



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

JOSÉ DANILO SILVA MAIA

**Gestão e otimização do processo de atendimento bancário**

Brasília – DF

2010

JOSÉ DANILO SILVA MAIA

## **Gestão e otimização do processo de atendimento bancário**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof. Wildston Silva de Freitas

Brasília – DF

2010

**ATENÇÃO: A FICHA CATALOGRÁFICA DEVE SER IMPRESSA NO VERSO DA FOLHA DE ROSTO!**

Maia, José Danilo Silva.

Gestão e otimização do processo de atendimento bancário /

Maia. José Danilo Silva - Brasília, 2010.

44 fl.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,  
Departamento de Administração – EaD, 2010.

Orientador: Prof. Wildston Silva de Freitas, Departamento  
de Administração.

1. Gestão do atendimento bancário. 2. Otimização do atendimento.
3. Processo de atendimento bancário.

**JOSÉ DANILO SILVA MAIA**

**Gestão e otimização do processo de atendimento bancário**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
(a) aluno (a)

**José Danilo Silva Maia**

Wildston Silva de Freitas  
Professor-Orientador

Dr. Rildo Ribeiro dos Santos  
Professor-Examinador

Especialista Viviane Moura Martins  
Professora-Examinadora

Brasília, 16 de novembro de 2010

Dedico este trabalho e todo esforço empreendido ao longo do curso à minha esposa e companheira de todas as horas Maria de Jesus e aos meus filhos Max, Lóide e Laís, conhecer mais e mais a cada dia e utilizar esse conhecimento de acordo com a consciência superior, presente em cada um de nós.

Agradeço aos professores José Gilson das Chagas, Wildston Silva de Freitas e Dr. Rildo Ribeiro dos Santos que se dedicaram a criticar meu trabalho final de curso. A partir dessas críticas foi possível o aprimoramento do trabalho.

Agradeço ainda a todos os demais professores e tutores pela dedicação voltada para o meu aprendizado, compartilhando conhecimentos e contribuindo decisivamente para minha formação acadêmica e profissional.

O que define a natureza do sistema é o processo, a natureza das relações entre as partes, e não apenas as partes, que são muito similares em todos os sistemas. (Maximiano, 2009, página 219)

## RESUMO

A formação de longas filas, discussões e aborrecimentos seguidos de estresse são uma constante no ambiente de caixas das agências bancárias em nosso país. Na atualidade, é fato notório que os bancos incentivam os clientes e usuários a utilizarem o auto-atendimento. Este trabalho teve como objetivo discutir e sugerir possíveis soluções de melhoria do atendimento bancário a custo zero a partir do estudo de caso de uma agência bancária do Banco Beta, codinome atribuído à agência estudada. Com base na observação direta, em dados colhidos junto aos gerentes de atendimento de uma agência VIP e outra de varejo e ainda na entrevista estruturada aplicada a 12 participantes, foi possível através da metodologia qualitativa fazer a discussão da problemática no atendimento bancário. Os resultados revelaram que os participantes sugerem uma melhor triagem das pessoas na entrada da agência estudada, mais treinamento dos atendentes com o objetivo de melhorar a qualidade da informação disponibilizada a nível local. Indicam também que a mudança do local de atendimento dos clientes de câmbio VIP para suas agências foi extremamente benéfica para todos e sugerem a separação dos casos considerados atípicos, críticos ou demorados dos casos de atendimento rápido e ainda a separação de atendimento de pessoas jurídicas das pessoas físicas, eventos esses caracterizados como eventos de frequências ou tempos de atendimento diferentes.

Palavras-chave: Gestão , Otimização , Processo, Atendimento, Bancário..

# SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
1.1	Contextualização.....	9
1.2	Formulação do problema.....	10
1.3	Objetivo Geral.....	10
1.4	Objetivos Específicos.....	10
1.5	Justificativa.....	11
1.6	Organização do trabalho.....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1	Um breve histórico da estrutura organizacional.....	13
2.2	O processo de gestão da informação e o atendimento.....	16
2.3	A gestão por processos nas organizações modernas.....	17
2.4	Teoria das filas e a tendência de automatização.....	18
2.5	Qualidade na prestação de serviços.....	20
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	22
3.1	Caracterização da organização, setor ou área.....	23
3.2	Participantes do estudo.....	23
3.3	Caracterização do instrumentos de pesquisa.....	24
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	24
3.5	Construção do instrumento de pesquisa.....	24
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	28
4.1	Resultados e discussão da entrevista.....	28
4.1	Análise da experiência bem sucedida no Banco Beta.....	32
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	34
5.1	Conclusões do instrumento de pesquisa.....	34
5.2	O significado da experiência bem sucedida.....	37
	REFERÊNCIAS.....	38
	ANEXOS.....	41

# 1 INTRODUÇÃO

Administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos. (Maximiano, 2009 ).

Dois conceitos importantes na administração são os conceitos de eficácia e eficiência.

