade em serviços**

Diante dos pressupostos da qualidade estabelecidos no tópico anterior, depreende-se, a priori, que a administração da qualidade tem sua ênfase em assegurar que os resultados sejam obtidos, com foco na satisfação do cliente. Logo, é da máxima pertinência ao assunto poder contar com a colaboração dos funcionários. A adesão dos mesmos aos pressupostos da qualidade, alinhada a determinada estratégia, como parte da política da empresa requer de início pelo menos dois pré-requisitos básicos: motivação e comunicação.



O primeiro – motivação – encontra-se em Maximiano (2006, p. 156) que se trata do “estado psicológico de quem tem interesse em realizar as tarefas”, como membro integrante de uma equipe de trabalho.

Entende-se que a motivação é um complexo psicológico relacionado com a coesão, traduzido num sistema de forças que produz desempenho. Cientes do valor da motivação para obtenção de metas e concretização de objetivos, os empresários estão a cada dia mais empenhados em medi-la, como termômetro de satisfação interna, com imediatos reflexos externos sobre a satisfação do cliente.

Nesse sentido, são oferecidas por teóricos da administração algumas sugestões consideradas úteis à motivação, como resultante de diversos fatores. Encontra-se em Maximiano (2006, p. 156) os seguintes: “recompensa, interesse intrínseco na missão, desafios e ameaças, avanços e crescimento profissional como os principais aspectos motivacionais.”

As recompensas são fortes fatores da motivação. Embora seu poder varie de uma pessoa para outra, dependendo do perfil desta, o citado autor considera que a principal força motivacional tem como matricial a identidade com a missão. Por sua vez, a percepção de ameaças que venham a afetar as pessoas físicas e jurídicas podem se constituir num canal motivacional, se devidamente geridas. O avanço e o crescimento profissional podem se traduzir também numa poderosa motivação, já que aprimorar competências de conhecimentos e descobertas é um fator que visivelmente motiva, pelos efeitos transcendentais ao futuro profissional.

Segundo – comunicação - encontrou-se na mesma fonte que é a pedra de toque para a gestão da qualidade. As pessoas precisam do poder diretivo que não tira sua autonomia, mas é base de coesão e ao mesmo tempo, o gestor precisa de *feedback* acerca da aceitação das medidas que delineiem em ações concretas o norte da qualidade.

A qualidade em serviços depende pois desses dois pré-requisitos como indispensáveis à sua obtenção. A comunicação requer dos gestores a colaboração do conjunto de servidores, disposição para ouvir, habilidade para falar e organização pessoal para participar (MAXIMIANO, 2006).

Os pré-requisitos em serviços, conforme estabelecidos anteriormente nos conceitos de Maximiano (2006) são recente invenção surgidas no limiar do século XX e vem sendo mantida em crescente expansão, sendo que nos países

desenvolvidos os serviços ocupam posição de destaque na economia, notadamente pela ocupação da mão de obra e geração de riquezas.

Segundo Corrêa e Caon (2006, p. 23), os serviços são responsáveis atualmente pela maior parcela do PIB mundial, com crescimento mais acelerado que os demais setores da economia, devido principalmente a dois fatores explicativos: “seu papel de apoio a todas as áreas, como suporte à manufatura e a iminência como gerador de emprego e lucro; e à criação do seu diferencial competitivo.”

No caso da população economicamente ativa no Brasil, segundo a mesma fonte, registra-se semelhante tendência observada mundialmente, pois mais de 60% da mão de obra brasileira dedica-se a atividade de serviço, desde que se tenha nesse conjunto o ramo comercial.

Serviços prestados com excelência levam a lucratividade operacional em qualquer área, na extensa ótica de reduzir custos e maximizar receita. No campo dos serviços, de modo geral, a qualidade exige pois alinhar competência e geração de valor, mas Corrêa e Caon (2006) acrescentam que não é só isso, é preciso fazer com que o cliente, mais que em qualquer ramo de atividade concreta, perceba esse valor, alinhando satisfação, que é do interesse do mesmo e lucratividade, que é do interesse da empresa.

Os interesses dos clientes são influentes nas suas expectativas e valores, em torno dos quais devem girar os esforços da empresa de serviços: perfeição, entendida como ideal absoluto de serviço perfeito, embora seja considerada por Chiavenato (2000) como algo inatingível, influencia sobre o segundo fator, que é chamado pelo autor de “Máximo possível”, refletindo a máxima qualidade viável em torno da satisfação; logo em seguida, vem o que classifica como desejável, alinhado com o que chama de bom padrão; seguido pelo mínimo tolerável e por último o intolerável, determinando assim, faixas de desempenho aceitáveis e não aceitáveis em torno da qualidade dos serviços.

Corrêa e Caon (2006, p. 99) contribuem ao reforçar que as expectativas dos clientes são ultimamente objetos que despertam crescentemente a preocupação das empresas, desde que se pense na importância da antecipação das demandas e satisfações de seus clientes. “Elas elencam um conjunto de expectativas, embora com a ressalva expressa de que nenhum critério atende igualmente a todos os tipos de negócio e de clientes.”

A citada fonte compila, dentro dos aspectos competitivos, no mínimo doze fatores, utilizados pelos clientes como valorativos fundamentais na oferta de serviços, que o fazem optar por uma empresa e não por outra: acesso, velocidade, consistência, competência, atendimento, flexibilidade, segurança, custo, integridade, comunicação, limpeza, conforto, qualidade dos bens e estética.

Quanto ao acesso, segundo Corrêa e Caon (2006, p. 99), “o cliente prima primeiramente pela facilidade de acesso físico e remoto, por vários meios possíveis, referencialmente *on line*.” Já a velocidade é referenciada na rapidez do atendimento, desde a espera, que é estressante para o usuário e desgastante para a imagem institucional; o durante, que reflete a competência em torno da proposição desejada e a entrega da oferta de serviço, gerida de modo a satisfazê-lo.

Por consistência, o cliente entende o grau de ausência de variabilidade entre a especificação e a entrega do serviço, pois para ele, a consistência é mensuradora da segurança, inclusive quanto à idoneidade da empresa.

A competência é, por seu turno, como parte desse conjunto, o grau de capacitação técnica da organização para prestar serviço e está intimamente ligado ao atendimento, que nos conceitos de Corrêa e Caon (2006) remete ao grau de atenção dada pelos funcionários de contato, traduzidos substancialmente na disposição que os mesmos demonstram para entender e auxiliar o cliente com simpatia, educação e cortesia, por ocasião do contato.

A flexibilidade, como outro componente da qualidade no atendimento, denota o grau de capacitação da organização na pessoa em quem está o *empowerment* para alterar o pacote de serviço, ajustando-o o mais adequadamente possível às expectativas e desejos dos clientes, atendendo a variações possíveis, sejam na rapidez, na quantidade e no *modus operandi*.

A segurança é indispensável. Todo cliente pensa nela, já que reflete pessoalmente seu próprio bem-estar e daqueles que lhes são caros. O usuário sabe que a segurança, assim como os demais componentes da qualidade, tem um custo para o cliente de ser cliente, traduzido em preço quantificável e adicionais, mesmo assim, ele a coloca em primeira mão.

Consideram os autores que na atual crise ética pela qual passam os sujeitos sociais a integridade não pode se afastar da lista de expectativas do cliente, logo, não pode deixar de ser fator relevante. A mesma traduzida como um conjunto de valores intangíveis no bojo de elementos conceituais como honestidade,

sinceridade, justiça com que o cliente de serviço é tratado, que espera da empresa, no mínimo que a garantia dos serviços sejam efetuados nos padrões presumíveis.

A comunicação consiste na habilidade do prestador de serviços para se comunicar com o cliente, em termos de inteligibilidade, freqüência e riqueza adequada. A apresentação do ambiente comunica em primeira mão quem é a empresa, de onde se explica que a limpeza, o conforto e a qualidade dos bens, arrumação das instalações, níveis de conforto oferecidos por ela, a estética que se traduz também na adequação do som, do cheiro, no conjunto, influenciam na atmosfera do ambiente.

É verdade que esses fatores se combinam na formação da qualidade, mas nos serviços, não são todos utilizados de modo equânime e simultâneo pela maioria das organizações, que dependendo do tipo de serviço, adotam os *trade offs*, focando poucos critérios competitivos, entretanto, vislumbrando maior proximidade da excelência pretendida, com maior economia de tempo, espaço, recursos.

De qualquer forma, prevalece na base teórica partilhada por Corrêa e Caon (2006) a orientação de que um gerente de operações em serviços não pode se dar ao luxo de permitir que seu cliente deixe um ciclo de serviço insatisfeito, bem como é necessário, que por mais que se vislumbre a excelência na qualidade, ter sempre uma reserva estratégica para recuperar um cliente perdido, caso algo não saia bem.

Como os clientes de serviços tendem a não reclamar e muitas vezes tem até dificuldade para realizar ou expressar sua avaliação quanto ao serviço prestado, é essencial que o gestor da operação de serviços tome para si a responsabilidade de obter para si de forma mais adequada a avaliação do cliente, quanto ao nível de satisfação e a sua intenção de voltar. (CORREA e CAON, 2006, p. 117)

É impossível medir a satisfação do cliente objetivamente, embora estudos de mercado identifiquem pontos de satisfação / insatisfação para aumentar a fidelidade e descobrir nichos de mercado, fazendo do *feedback* um instrumento gerencial de grande valia, atingido por diferentes mecanismos, como *e-mail*, entrevistas, caixa de sugestões, observação direta, correios, avaliação, estatísticas da freqüência de erros e formas combinadas, envolvendo a linha de frente e a retaguarda em serviços.

Finalmente, isso acontece porque está claro para os atores empresariais que os custos da não qualidade podem superar os custos da qualidade. Há que se ter

em mente a relação dos fatores e a forma como melhor utilizá-lo de modo a convertê-lo em lucratividade.

Encontra-se em Bornia (2002) que para ser competitiva, uma empresa precisa saber a fonte de seus lucros e entender a sua estrutura de custos, quais são seus clientes mais lucrativos e quais os custos de servi-los bem. A gestão de custos, como conjunto dos meios e métodos que envolvem técnicas contábeis e gerenciais, que a empresa utilizará para obter informações, é pois estratégia competitiva.

Dentre os métodos de gestão de custos, é bastante aceito no mercado atualmente o melhoria contínua, como por exemplo o método *Kaizen*, que significa estar a cada dia, e em todos os processos, introduzindo alternativas de redução de custos, mantendo a qualidade de seu produto e/ou serviço final.

Etimologicamente, a palavra *Kaizen* remete a mudança, uma vez que o vocábulo (KAI) significa *mudar* e (ZEN), *para tornar-se bom*, de onde se alude mudar para melhor. Esta metodologia foi desenvolvida e aplicada pelo engenheiro *Taichi Ohno*, tornando-se mundialmente conhecida e prestigiada em consequência de sua aplicação pelo *Sistema Toyota* de Produção. (SHARMA, MOODY, 2003)

Nos bancos, a questão da qualidade dos serviços engloba os fatores ora enumerados, sem prejuízo das suas peculiaridades, conforme será observado a seguir.