Eficácia é a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz. Eficiência é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente a organização é. As organizações podem ser eficientes e eficazes, ou ineficientes e ineficazes, e criar problemas em vez de resolver. Tudo depende da forma como as organizações são administradas. O papel da administração é assegurar a eficiência e a eficácia das organizações. ( Maximiano, 2009 ).

Apesar da introdução nas últimas décadas dos serviços oferecidos através dos terminais eletrônicos, responsáveis pela maioria dos atendimentos, percebe-se ainda uma forte demanda pelo atendimento tradicional (ABENSUR: FISCHMANN :BRUNSTEIN:HO, 2003).

De fato percebe-se que nos espaços de atendimento bancário, no interior das agências, ocorrem situações de estresse, ansiedade e discussões. Especialmente nos dias de pagamento, essas tensões aumentam e são preocupantes, pois mesmo diante dos esforços dos bancos para a melhoria dos serviços prestados como investimentos em tecnologia bancária, essa problemática persiste.

Para se ter uma idéia do setor bancário, de acordo com a Federação Brasileira dos Bancos, FEBRABAN, havia 158 bancos em funcionamento, dos quais 98 nacionais e 60 estrangeiros, cerca de 133 milhões de contas correntes de clientes no país, das quais cerca de 81 milhões movimentadas nos últimos seis meses, contra 52 milhões de contas inativas no mesmo período; Existiam mais de 20.000 agências bancárias e recursos de terceiros da ordem de R\$ 1.963 bilhões no final do exercício de 2009. (FEBRABAN, 2010).

As pesquisas realizadas com a finalidade de se tomar conhecimento das expectativas dos clientes, no que diz respeito à qualidade do serviço prestado, vêm sendo a cada dia mais valorizadas e utilizadas pelas grandes organizações de um modo geral ( FERREIRA: COSTA, 2006 )..

Apresenta-se nesse trabalho uma ampla discussão do assunto segundo a ótica dos participantes, gente que faz parte do dia a dia da agência estudada.

## **1.1 Contextualização**

Atender bem, com qualidade e excelência, a um público de milhões de clientes e usuários de fato é um grande desafio. Não é por acaso, portanto que tanto se estuda a cada dia maneiras mais eficientes de melhorar o nível de qualidade e excelência do atendimento bancário.

De acordo com o trabalho de Carla Nunes Pimentel, de 49 reclamações analisadas em seu trabalho, O Desafio da Excelência do Atendimento Bancário: Enfoque nas causas de insatisfação de clientes "a classe atendimento permaneceu com o maior número de casos de insatisfação, com 30 das 49 relatadas". Em segundo lugar a classe tecnologia, com 11 casos e por último a classe processos, com 08 casos.

Se o ser humano não tem qualidade em sua vida, como poderá produzir produtos ou prestar serviços com qualidade? Se o homem não possui um ambiente de trabalho agradável, onde é respeitado e tratado com atenção, como é possível exigir que ele atenda bem as pessoas com as quais se relaciona diariamente? (NOBRE, 2004 apud FERREIRA: COSTA, 2006).

A título ilustrativo a respeito das filas de modo geral e em especial as filas nos bancos, uma recente pesquisa realizada pelo departamento de psicologia da Universidade de Brasília (UnB) e publicada pela revista Veja – Uma psicologia das filas (2005) - concluiu que "as filas aumentam a ansiedade, fazendo com que as pessoas percam a noção do tempo. Segundo a pesquisa (1) a fila sempre parece mais demorada do que é na realidade, (2) quem está na frente fica mais ansioso porque aquele que está perto do guichê acha que vai esperar muito e quem está longe acha que será atendido rápido, (3) é mais tolerável esperar para se divertir

<pequena tolerância nas filas de bancos e maior em boates, shows e restaurantes>”.  
( FERREIRA:COSTA, 2006 ).

Diante das situações críticas e tensas, recomenda-se aos clientes e usuários de serviços bancários que adotem uma atitude de serenidade, ao se dirigirem a uma agência, por mais dolorosa ou desconfortável que seja a situação , fiquem tranquilos, pois o estresse não ajuda em nada, apenas adocece a todos nós e pode muitas vezes até acabar de forma imprevisível.

## **1.2 Formulação do problema**

O gerenciamento e controle dos custos são vitais para os bancos na atualidade. Num mercado extremamente acirrado, é essencial buscar alternativas de melhoria do atendimento, mas, afinal, o que deve ser feito para reduzir as tensões no dia a dia do atendimento bancário, melhorar o nível de informações prestadas e o nível de excelência do atendimento e a satisfação dos clientes ?

## **1.3 Objetivo Geral**

O objetivo central deste trabalho é sugerir possíveis soluções para os gargalos administrativos mais críticos nos bancos, especialmente da formação de longas filas no atendimento tradicional a partir da confrontação entre a teoria e a prática, caracterizada pela observação direta e pelo instrumento de pesquisa, um roteiro de entrevista estruturado.

## **1.4 Objetivos Específicos**

- Discutir o atendimento bancário especialmente o problema das filas.
- Indicar possíveis ações para aperfeiçoar o processo de atendimento.