### **2.3 Celeridade e segurança nos serviços bancários**

A concorrência é algo que tem a cada dia se firmado no mercado como pressuposto da qualidade, uma vez que se sobressaem as empresas que melhor oferecem serviços e produtos. No setor bancário não é diferente, as estratégias para angariar a cada dia parcelas mais significativas no mercado financeiro têm se tornado evidentemente mais ousadas, sendo que, o cliente se torna também mais exigente em relação a essa qualidade, na qual, celeridade e segurança são quesitos indispensáveis.

Ao analisar a trajetória dos bancos nas últimas décadas, ver-se-á que a estabilização da economia alterou seu funcionamento em face dos novos padrões de rentabilidade, obrigando as agências a ampliarem a escala operacional para manter as margens de lucros, mediante novas operações e crescente ampliação da carteira de clientes, também a cada dia mais eclética. Por outro lado a otimização da

produção, nos critérios de produzir mais e melhor com menos custos também se aplica ao setor, de modo que, nem sempre os resultados podem ser considerados satisfatórios.

Esse pensamento coaduna-se com o de Silva (2010), ao considerar que a estabilização da economia acarretou em perdas para as organizações financeiras, exigindo das mesmas reações em torno de medidas administrativas voltadas para a redução de suas despesas e de seus quadros de funcionários, processo este que acarretou agravos, a citar, o aumento das filas e a intensificação do auto-atendimento, como alternativa ao atendimento direto ao cliente.

Percebendo esta realidade, os bancos, como toda e qualquer empresa de serviços, embora se expandindo mundialmente e desconhecendo fronteiras geográficas, vêm-se também na iminência de repensar a metodologia de se relacionarem com seus clientes, uma vez que a fidelização é fator posto a sua sobrevivência.

A qualidade dos serviços prestados, seja pelos funcionários das centrais de atendimento, pelos atendentes das agências e, principalmente pelos gerentes de negócios dos bancos, é considerada o fator-chave de sucesso das instituições, não só pelas vendas efetuadas, pela conquista de novos clientes, como também para a manutenção e fidelização dos atuais (SILVA, 2010, p. 3 - 4).

O atendimento às pessoas numa empresa de serviços, particularmente, antes de se constitui num diferencial competitivo, é uma obrigação posta ao fator respeito ao consumidor de seus serviços e por isso, as empresas precisam valorizar o atendimento e as pessoas. A própria concorrência impõe que sobreviver no ramo de negócio bancário atualmente é um exercício de busca constante pela alta qualidade dos produtos, variedade, preços satisfatórios, produtos personalizados, facilidade e agilidade no atendimento e atenção pessoal. Essa regra vale inclusive para os bancos estatais em face da agressividade de mercado das carteiras dos bancos privados, bem como, da própria dinâmica dos bancos centrais de cada país que impõem auto-regulação da qualidade e auto-sustentabilidade nas operações de mercado.

Em nome dessa qualidade, os bancos têm investido massivamente em tecnologia, de modo a atingir clientes mais ecléticos e distantes de suas agências. O auto-atendimento é uma realidade mundial, como tal, também inerente ao cotidiano das operações financeiras brasileiras. Segundo a FEBRABAN (2003), o setor

bancário nacional investiu nos últimos anos R\$ 2,2 bilhões ou cerca de US\$ 1,1 bilhão em informática e telecomunicações, em contrapartida, a redução de funcionários é outra realidade bastante questionável, uma vez que essa variável tem crescido em descompasso com as inovações tecnológicas e com o volume atual da escala operacional dessas instituições. A esse respeito, Silva (2010, p. 7) se pronuncia com a seguinte advertência:

Não é a tecnologia que o Banco dispõe e oferece a seus clientes que ditará o grau de qualidade percebida por estes, mas a qualidade, isto é, a capacidade que a tecnologia disponível tem de agregar valor ao cliente, de tal forma que ele perceba isso como um diferencial entre o seu banco e os bancos concorrentes.

É verdade que a tecnologia no mundo atual é indispensável, uma vez que todos os setores da economia realizam pesados investimentos, porém no caso dos bancos, assim, como em qualquer setor, a qualidade depende da tecnologia, mas a tecnologia, por si só não assegura a qualidade requerida pelo cliente. Não raro observa-se que a automação desprioriza o atendimento, afasta o cliente do contato pessoal com a agência e com as referências pessoais que tem nela, podendo provocar fobias, medos e bloqueios no trato com máquinas, causando assim sucessivos transtornos aos clientes.

A tecnologia é importante para a celeridade e para a segurança, mas freqüentemente tem se constituído em fator complicador para as mesmas, consideradas quesitos *sine-qua-non* da qualidade nos serviços. A celeridade, cuja intenção é predominante na automação dos serviços bancários, muitas vezes não compactua com a praticidade e rapidez pretendida, pois nem todos os clientes têm a mesma habilidade com os terminais, gerando ainda mais estresse e descontentamento em filas extensas e desconfortáveis.

A segurança, por sua vez, pode ficar comprometida devido à falta de um apoio funcional para operacionalização de terminais. Pessoas estranhas se oferecem para realizar tarefas que devem ser restritas, por envolver dados sigilosos administrados apenas pelos titulares de arquivos, mesmo assim, ocorre que a pressão das filas faz com que as mesmas peçam ajuda a terceiros, colocando em risco sua segurança pessoal e institucional.

A automação de certa forma transferiu as filas de caixa para as filas dos terminais eletrônicos, levando à avaliação que se por um lado melhorou a questão

da celeridade, em dado setor, por outro complicou o desempenho dos serviços bancários, pela quase que ausência de auxílio a que o próprio banco deve atualmente mais aos clientes, que em qualquer outra época da história dos sistemas financeiros. Com base em Correa e Caon (2006), a psicologia do usuário tem mostrado em seus estudos que a gestão das filas e o fluxo de cliente requerem medidas que diminuam custo de espera, hoje, superestimado por mais de 20% dos clientes. O mesmo estudo também revelou o imperativo na adoção de novas estimativas de padrão de segurança, já que a espera do pré-processo também a compromete e parece maior que o tempo de processo, reconhecendo o autor que as medidas adotadas pelas agências para atenuar o estresse são ainda insuficientes diante das demandas.

As filas são um dos referenciais para mensuração da qualidade dos serviços e são resultantes do déficit da estrutura humana no conjunto operacional, em contrapartida ao aumento do fluxo de clientes, uma vez que o sistema foi diversificado, mas parte dos bancos passou a oferecer mais serviços, como princípio de auto-gestão e auto-sustentabilidade nas operações de mercado, independente de serem estatais ou não.

Nesses termos, oportuno se faz listar os princípios da administração de filas de clientes apontados por Corrêa e Caon (2006, p. 349):

A existência de fila é mau sinal na ótica do serviço ao cliente e bom sinal na ótica estrita da utilização dos recursos, pois o equilíbrio adequado deve ser buscado; devemos procurar olhar a fila sob a ótica do consumidor, para entender suas expectativas, percepções e angústias; a espera, normalmente pode ser considerada tolerável pelo cliente em horários de pico, mas não em qualquer momento. (CORREA e CAON, 2006, p. 349).

Justiça na fila, prioridade, certeza e conforto devem ser observados como parte da política de qualidade da empresa, como uma questão muitas vezes de iniciativa, de bom senso, traduzir medidas simples em diferencial de qualidade.

Afirmam Correa e Caon (2006, p. 349) que “O tempo de espera deve parecer aceitável e razoável; a prioridade do atendimento deve ser percebida como justa,” otimizando um fator negativo que é a incerteza por parte do cliente, reduzindo-se o tempo de espera, e atentando para em que condições terá que esperar. Nesse particular, vale pensar em meios de distrair o cliente para reduzir sua sensação de espera, dando-lhe algo para fazer, em locais confortáveis. Pontua a mesma fonte



que é válido nessas ocasiões, inclusive o treinamento do cliente para utilização dos procedimentos automáticos, uma vez que essa medida é útil tanto a este quanto ao banco.

Muitas vezes o *Marketing* na empresa evolui mais que a sua capacidade de atendimento, sendo que tal descompasso resulta em congestionamento. Aconselha-se que da mesma forma que se administra as boas cartas de *marketing* devem ser também administradas o crescente fluxo de cliente, que é sinal de saúde para a empresa, mas de riscos caso a mesma não esteja preparada para oferecer a qualidade devida no atendimento. É oportuno pois:

Tentar reduzir a aleatoriedade da chegada de clientes pelo sistema de reservas; mudar o número de servidores para reduzir o tempo de espera em filas; fornecer pontos de atendimento diferenciados para tipos diferentes de serviços para maior proporcionalidade entre demanda de serviço e tempo de espera. (CORREA e CAON, 2006, p. 349).

Como se percebe, os bancos têm inovado significativamente a prestação de serviços aos clientes, bem como, o consumidor de serviços bancários tem também evoluído seus conceitos acerca da qualidade, incluindo fatores como personificação, segurança e principalmente, celeridade, como os quesitos mais observados pelos mesmos.

Gerir uma empresa do sistema financeiro com a complexidade das operações em face dos serviços a que pretende atualmente, requer uma reinvenção cotidiana das relações cliente e agente de serviço, de modo a pactuar objetivos de ambos. A realidade do banco estatal na cidade de Picos, diante do que se evidenciou teoricamente nesse referencial, será estudada no desenvolvimento da pesquisa de campo a uma agência, conforme a descrição metodológica que será realizada no próximo capítulo.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Partindo da elementar noção de que pesquisar é procurar respostas para indagações propostas, a pesquisa científica pauta-se pela rigorosidade do método, pela aplicação de um conjunto de técnicas que possibilitem com segurança, aferir hipóteses e responder às proposições formuladas, atingindo os objetivos pretendidos.

Andrade (2006, p. 25), confirma esse raciocínio nos seguintes termos: “pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”.

Minayo (1993) Complementa esse raciocínio ao expor um caráter completo, embora sempre inacabado da pesquisa, determinando uma natureza inquieta do pesquisador como observador de fatos e fenômenos sociais, na pujança das relações humanas, conforme o enunciado:

Pesquisa é uma atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados (MINAYO, 1993, p.23).

No caso dessa monografia, buscou-se analisar a gestão da qualidade abordando diretamente nos quesitos celeridade e segurança como um fator relevante no atendimento aos clientes de uma agência bancária estatal na cidade de Picos – PI, conforme descrição do caminho metodológico apresentado, partindo da caracterização da pesquisa.

A pesquisa pode ser qualificada sob diferentes prismas. Sua classificação depende dos critérios que o pesquisador adota para tal, a exemplo, meios, fins, procedimentos, finalidades, enfim, um conjunto que expressa desde o porquê ao como realizá-la.

### 3.1 Caracterização da pesquisa

Existem diferentes critérios para classificar uma pesquisa, esta foi determinada quanto à natureza, à abordagem do problema, aos objetivos e aos procedimentos técnicos.

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada a uma agência bancária estatal na cidade de Picos, Estado do Piauí. Encontra-se em Silva e Meneses (2001) que a pesquisa aplicada objetiva produzir conhecimentos para aplicação prática na solução de problemas específicos, mas com relevância social.

Em nível de abordagem do problema, esta pesquisa pode ser classificada como quantitativo-qualitativa, ou seja, adotou-se critério qualitativo para a análise de dados subjetivos, no caso, aqueles obtidos por meio de entrevista ao gerente da agência pesquisada; e critério quantitativo para análise dos dados obtidos por meio de questionário à categoria de clientes.

Justifica-se a abordagem qualitativo-quantitativo por ser um método que associa análise estatística à investigação dos significados das relações humanas, privilegiando a melhor compreensão do tema estudado, facilitando assim a interpretação dos dados. Segundo Andrade, (2006, p. 03):

Esse tipo de pesquisa aparece de forma cada vez mais freqüente, pois integra dados qualitativos e quantitativos em um único estudo, permitindo que cada método ofereça o que tem de melhor e evitando as limitações de cada abordagem. Por exemplo, o método quantitativo trabalha com grandes e representativas amostras, mas não consegue apreender o contexto do fato; o método qualitativo, por sua vez, lida com amostras pequenas e pouco representativas, mas trabalha com procedimentos analíticos que confiam dados subjetivos, que podem apresentar riscos em termos de confiabilidade e capacidade de generalização; isso demonstra as vantagens da complementaridade.

A classificar pelos objetivos, esta pode ser compreendida com base em Silva e Meneses (2001), como uma pesquisa exploratória, haja vista a intenção de proporcionar maior familiaridade com o problema e também por envolver como fontes de pesquisa levantamento bibliográfico e questionários junto ao gerente e a clientes de uma agência bancária estatal na cidade de Picos.

Quanto aos procedimentos técnicos, enfatiza-se tratar de uma pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, por envolver levantamento de dados junto a pessoas, cujo comportamento se deseja conhecer.

Gil (2001), compreende a pesquisa bibliográfica como aquela que é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na *Internet*. Já a pesquisa de campo é caracterizada, segundo a mesma fonte como sendo uma atividade acadêmica de observação de fatos e fenômenos exatamente como ocorrem no real, realizando-se coleta de dados referentes aos mesmos, e em seguida, a análise e interpretação desses dados, o que deve acontecer de forma teórica e consistentemente embasada, com o fito de oferecer resposta ao problema pesquisado.

Por fim, quanto ao sistema de abordagem, preferiu-se o método fenomenológico, por possibilitar compreender a realidade como algo socialmente construído e entendido conforme a interpretação e a comunicação de signos, dos fenômenos, de forma multifacetada, mutável, ancorada na subjetivação, ou seja, na ação dos sujeitos sociais que a envolve, a partir de sua interpretação, escolhas e valores. (SILVA e MENEZES, 2001).

### **3.2 Plano de coleta de dados**

O plano de coleta de dados em campo envolveu as seguintes atividades: questionário, nos termos descritos por Silva e Menezes (2001), ou seja, os dados foram coletados por meio de um roteiro estruturado, onde se buscou as informações pertinentes à compreensão do objeto em estudo, resguardando o direito de requerer dos colaboradores da pesquisa informações complementares, caso necessário.

Foram abordadas duas categorias de sujeitos, perfazendo a seguinte amostragem: um gerente de uma agência bancária estatal na cidade de Picos e 100 clientes de serviços da mesma agência pesquisada, cuja formação da amostra, na segunda categoria, atendeu a critério probabilístico simples.

Os colaboradores na ocasião foram informados dos objetivos da pesquisa; da sua natureza voluntária; da prerrogativa de livre adesão; da desistência a qualquer fase ou etapa e da garantia de anonimato que assiste as fontes e a instituição.

A pesquisa foi realizada entre os dias 29 de agosto de 2011 a 06 de setembro de 2011. Nesse período, também foi realizada observação não participativa durante 3 dias consecutivos, no sentido de descrever a qualidade dos serviços e a postura dos sujeitos clientes e gerente diante da oferta dos mesmos.

O instrumento de coleta de dados foi elaborado com base na teoria estudada priorizando os objetivos e as variáveis. O norte para a análise da qualidade dos serviços bancários foi a satisfação dos clientes, quanto à celeridade e à segurança, obtidas por meio das variáveis:

- Nível de satisfação com a qualidade do atendimento aos clientes;
- Nível de satisfação com o tempo de atendimento na fila da agência;
- Nível de satisfação em relação ao conforto na fila;
- Tempo médio de permanência do cliente na agência para resolver problemas;
- Nível de satisfação dos clientes quanto ao esclarecimento de dúvidas e informações;
- Nível de satisfação quanto à disponibilidade de funcionários nos terminais automáticos;
- Nível de satisfação em relação à segurança da agência;
- Nível de satisfação no atendimento preferencial;
- Nível de satisfação com a qualidade no atendimento individualizado;
- Itens apontados como deficitários pelos clientes e gerente da agência.

Essas variáveis podem ser encontradas tanto nos questionários dos clientes, quanto no do gerente conforme disposto nos apêndices. A abordagem aos sujeitos colaboradores durou cerca de duas semanas, sendo que se preferiu mais os períodos de final e início de mês, quando o fluxo de clientes aumenta devido ao próprio movimento de mercado, com intuito de abranger uma amostra mais heterogênea possível e obter dados mais confiáveis.

### **3.3 População e amostra**

Para melhor compreensão dos procedimentos, encontra-se em Gil (2001) que em pesquisa social, a população corresponde à soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto comum de características. No caso dessa pesquisa, a população é toda a clientela do banco estudado.

Por sua vez, a amostra, segundo a mesma fonte, coloca-se como um subconjunto da população, sendo que a representatividade é o elemento definidor por excelência do seu tamanho. A amostra se aplica em razão de três explicações básicas: a primeira é quando se registra a impossibilidade de examinar todos os

elementos da população de interesse, como é o caso dos clientes do banco pesquisado. A segunda explica-se pela eficiência da inferência estatística que dá elementos para generalizar, de maneira segura, as conclusões obtidas da amostra para a população. E em terceiro lugar, segundo Gil (2001), é errôneo pensar que o acesso a todos os elementos da população, conferiria maior precisão aos resultados, justificando que os erros de coleta e manuseio de um grande número de dados são maiores do que quando se infere conclusões de uma amostra bem selecionada.

Tendo em vista o grande universo de clientes registrado na agência estudada, foi necessário calcular uma amostra suficientemente significativa para atender aos objetivos estabelecidos pela presente pesquisa. Assim, buscou-se na estatística um modelo que atendesse a essa exigência. Com isso adotou-se o cálculo de amostra para populações finitas de Barbetta (2002) com a seguinte fórmula, cujo cálculo equivale a:

$$n_0 = 1/E_0^2$$

$$n_0 = N \cdot n_0 / N + n_0$$

Em que:

N-tamanho (número de elementos) da população;

n- tamanho (número de elementos) da amostra;

$n_0$  - uma primeira apresentação do tamanho da amostra;

$E_0^2$  – erro amostral tolerável

A demonstração do cálculo descreve-se, considerando uma população de 6.000 clientes que o banco tem, e um erro amostral de 10% percentual aceitável dentro das ciências sociais aplicadas.

$$n_0 = 1/0,10^2$$

$$n_0 = 100$$

$$n = 6000 \cdot 100 / 6000 + 100$$

$$n = 98 \text{ clientes}$$

Como se pode observar, a equação resultou em uma amostra igual a 98 indivíduos, porém para facilitar as análises, adotou-se uma amostra igual a 100 respondentes, que consiste no valor aproximado do número resultante da equação utilizada, portanto aceitável matematicamente.

### **3.4 Plano de análise e tratamento de dados**

Além das variáveis anteriormente indicadas, buscou-se responder aos objetivos de: obter índices de satisfação dos clientes quanto à qualidade do atendimento, identificar os principais problemas relacionados ao atendimento aos clientes dos serviços bancários; conhecer os pontos referenciais da política de atendimento aos clientes adotado pela agência bancária estatal na cidade de Picos, realizar descrição das estratégias de atendimento aos clientes concernentes à qualidade da gestão e avaliar a gestão da qualidade, mediante a eficácia da segurança.

O plano da análise de dados contemplou o conteúdo das informações obtidas das duas categorias pesquisadas em análise comparativa com as informações teóricas obtidas por meio de fontes bibliográficas.

No tratamento dos dados quantitativos foram utilizados *Software Excel* para tabulação dos mesmos e posterior elaboração de gráficos e quadros, contendo a classificação expressa pelos clientes, segundo as alternativas: insatisfeito, parcialmente insatisfeito, parcialmente satisfeito, satisfeito e muito satisfeito.

No tratamento dos dados qualitativos utilizou-se, além da comparação das informações, também técnica de análise de discurso, que segundo Maingueneau (2008), possibilita um entendimento para além do plano do conteúdo, reconhecendo que o plano discursivo articula linguagem e sociedade, perpassando a ideologia subjacente ao contexto das relações sociais, permitindo adentrar num jogo de interesses de classes e corporações, mediante a contribuição da linguística.

## **4 - RESULTADO E ANÁLISE DOS DADOS**

O conteúdo expresso nesse capítulo é referente à pesquisa de campo realizada em uma agência bancária estatal da cidade de Picos - PI. A citada instituição possui uma carteira em torno de 6 mil clientes, que se constitui em ativo de valor, a contar pela fidelização e pelo volume de movimentação financeira provocada pelos mesmos, conforme relato obtido.

A análise foi referenciada em três eixos básicos: qualidade no atendimento, qualidade com foco na celeridade e qualidade com foco na segurança, abordando para isso a visão de clientes e do gerente da agência.

### **4.1 Qualidade no atendimento**

A qualidade no atendimento é uma das variáveis de referência da satisfação do cliente, considerando que a qualidade atualmente em produtos e serviços é um direito do consumidor, ademais, a empresa que não se adequar a padrões de qualidade minimamente aceitáveis termina por inviabilizar sua permanência no mercado, diante das alternativas que o cliente dispõe.

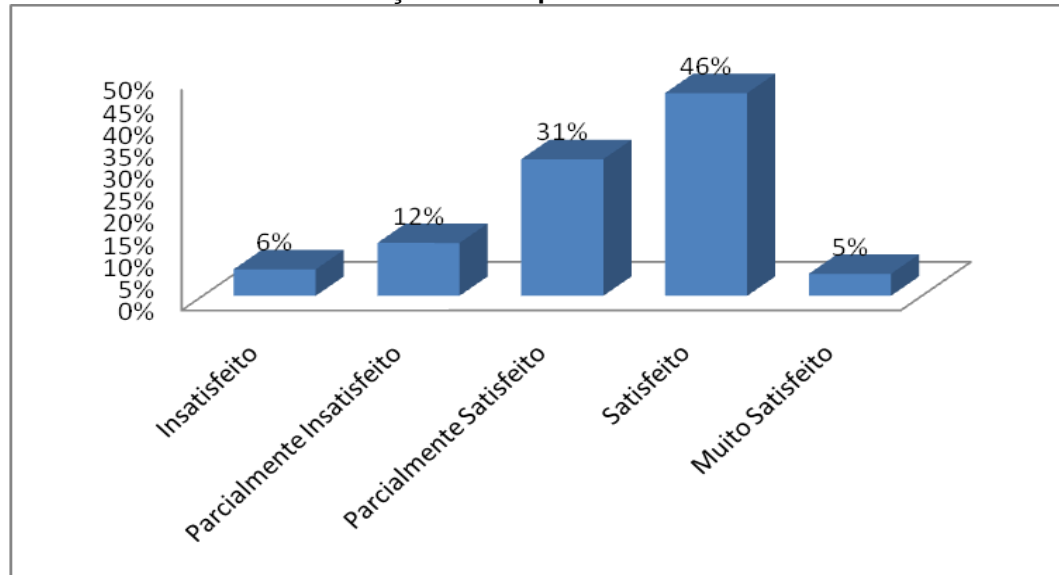
Nesses termos, perguntados qual o nível de satisfação com a qualidade do atendimento dessa agência, obteve-se que, dos 100 clientes entrevistados, 5% revelaram-se muito satisfeitos, 46% satisfeitos, 31% parcialmente satisfeitos, 12% parcialmente insatisfeitos e 6% disseram estar insatisfeitos. Considerando como índice de aceitação da qualidade os satisfeitos e muito satisfeitos, obtém-se 51% de satisfação quanto à qualidade do atendimento na instituição.

Considerando nesse caso a ótica do cliente, e tendo como base o estresse dos serviços bancários de um modo geral no país, esses números podem ser considerados satisfatórios. Porém, se entende que a otimização da qualidade é uma variável de constante aprimoramento. Isso significa que a insatisfação registrada em torno de 6% se constitui em motivo de atenção, embora seja moderada, ainda mais se somada aos índices parciais de satisfação e insatisfação, que equivalem a 49%. Nos termos do que preceitua o próprio Código de Defesa do Consumidor no seu artigo 4º, expresso no referencial teórico, a qualidade é um direito do consumidor sobremaneira quanto o produto vendido pela empresa é serviço.



Registrou-se nessa questão certa divergência com os índices de satisfação expressos pelo gerente da agência, que os estima em torno de 90%, o que denota que os canais de *feedback* da comunicação entre o cliente e o banco não funcionam a contento, haja visto que a diferença entre a avaliação do gerente e a dos clientes perfaz 39%. O gerente se explica, justificando que “a qualidade é uma preocupação permanente da empresa, pois clientes satisfeitos são fieis e consomem mais produtos”. Do ponto de vista teórico, a opinião do gerente é condizente com o que preceitua Belmiro (2002), ao considerar que a qualidade sempre será um fator merecedor da atenção, ainda que a mesma esteja em um patamar aceitável. Os dados obtidos nessa variável podem ser melhor visualizados no gráfico 1.

**GRÁFICO 1 – Nível de satisfação com a qualidade do atendimento aos clientes**



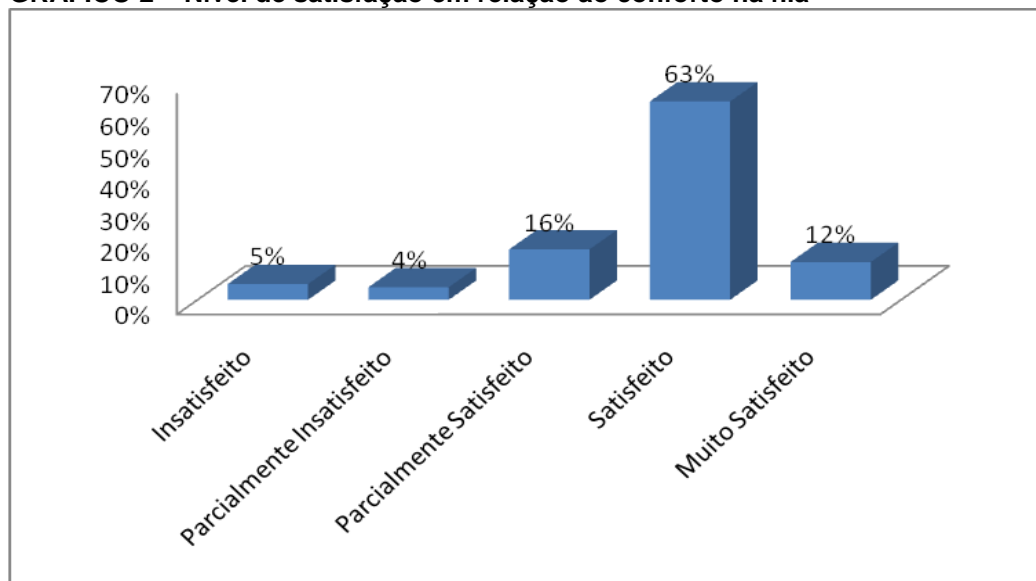
Fonte: Dados da pesquisa 2011.

O conforto na fila foi também outro elemento evidenciador da política de qualidade no atendimento. Nesse particular, 5% dos clientes entrevistados afirmaram que estão insatisfeitos, 4% disseram estar parcialmente insatisfeitos, 16% expressaram que estão parcialmente satisfeitos, 63% demonstraram satisfação e 12% estão muito satisfeitos. Os dados explicitam assim que o conforto na fila é aprovado por 75% dos clientes, números obtidos a partir da soma dos satisfeitos com os muito satisfeitos. Por outro lado, os dados revelam também que 25% desaprovam as condições da fila, embora se tenha percebido, na atividade de observação, que o ambiente é climatizado, a agência disponibiliza água, a reserva

da vaga é realizada por meio de senha, divulgada em painel eletrônico. O gerente entrevistado não se pronunciou a esse respeito.

Essa questão está relacionada à qualidade do atendimento e requer a atenção dos recursos humanos, no sentido de propiciar uma permanência do cliente, com o menor nível de estresse possível. (CORREIA e CAON, 2006). O gráfico 2 visualiza melhor as informações analisados.

**GRÁFICO 2 – Nível de satisfação em relação ao conforto na fila**



Fonte: Dados da pesquisa 2011.

Outro dado checado na pesquisa foi o nível de satisfação do cliente quanto ao esclarecimento de dúvidas e informações. As respostas obtidas a essa questão revelaram que o índice de insatisfação é de apenas 2%, 4% mostraram-se parcialmente insatisfeitos, 29% disseram estar parcialmente satisfeitos, 59% expressaram satisfação e 6% atestaram estar muito satisfeitos com a qualidade do atendimento quanto a esclarecimentos de dúvidas e pedidos de informação em geral.

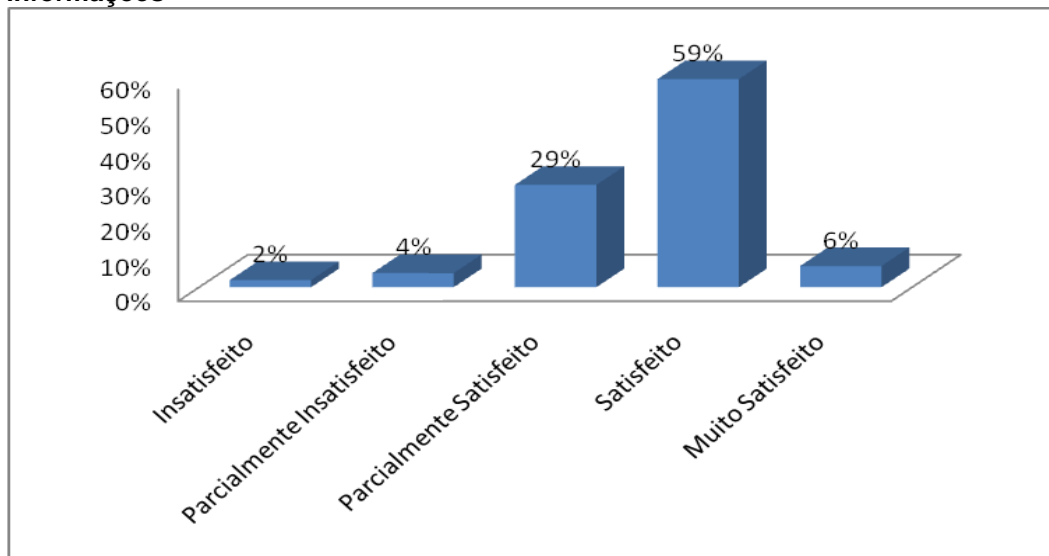
Como se pode perceber, nessa questão, o banco pesquisado atende aos pressupostos da qualidade nos seus aspectos essenciais, uma vez que as duas primeiras células do gráfico 3, somadas, expressam um índice de insatisfação não superior a 6%, o que revela, matematicamente, que 94% dos clientes da agência estão satisfeito com a assistência à informação solicitada.

O gerente coloca a esse respeito que, sob o prisma da prestação de serviço, de modo geral, os maiores desafios à qualidade ocorrem devido “à concentração de

peças que procuram o banco nos dez primeiros dias do mês.” Mesmo assim, percebe-se que há preocupação por parte dos recursos humanos com o esclarecimento ao cliente, de modo a levá-lo ao local específico de atendimento.

Esse pressuposto da qualidade em serviços encontra respaldo teórico em Gil (2001), ao colocar que o recurso básico da nova ordem econômica é o conhecimento, matéria que está na mente humana. Nesses termos, o colaborador sabe que seu papel não é mais o de funcionário e sim de parceiro do negócio. Portanto, ao atender bem, além de estar preservando o direito do consumidor do conjunto de serviços que a agência presta, no caso, o bancário sabe que está também agregando valor à empresa por meio da fidelização do cliente. Confirma-se nesses termos a ocorrência do que Gil (2001) chama de refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho. Para melhor avaliação, as informações encontram-se resumidas no gráfico 3.

**GRÁFICO 3 – Nível de satisfação dos clientes quanto ao esclarecimento de dúvidas e informações**



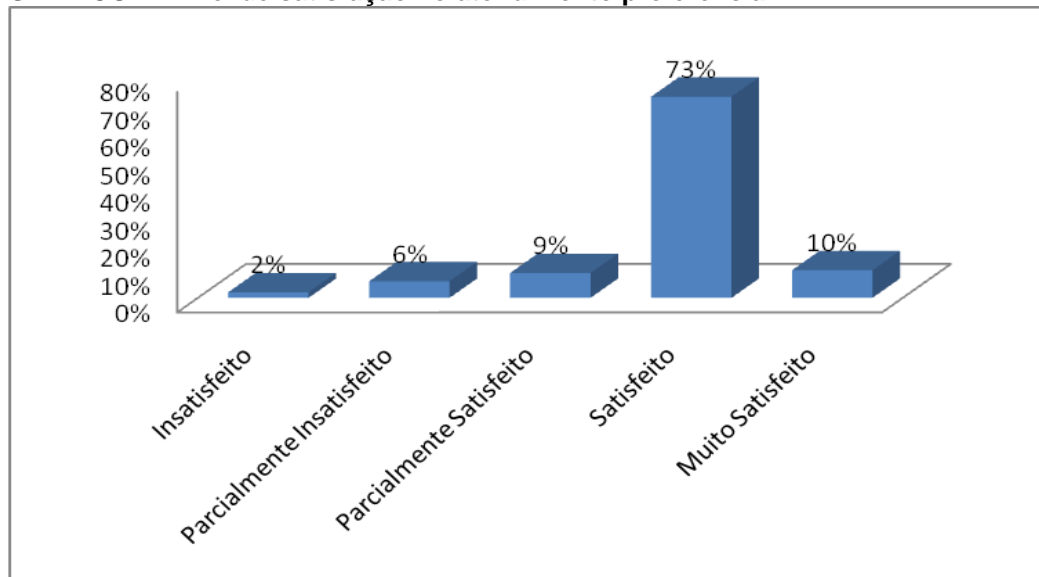
Fonte: Dados da pesquisa 2011.

Quanto ao atendimento preferencial, os dados da pesquisa revelaram que apenas 2% dos usuários optaram pela alternativa insatisfeitos, 6% preferiram a opção parcialmente insatisfeitos, 9% disseram estar parcialmente satisfeito, a grande maioria, 73% expressaram satisfação e 10% revelaram estar muito satisfeitos. Essa realidade denota que 83% dos clientes não têm reclamação acerca do atendimento preferencial, dados confirmados também por meio da declaração do gerente: “sim, essas pessoas têm preferência no atendimento”. Por sua vez, 17%,

correspondente à soma das três primeiras células do gráfico 4, consideram que o atendimento preferencial deixa a desejar.

Gil (2001), enfoca a importância de a empresa considerar as diferenças da clientela, suas finalidades, o momento e o local do atendimento, em outras palavras, além do atendimento preferencial ser um estatuto social, normas éticas do código implícito da sociedade, e um direito expresso na Lei do consumidor, é o contexto local que evidenciará suas necessidades e a melhor forma de atendê-las. No caso do banco pesquisado, percebeu-se a existência de um caixa específico para atendimento preferencial, devidamente sinalizado e acessibilidade disponível, o que explica os índices de satisfação revelados no gráfico 8.

**GRÁFICO 4- Nível de satisfação no atendimento preferencial**



Fonte: Dados da pesquisa 2011.

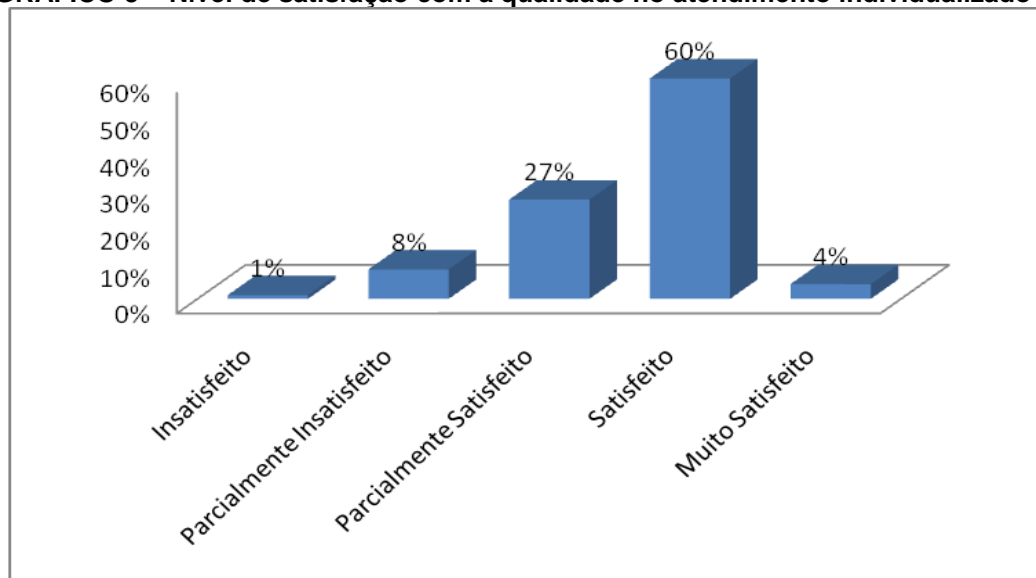
O atendimento individualizado foi outro parâmetro por meio do qual se analisou a qualidade dos serviços. Nessa questão, registra-se que o índice de insatisfação dos clientes perfaz apenas 1%, embora 8% expressassem-se parcialmente insatisfeito e 27% parcialmente satisfeitos, somando assim, 36% dos clientes que optaram por marcar uma alternativa que denota que o banco precisa melhorar em relação ao atendimento individualizado. Os demais, 64% referenciam a satisfação com os serviços prestados pelo banco em nível individual. O gerente explica, nesse particular, que a agência procura “oferecer o serviço certo a cada cliente, dependendo do seu perfil econômico e financeiro”.

Recorre-se teoricamente aos conceitos de Walker (1999), acerca do que qualifica como capital do cliente, colocado no campo da cadeia de valor intangível. Segundo o autor, o cliente pertence a uma cadeia de valor, que vai desde o primeiro vendedor ao usuário final, onde o valor é agregado em cada etapa. Com os serviços, o atendimento personalizado reflete a relação custo benefício dessa cadeia de valor, recomendando-se que os gerentes devem investir em seus clientes, da mesma forma que investem em pessoal e em estruturas.

É a forma de investimento que ditará o ativo de valor composto por esta carteira, uma vez que o capital cliente, segundo Walker (1999), é muito semelhante ao capital humano, no sentido de que a empresa não pode possuir os clientes e sim, trabalhar a fidelização pela personificação dos serviços oferecidos segmentadamente, nutrindo acerca dessa premissa perspectivas de retorno em termos de margens aceitáveis de lucro.

Registra-se que as palavras do gerente denotam esforços para personalizar o atendimento e os resultados mostram que a empresa está bem quanto a essa questão, conforme as evidências do gráfico 5.

**GRÁFICO 5 – Nível de satisfação com a qualidade no atendimento individualizado**



Fonte: Dados da pesquisa 2011.

A qualidade no atendimento na agência estudada apresentou, de modo geral, níveis favoráveis no tocante ao resultado da pesquisa.

## 4.2 Qualidade com foco na celeridade

A celeridade é outro elemento referencial da qualidade, tendo em vista que o padrão de atendimento das necessidades do cliente envolve a rapidez, a personificação e o respeito a sua agenda de compromissos no banco e em outros espaços. Ultrapassar os limites de tempo que o cliente dispõe para a realização de seus serviços é uma questão rotineira, entretanto merecedora da atenção do sistema bancário, pelo que representa ao cliente.

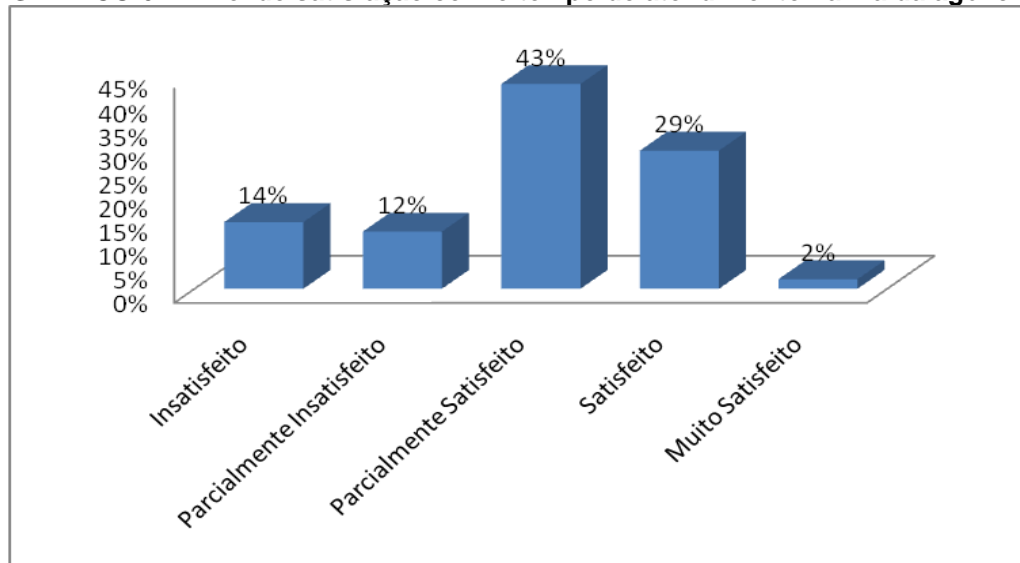
Ao perguntar qual o nível de satisfação com o tempo de atendimento na fila da agência, obteve-se dos clientes o seguinte delineamento de respostas: apenas 2% expressaram-se muito satisfeitos com o equacionamento da fila única de atendimento, 29% disseram estar satisfeitos, 43% parcialmente satisfeitos, 12% parcialmente insatisfeitos e 14% insatisfeitos.

Essa realidade denota que o índice aceitável de satisfação com o tempo gasto na fila do banco, incluindo as condições de espera na fila, é de apenas 31%, obtidos por meio da soma das duas últimas células do gráfico 6. As demais células somadas equivalem a 69% que em resumo delineiam a insatisfação.

Perguntado a esse respeito, o gerente afirma: “mantemos um controle rigoroso desse tempo de atendimento e a ferramenta que é utilizada para tal é a ouvidoria para o cliente”. Registra-se que no momento da pesquisa, este canal de interação, via telefone, encontrava-se ativo, porém não atendeu as ligações de teste. Percebe-se certa superficialidade na fala do gerente, uma vez que há uma defesa veemente dos pressupostos da qualidade, mas o estudo comparativo do seu discurso com os dados obtidos dos clientes revela inconsistência nas informações.

Registra-se, de antemão, com base em Correa e Caon, (2006) que a simples existência de fila já se constitui num sinal de preocupação, uma vez que, via de regra, ela aborrece o cliente. Portanto, mesmo sendo um sinal de saúde para a empresa, já que exprime a preferência do consumidor e a importância dos serviços, o equilíbrio adequado deve ser buscado, olhando-a, segundo os autores, sob a ótica do consumidor, observando seu comportamento em relação a expectativas, a percepções e angústias, entre outros sinais ou atitudes.

Avalia-se nesse caso que a celeridade do atendimento, por meio do fluxo de clientes e o desenvolvimento da fila, sob a ótica do cliente ainda têm campo para melhorar, como pode ser observado no gráfico 6.

**GRÁFICO 6 – Nível de satisfação com o tempo de atendimento na fila da agência**

Fonte: Dados da pesquisa 2011.

Para obter uma visão mais completa acerca da resolutividade da fila do banco pesquisado, sob a ótica do cliente, perguntou-se quanto tempo em média o cliente demora para ser atendido, em “boca do caixa” e outros serviços, como balcão de negócio, crédito e abertura de contas, por exemplo. As respostas variam em conformidade com determinadas datas no calendário e também é concernente a horários específicos. No todo, 14% disseram demorar mais de uma hora na fila, 44% revelaram demorar entre 30 minutos e uma hora, aguardando o atendimento, ao passo que 42% estimaram um tempo de espera entre 10 e 30 minutos.

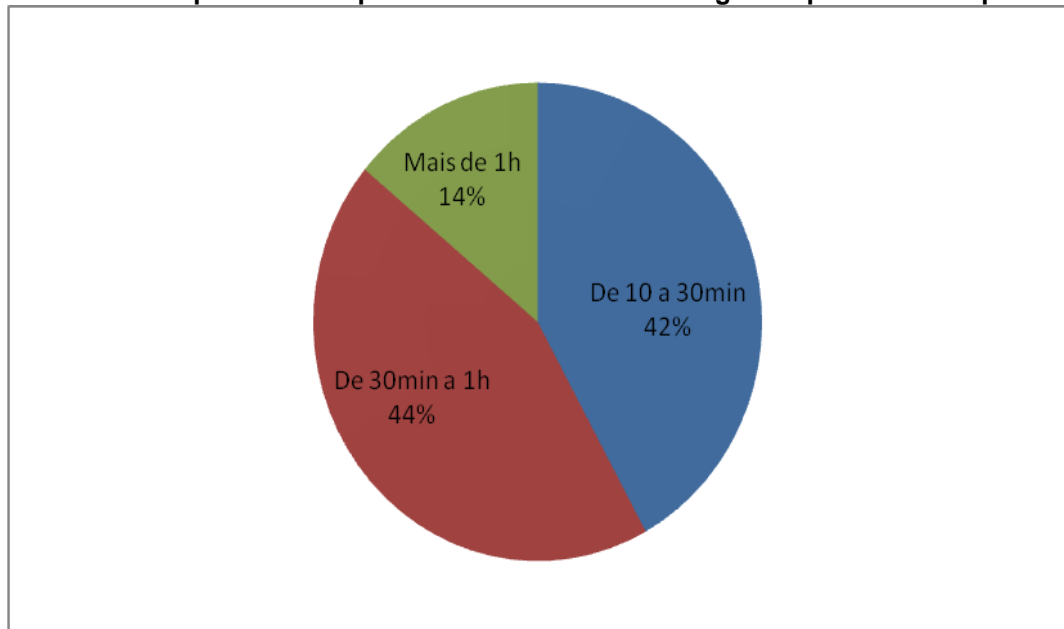
A informação concedida pelo gerente indica exatamente “entre 10 e 20 minutos em dias normais e de 25 a 30 minutos em dias de pico”, revelando uma sintonia com as metas da FEBRABAN. Nesse sentido, o informante desconhece a realidade registrada por 58% de seus clientes.

Adequando essa realidade à política de metas da FEBRABAN (2003), em otimizar o tempo de espera do cliente na fila dos bancos, já incluindo o tempo gasto no atendimento, ou seja, na operação bancária solicitada, numa estimativa não superior a meia hora, tem-se que no caso da agência pesquisada, 42% dos atendimentos realizados já estão dentro dessa faixa de celeridade, registrando entretanto que 58% ainda se encontram muito aquém das metas sugeridas pela Federação.

As filas são, segundo Correia e Caon (2006), uma espécie de termômetro da satisfação do cliente e a celeridade está relacionada com a quantidade do pessoal

disponível, refletido na qualidade do atendimento, no âmbito da eficiência e da eficácia organizacional. Encontra-se em Gil (2001), que o treinamento dos colaboradores ou parceiros para atuar na linha de atendimento no setor de serviços, enfocando a clientela, a finalidade, o momento e o local é fundamentalmente importante para equacionar demandas com eficiência, que se bem geridas, transformar-se-ão certamente em eficácia. O sistema de serviços é por demais imprevisível, propenso a transformações e mesmo surpresas, já que lida diretamente com pessoas, clientes, que são ativos de valor. Nesses termos, segundo o autor, é preciso saber negociar mudanças. O gráfico 7 resume as informações.

**GRÁFICO 7 – Tempo médio de permanência do cliente na agência para resolver problemas**



Fonte: Dados da pesquisa 2011.

Assim de modo geral a agência estudada demonstrou bons níveis de celeridade uma vez que a maioria das variáveis estudadas apresentou resultados favoráveis.

### **4.3 Qualidade com foco na segurança**

A segurança é outro importante elemento da qualidade, considerando que o banco é um recinto que manuseia valores, devendo zelar, além dos pertences materiais, pelo principal, a vida das pessoas. Neste sentido, perguntou-se também aos clientes, separadamente, acerca do nível de satisfação com os funcionários em



relação ao auxílio nos terminais automáticos, e os dados obtidos expressaram o seguinte delineamento: 8% estão insatisfeitos, 8% demonstraram estar parcialmente insatisfeitos, 39% estão parcialmente satisfeitos, 43% enfocaram satisfação própria e apenas 2% revelaram-se muito satisfeitos.

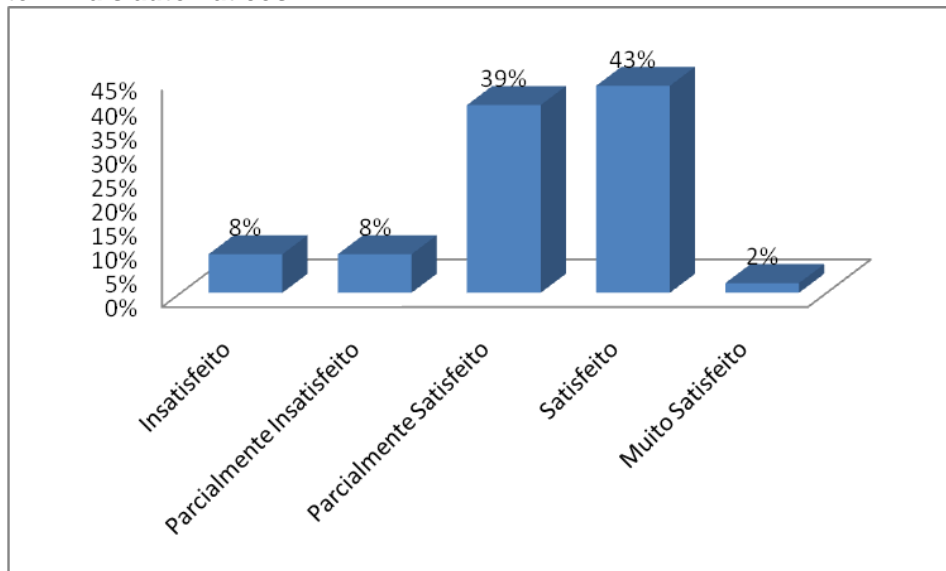
Somadas as duas primeiras células do gráfico 8, tem-se que, o índice de insatisfação com o auxílio ao cliente nos espaços e serviços referentes aos terminais eletrônicos de auto-atendimento equivale a 16%, em contraponto a 84% que expressaram satisfação. Acrescenta-se, entretanto, outro dado pertinente à análise dessa questão em particular: é que clientes que se revelam parcialmente satisfeito demonstram que têm algo a reclamar, nesses termos, a expressividade dos que aderiram à terceira célula do gráfico 8, supera um terço da amostra, conseqüentemente, do universo de clientes, tornando-se portanto um dado relevante e a ser considerado pela política de qualidade da empresa. Do mesmo modo, é observável que ao agruparmos num subconjunto os satisfeitos e muito satisfeitos somam 45%. O gerente, por sua vez, esclarece que “o banco contratou recentemente funcionários para atender à demanda.”

No âmbito teórico, é necessário se requisitar, mais uma vez, Correia e Caon (2006), agora de forma adaptada aos objetivos desse trabalho. Os autores pontuam que os terminais de auto-atendimento são tecnologias colocadas à disposição dos clientes, oferecendo a estes mais comodidade e independência, que podem se converter na otimização da celeridade das operações, embora exista a necessidade de se ressaltar a importância do auxílio funcional aos clientes, tendo em vista que o aparato tecnológico, ou seja, os terminais de auto-atendimento, não são suficientes para pessoas que não possuam aptidão para operá-los, logo, certamente estes necessitaram de auxílio de terceiros para realizar determinadas operações, colocando em risco a sua segurança pessoal e de seus ativos materiais.

Por outro lado, os dados obtidos permitiram aferir que 55% da clientela registraram indiretamente alguma dificuldade com o processamento das operações a qual necessitam por meio desses instrumentos de auto-atendimento, requisitando o auxílio de recursos humanos da agência. Essa realidade explica-se teoricamente em Silva (2007), que em estudos acerca do assunto, não nega a importância da tecnologia, mas adverte que não é somente a tecnologia que o banco dispõe e oferece a seus clientes que ditará o grau de qualidade percebida por estes, pois além da capacidade tecnológica é imprescindível, quando necessário, o contato com

os colaboradores, como forma de equacionar demandas típicas de cada espaço social, relacionadas por exemplo, a escolaridade, necessidades especiais, idade, entre outras. Uma melhor leitura dos dados obtidos nessa questão pode ser realizada no gráfico 8.

**GRÁFICO 8 – Nível de satisfação quanto à disponibilidade de funcionários nos terminais automáticos**



Fonte: Dados da pesquisa 2011.

A disponibilidade de funcionários nos terminais automáticos, item anteriormente analisado, apresenta estrita ligação com a segurança da agência, conforme revela a proximidade dos dados expostos no gráfico 8. Perguntados sobre o nível de satisfação em relação à segurança, obteve-se que 4% expressaram-se insatisfeitos, 6% disseram-se parcialmente insatisfeitos, 35% revelaram-se parcialmente satisfeitos, 49% estão satisfeitos e 6% afirmaram-se muito satisfeitos.

Somadas as duas primeiras células do gráfico, tem-se que os índices de insatisfação com a segurança é de 10%, entretanto, ao se adicionar este dado àqueles que preferiram o eufemismo “parcialmente satisfeitos” com a segurança, obtém-se que 45% dos clientes têm algo a reclamar esse sentido.

Perguntado a esse respeito, o gerente afirmou que a agência “cumpr rigorosamente o que determina a política de segurança estabelecida pelo Ministério da Justiça, Banco Central e Polícia Federal, como fiscalizadores dos bancos”.

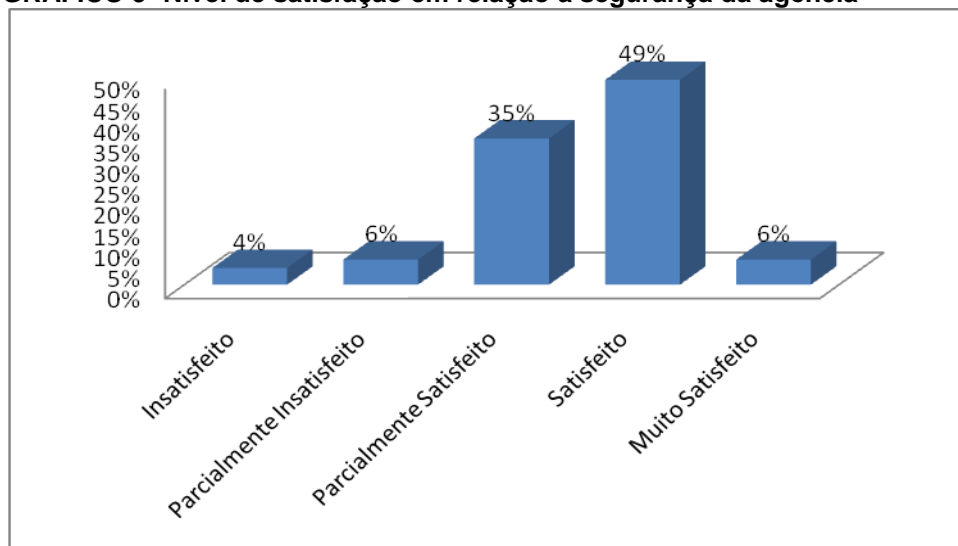
Teoricamente, encontra-se em Dutra (2007) que é preciso integração entre as estratégias organizacionais e as expectativas das pessoas. Se o cliente é considerado pela moderna teoria da administração como o principal ativo de valor,

pois que se estabeleça uma política de segurança que preconize otimização contínua da mesma, visando à proteção dos interesses desse ativo, inclusive a sua integridade.

É neste sentido que a licença para funcionamento de agências bancárias, visando à proteção do usuário e do funcionário do sistema financeiro é diretamente fiscalizado pelo Ministério da Justiça, à luz da Lei nº 7.102/1983, que determina a vedação do estabelecimento financeiro onde haja guarda de valores ou movimentação de numerário, que não possua sistema de segurança que inclua minimamente: presença de pessoas treinadas para realizar a proteção física do local (vigilantes); instalação de alarmes que possibilite a comunicação do estabelecimento com a empresa de vigilância ou o posto policial mais próximo; e pelo menos, equipamentos de filmagem que possibilitem a identificação de assaltantes e seqüestradores. Estes são considerados pela engenharia de segurança itens que retardem a ação dos criminosos, permitindo sua posterior captura. (MARQUES, 2010)

Verificou-se que a agência pesquisada tem seu funcionamento atrelado às normas básicas de segurança, entretanto, há que se considerar que a política de segurança deve também se preocupar com a segurança da informação, pertinente a toda empresa moderna, sobremaneira as do sistema financeiro, uma vez que o acesso *on line* requer vigilância de segurança eletrônica que ainda se constituem em desafios para empresas e clientes. Veja-se no gráfico 9 os níveis de satisfação quanto à segurança na agência.

**GRÁFICO 9- Nível de satisfação em relação à segurança da agência**



Fonte: Dados da pesquisa 2011.

Por fim, a segurança na agência estudada apresentou, de modo geral, resultados favoráveis, o que demonstra a competência da gestão nesse ponto da qualidade no atendimento.

#### **4.4 Sugestões, críticas e elogios por parte dos clientes atribuídos a agência**

De um modo geral, perguntou-se a clientes de todos os setores, quais os itens que consideram mais deficitários, relacionado com a qualidade do atendimento, e as respostas obtidas foram: 30% se reportaram sobre o insuficiente número de atendentes, o que reflete substancialmente no item mais reclamado, ou seja, 47% denunciam a demora do atendimento devido ao restrito quadro de pessoal, que por sua vez, compromete a celeridade, apontada como deficitária por 16%, sendo que 7% preferiram a opção outros contida no questionário de perguntas a essa categoria de informantes, conforme disposto no apêndice II, os mesmos denotam insatisfação em relação a estacionamento, e ao não cumprimento a lei da FEBRABAN no que diz respeito ao tempo de espera.

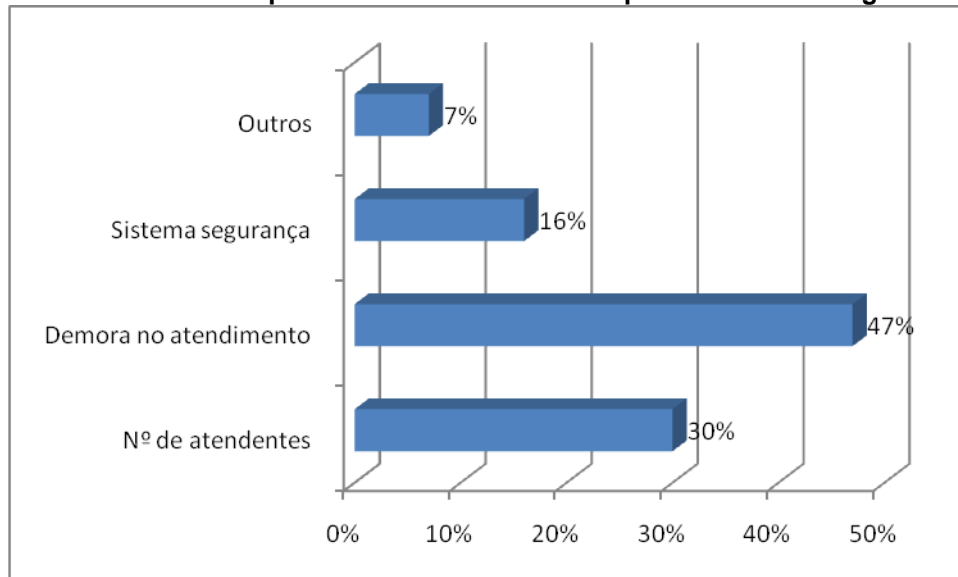
O gerente, conforme já anteriormente expresso, explica que o problema se reflete a partir da concentração de pessoas nos dez primeiros dias úteis do mês. Portanto, já que o mesmo afirma que o quadro de pessoal é suficiente, sugere-se remanejar funcionários para atendimento ao público nesses dias em que o movimento da agência é maior.

Esse conjunto de dados revela, com amparo em Gil (2001), que é preciso negociar mudanças. Estas devem se processar de modo contínuo, uma vez que a qualidade sempre requisitará a incorporação de novos parâmetros. Pois além dos desafios ambientais advindos das grandes revoluções tecnológicas, da comunicação, da globalização, da ampliação do setor de serviços, da diversificação da força de trabalho e da ampliação do nível de exigência do mercado, existe ainda aqueles de ordem organizacional, como é o caso da competitividade, da integração dos empregados à cadeia de valor, da descentralização, da terceirização e da cultura organizacional, que se espera, seja forte, mas flexível em relação às habilidades de negociação com o cliente.

Também existem nos relatos do autor os chamados desafios de ordem individual referidos pela identificação do funcionário com a empresa, pela conduta ética, pela produtividade, pela segurança no emprego, pela qualidade de vida e pela

manutenção dos talentos. É essa noção do todo e a adequação periódica da política da qualidade às circunstâncias contextuais, considerando-se os eixos citados por Gil (2001) importantes elementos para equacionar as demandas apontadas nos resultados dessa pesquisa, voltadas para a satisfação do atendimento em bancos. Os dados analisados podem ser melhor compreendidos no gráfico 10.

**GRÁFICO 10 – Itens apontados como deficitários pelos clientes da agência**



Fonte: Dados da pesquisa 2011.

Os próprios clientes entrevistados apontaram sugestões para melhorar a qualidade do atendimento. As mesmas foram agrupadas resumidamente em dois eixos básicos: celeridade e segurança. Observa-se que a maioria das respostas dos clientes envolveram celeridade, como adequação do tamanho do quadro de pessoal às demandas da agência, diminuição da burocracia e do tempo de espera por ser a rapidez um dos fatores determinantes da satisfação dos clientes, e outros sugeriram a respeito da segurança, como treinar melhor as pessoas que prestam serviços terceirizados.

Existe, nesse conjunto de dados, um importante elemento que é o *feedback* do cliente, apontado por Freitas (2011), como fundamental para a avaliação da qualidade. É preciso ouvir o cliente, compreender suas expectativas e trabalhá-las dentro da estrutura organizacional para atendê-las. O quadro a seguir coloca de modo mais original essas sugestões:

**QUADRO 1: Sugestões de clientes**

<b>Variáveis de Sugestões</b>	
1	Contratar mais funcionários
2	Maior agilidade e menos burocracia
3	Diminuir o tempo de espera
4	Treinar melhor as pessoas que prestam serviços terceirizados

Fonte: Dados da pesquisa 2011.

Nesse mesmo conjunto de dados, parte dos consumidores dos serviços bancários expressou críticas que, se ouvidas e trabalhadas profissionalmente, tendem a contribuir com a otimização da política da qualidade no atendimento. A maioria dos clientes se reportou sobre a celeridade que diz respeito ao tempo de espera, insuficiência de pessoas na linha de atendimento ao cliente e pouca agilidade, e uma minoria de clientes fizeram críticas com relação a insegurança e falta de estacionamento, conforme pode ser observado no quadro 2:

**Quadro 2: Críticas de clientes**

<b>Variáveis de Críticas</b>	
1	Fazer cumprir a lei no que diz respeito ao tempo de espera
2	Pouca agilidade no atendimento
3	Poucos caixas em horário de pico
4	Falta estacionamento
5	A segurança precisa melhorar

Fonte: Dados da pesquisa 2011.

No intuito de obter dados para análise comparativa entre os clientes e o gerente acerca das sugestões e críticas apontada, perguntou-se ao gerente quais as estratégias de atendimento ao cliente, concernentes à gestão da qualidade e o mesmo não respondeu com precisão, disse apenas que:

O banco está se reinventando, como sugerindo melhoria contínua no atendimento. Agora a pouco foi lançado um programa em que se privilegia o conhecimento do cliente, por exemplo: seus hábitos, costumes, preocupações de consumo, ou seja, para ofertar os produtos e serviços que mais satisfaçam e atendam seus anseios.

A análise da fala do gerente denota imprecisão nos termos, observe-se que reinventar difere de inovar, o termo volta-se mais para um paliativo na gestão da qualidade a que tem por direito o consumidor, a partir de problemas já detectados,

não havendo antecipação de ideias que confirmam uma inovação que reflita na qualidade como diferencial competitivo. Constate-se também que não é papel do banco “sugerir melhorias” e sim, implantar medidas que correspondam às melhorias sugeridas pelo cliente.

Recorrendo a Maingueneau (2008), encontra-se que na análise dos textos de comunicação a imprecisão dos termos colocados como elementos discursivos em falantes cultos reflete insegurança ou indisposição em fornecer informações que considera indisponíveis aos possíveis requerentes, admitindo-se nesses casos que o enunciado transcende, indo além do conteúdo literalmente expresso.

Muitos clientes, por sua vez, fizeram críticas, ofereceram sugestões, mas também inferiram elogios aos serviços oferecidos pela agência, sobretudo acerca da qualidade do atendimento, enfocando a excelência, como resultante da melhoria contínua. As respostas do quadro 3 confirmam esse juízo de valor.

**Quadro 3: Elogios dos clientes**

Variáveis de Elogios	
1	Atendimento ótimo
2	Melhorou muito o atendimento nos últimos anos
3	Satisfeito pelo atendimento
4	Muitos funcionários na agência
5	Atendimento excelente

Fonte: Dados da pesquisa 2011.

Esse capítulo evidenciou que o comportamento dos clientes é caracterizado por uma abertura e disponibilidade em utilizar os canais de interação e comunicação no sentido de oferecer suporte, *feedback* à empresa para melhorar a qualidade do atendimento. Por sua vez, percebeu-se da parte do gerente, um comportamento mais técnico, inibido pela discricção e pela política corporativa acerca do gerenciamento das informações.

## 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do objetivo geral de analisar a gestão da qualidade, sob o foco da celeridade e da segurança como um fator relevante no atendimento aos clientes de uma agência bancária estatal na cidade de Picos – PI, considera-se que o mesmo foi atingido.

As variáveis abordadas foram: nível de satisfação com a qualidade do atendimento ao cliente, nível satisfação com o tempo de atendimento na fila da agência, nível de satisfação em relação ao conforto na fila, tempo médio de permanência do cliente na agência para resolver problemas, nível de satisfação do cliente quanto ao esclarecimento de dúvidas e informações, nível de satisfação quanto à disponibilidade de funcionários nos terminais automáticos, nível de satisfação em relação à segurança da agência, nível de satisfação no atendimento preferencial, nível de satisfação com a qualidade no atendimento individualizado e itens apontados como deficitários pelos clientes e gerente da agência, expressos e analisados nessa sequência, por meio dos gráficos e quadros expostos, no quarto capítulo.

Estas variáveis contemplaram os objetivos específicos, re-enfocados nessas breves considerações:

No primeiro, concernente à sondagem dos índices de satisfação dos clientes quanto à qualidade do atendimento, registrou-se certa dicotomia na opinião dos respondentes, uma vez que os clientes apontam um índice de satisfação relativamente inferior quando comparado ao índice que foi indicado pelo gerente.

Quanto ao segundo objetivo, que foi Identificar os principais problemas relacionados ao atendimento aos clientes dos serviços bancários, foram evidenciados pelos clientes: fila, desconforto, excedência do tempo de espera e insuficiência de recurso humano no auxílio aos terminais de auto-atendimento, problemas estes, justificados pelo gerente como resultantes do aumento de clientes no período compreendido do primeiro ao décimo dia útil de cada mês.

Quanto à identificação dos pontos referenciais da política de atendimento aos clientes adotado pela agência bancária em Picos, concernente ao terceiro objetivo, constatou-se apenas que são observadas as orientações da política corporativa, deixando a desejar no tocante a ações que se antecipem a problemas e se constituam em diferencial competitivo nos serviços.



No que diz respeito ao objetivo de descrever as estratégias de atendimento aos clientes concernentes à qualidade da gestão, as respostas do gerente foram marcadas pela imprecisão de dados, denotando o engessamento da política corporativa quanto ao gerenciamento de informações.

Finalmente, em resposta ao objetivo de avaliar a gestão da qualidade, mediante a eficácia da segurança, observa-se que parte dos clientes tem algo a reclamar sobre a segurança. O banco, na pessoa do gerente reafirma o cumprimento das normas de segurança exigidas pelas instâncias normativas e fiscalizativas, do ponto de vista patrimonial, não se pronunciando sobre a segurança da informação.

Em resposta à questão de pesquisa, como poderia ser melhorada a gestão da qualidade, quanto à celeridade e a segurança, no atendimento aos clientes de uma agência bancária estatal na cidade de Picos – PI, em virtude da demanda, sugere-se de antemão que os canais de ouvidoria ao consumidor sejam acionados de forma mais eficaz, estreitando as relações entre a empresa pesquisada e seus clientes, mediante uma prestação de serviço de qualidade, sobremaneira nos aspectos mais diretamente abordados no desenvolvimento desse trabalho, ou seja, primando pela celeridade e pela segurança, como importantes referenciais da satisfação do cliente do setor de serviços.

### **5.1 Sugestões para trabalhos futuros**

O presente estudo, embora respondendo aos objetivos aos quais se propôs na pesquisa, não esgota os pressupostos da qualidade, requerendo sempre novas abordagens motivadas pela sua relevância social e pela curiosidade epistemológica. O conhecimento é sempre resignificado na práxis, que se renova pelas demandas sociais, requerendo sempre uma nova análise que produza novas respostas.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**, UFSC. 5. ed. 2002
- BRASIL, Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. **Dispõe sobre a Proteção do Consumidor e dá outras Providências**. Disponível em: <[http://www.anvisa.gov.br/legis/consolidada/lei\\_8078\\_90.pdf](http://www.anvisa.gov.br/legis/consolidada/lei_8078_90.pdf)>. Acesso em: 26. maio 2011.
- BELMIRO, Maria Vanusa Morais de Lacerda Manguiera **Qualidade e Valor nos Serviços Bancários: Desafios de Uma Filosofia Administrativa?** (2002). Disponível em: <[https://www13.bb.com.br/portal/bb/unv/dwn/qualidade\\_valor.pdf](https://www13.bb.com.br/portal/bb/unv/dwn/qualidade_valor.pdf)>. Acesso em: 6 abr. 2011.
- BORNIA, Antônio C. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. São Paulo: Artmed, 2002.
- CORRÊA, Henrique L; CAON, Mauro. **Gestão de Serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas. O novo papel de recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: a Administração**. 3. ed. São Paulo: Nobel, 2000.
- DUTRA, Joel Sousa. **Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2007.
- FEBRABAN. **Catálogos FEBRABAN/CIAB**. São Paulo: 2002 e 2003.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário on line, 2010**. Disponível em: <[http://try.alot.com/tb/reference/reference\\_magnify\\_br\\_prt.php?aff\\_id=googlestar&camp\\_id=1495&utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc](http://try.alot.com/tb/reference/reference_magnify_br_prt.php?aff_id=googlestar&camp_id=1495&utm_source=google&utm_medium=cpc)>. Acesso em: 6. abr. 2011.
- \_\_\_\_\_. **Miniaurélio século XXI: escolar**. 4. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.
- FREITAS, Maria Cristina Penido de. **Transformações institucionais do Sistema Bancário Brasileiro**. Disponível em: <<http://www.iececon.net/bndes/SubprojetoVIIIRelat1BNDES.pdf>>. Acesso em: 27. abr. 2011.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, organização e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LONGO, Rose Mary Juliano. **Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação.** Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/pub/td/td\\_397.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_397.pdf)>. Acesso em: 6. abr 2011. p. 6-10.

MARQUES Luciana Paganela Osório. **Agência Bancária. Foco: Clientes De Alta Renda** Universidade Feevale, Novo Hamburgo, dezembro de 2010. Monografia de Graduação. Disponível em:< [http://tconline.feevale.br/tc/files/9100\\_404.pdf](http://tconline.feevale.br/tc/files/9100_404.pdf)>. Acesso em: 15 out 2011.

MAINGUENEAU, Dominique. **Análise de textos de comunicação.** Trad. de Cecília P. de Souza-e-Silva, Décio Rocha. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2008.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Administração de projetos: como transformar idéias em resultados.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento.** São Paulo: Hucitec, 1993.

SHARMA, A., MOODY, P., tradução Maria Lucia G. Leite Rosa. **A máquina Perfeita: Como Vencer na Nova Economia Produzindo com Menos Recurso.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

SILVA, Mariana Leite Maia da. A qualidade dos serviços bancários no Brasil. **REEAD, revista de administração de empresas**, vol 2, nº 2, abr/maio/jun.2007. Disponível em:<<http://www.lasallerj.org.br/revistas/index.php/administracao/article/view/36/32>>, Acesso em: 15. maio 2011.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

WALKER, Denis. **O Cliente em Primeiro Lugar** . Makron Books, 1999.

## APÊNDICES

## APÊNDICE I

Roteiro de entrevista ao gerente de banco na cidade de Picos - PI

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ - UFPI  
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS - CSHNB  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ALUNA - IRACEMA ROCHA  
TÍTULO DA MONOGRAFIA – GESTÃO DA QUALIDADE NOS SERVIÇOS  
BANCÁRIOS DE UMA AGÊNCIA EM PICOS - PI: UM FOCO NA CELERIDADE E  
SEGURANÇA.

1- A agência costuma sondar os índices de satisfação dos clientes quanto à qualidade do atendimento?

( ) Sim. Quais são os índices?

( ) Não. Por que? \_\_\_\_\_

2- Como vossa excelência conceitua a qualidade do atendimento prestado pela agência aos clientes em termos de desempenho da empresa?

3-Existe uma política de melhoria contínua da qualidade onde se inclua desde a identificação dos principais problemas relacionados a atendimento à adoção de estratégias de resolução dos mesmos?

( ) Sim.

( ) Não. Por que? \_\_\_\_\_

4- Sob o prisma da prestação de serviço, quais os principais problemas enfrentados pela instituição, relacionados ao atendimento aos clientes?

5- Quais os pontos referenciais que permeiam as ações da política de atendimento aos clientes adotada pela agência?

6.- Qual o tempo médio que o cliente dos serviços bancários passa aguardando o atendimento?

7- Vossa excelência considera esse tempo adequado ou o mesmo deve ser otimizado?

8- Existe funcionários suficientes para auxiliar os terminais automáticos e os demais serviços?

9- Os serviços assegurados pela lei do consumidor a clientes preferenciais, como idosos, gestantes, lactantes, pessoas com crianças de colo, transplantados, etc são cumpridos?

10- Como o banco conduz a política de segurança? existe deficiência no sistema de segurança?

11- Quais as estratégias de atendimento aos clientes concernentes à qualidade da gestão.

12- Como vossa excelência avalia as estratégias de atendimento adotadas pelo banco.

## APÊNDICE II

### Roteiro do questionário aplicado aos clientes

Caro colaborador, o presente questionário é parte de uma monografia para conclusão do curso de Bacharelado em Administração, pela Universidade Federal do Piauí Campus de Picos, e tem como objetivo Analisar a gestão da qualidade, sob o foco da celeridade e da segurança como um fator relevante no atendimento aos clientes de uma agência bancária estatal na cidade de Picos – PI. Gostaria que contribuísse para a realização dessa pesquisa por meio da resolução do presente questionário. Sua identidade não será revelada, os dados coletados serão utilizados apenas com o objetivo de pesquisa.

Desde já, grata por sua colaboração

Iracema Rocha

1.Qual o seu nível de satisfação com a qualidade do atendimento ao cliente dessa agência?

Insatisfeito  Parcialmente Insatisfeito  Parcialmente Satisfeito  Satisfeito  
 Muito Satisfeito.

2.Qual o seu nível de satisfação com o tempo de atendimento na fila?

Insatisfeito  Parcialmente Insatisfeito  Parcialmente Satisfeito  Satisfeito  
 Muito Satisfeito.

3.Caso você tenha vindo a agência para resolver problemas, quanto tempo em média você demora para ser atendido?

De 10 a 30 minutos  De 30 minutos a 1 hora  Mais de 1 hora

4.Qual o seu nível de satisfação com o esclarecimento de dúvidas e informações por parte dos funcionários?

Insatisfeito  parcialmente Insatisfeito  parcialmente Satisfeito  Satisfeito  
 Muito Satisfeito.

5.Qual o seu nível de satisfação quanto aos funcionários disponível para auxiliar nos terminais automáticos?

Insatisfeito  parcialmente Insatisfeito  parcialmente Satisfeito  Satisfeito  
 Muito Satisfeito.

6.Qual o seu nível de satisfação em relação a eficiência no sistema de segurança?

( ) Insatisfeito ( ) parcialmente Insatisfeito ( ) parcialmente Satisfeito ( ) Satisfeito  
( ) Muito Satisfeito.

7.Qual o seu nível de satisfação no atendimento preferencial, como idosos, gestantes, pessoas com criança de colo, dentre outros.

8.Qual o seu nível de satisfação em relação ao conforto na fila?

( ) Insatisfeito ( ) parcialmente Insatisfeito ( ) parcialmente Satisfeito ( ) Satisfeito  
( ) Muito Satisfeito.

9.Qual o seu nível de satisfação a respeito da qualidade no atendimento individualizado?

( ) Insatisfeito ( ) parcialmente Insatisfeito ( ) parcialmente Satisfeito ( ) Satisfeito  
( ) Muito Satisfeito.

10.O que você considera mais deficitário na agência?

( ) nº de atendentes ( ) Demora no atendimento ( ) Sistema de segurança  
( ) outros \_\_\_\_\_

11.Você tem alguma sugestão, crítica, ou elogio para fazer?

---

---