- Apresentar um exemplo de caso bem sucedido observado no atendimento.

## **1.5 Justificativa**

No dia a dia das agências bancárias brasileiras, é comum a ocorrência de conflitos, discussões sobre quem deve ser atendido em primeiro lugar. Percebe-se uma grande demanda por serviços e um número de atendentes abaixo das condições ideais, tendo em vista a tendência de automatização no setor.

Justifica-se esse trabalho por indicar possíveis soluções que não impactam os custos da empresa, visando à minimização desses conflitos, surgidos em função do crescimento populacional no país e da migração de populações do campo para as cidades.

Dessa forma, a análise da problemática das filas, em especial, pode proporcionar uma melhoria dos processos internos da agência voltados para o atendimento ao público, assim proporcionar um ganho na qualidade e Excelência do atendimento e serviços prestados.

## **1.6 Organização do trabalho**

O conteúdo deste trabalho está organizado da seguinte forma:

- O segundo capítulo constitui-se do referencial teórico, onde se contemplou aspectos relacionados com a origem da estrutura organizacional, a gestão da informação, a gestão por processos, a teoria das filas, e por último a excelência e a qualidade nos serviços bancários.
- O terceiro capítulo descreve a metodologia de pesquisa adotada, caracterizada como qualitativa - descritiva, com foco na proposição de soluções para a área.
- O quarto capítulo apresenta os resultados e a discussão dos pontos considerados chave, especialmente o processo de atendimento bancário a

partir da ótica dos clientes, gerentes e caixas, todos envolvidos no cotidiano dessa atividade de prestação de serviços financeiros.

- No quinto capítulo, conclui-se o trabalho, apresentando se os objetivos alcançados e também as validades e limitações da pesquisa, sempre com o objetivo de adensar conhecimentos e novas informações para todos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo construiu-se se o referencial teórico, a partir da primeira sub-seção apresentou-se um breve histórico da origem da estrutura organizacional por função até os dias atuais, como ponto de partida.

Na segunda sub-seção mencionou-se a importância da gestão da informação e do conhecimento, importantes ferramentas para qualquer administrador.

Na terceira sub-seção, abordaram-se dois pontos teóricos importantes: a gestão por processos, mais flexível que a gestão por função tradicional e em segundo lugar os processos em si, como elos importantes na composição dos sistemas.

Na quarta sub-seção apresentou-se a teoria das filas baseada em artigo extremamente bem elaborado que apesar de tratar do auto atendimento em terminais eletrônicos, é rico em informações práticas e teóricas.

Na quinta e última sub-seção foram abordados aspectos de excelência e qualidade dos serviços, fundamentais para as empresas de serviço, dentre as quais figuram os bancos como empresas prestadoras de serviços financeiros..

### 2.1 Um breve histórico da estrutura organizacional

Foi o advento da fábrica que destruiu o sistema das guildas medievais, antigas associações ou ligas profissionais criadas com a finalidade de defender os interesses de seus integrantes. As guildas tinham como base, "um sentimento transcendental de companheirismo, lealdade e, inclusive, justiça".(Russomano, 1992).

A estrutura de nossas organizações manteve-se basicamente a mesma durante várias décadas ao longo do século XX. Ela é herança da Revolução Industrial inglesa e foi reformada durante o surto industrial americano no começo do século.

"Esse tipo de organização assenta-se sobre vários pressupostos que estão superados e que deram base ao surgimento de empresas voltadas para dentro, para suas próprias atividades, com estruturas hierárquicas pesadas e rígidas." (GONÇALVES E DREYFUSS,1995).

Foi na fábrica que pela primeira vez grandes quantidades de indivíduos se reuniram num único local. Tornou-se imprescindível "organizar, subdividir, disciplinar e supervisionar o trabalho de dezenas de pessoas sem qualificações específicas" (Clegg, 1996).

Embora não seja uma invenção recente, as organizações permeiam todo o tecido da sociedade moderna e são, "indiscutivelmente o tipo de sistema social predominante das sociedades industriais" (Motta e Bresser Pereira, 2004).

No século XVIII, as tendências que o mercantilismo havia iniciado foram impulsionadas pela Revolução Industrial, que foi produto de dois eventos: o surgimento das fábricas e a invenção das máquinas a vapor. A produção e aplicação de conhecimentos administrativos passaram a ser influenciados por uma nova personagem social: a empresa industrial. (Maximiano, 2009, pág. 29).

Segundo Maximiano, algumas das principais tendências administrativas criadas e aceleradas pela Revolução Industrial foram:

- Substituição do artesão pelo operário especializado.
- Invenção das fábricas.
- Crescimento das cidades, originando novas necessidades de administração pública.
- Surgimentos dos sindicatos.
- Marxismo.
- Administração consolida-se como área do conhecimento.
- Primeiras experiências práticas com a moderna administração de empresas (Soho).(Maximiano, 2009, pág. 30).

Peter Senge defende a idéia de que as organizações, para terem sucesso, devem aprender a lidar com a mudança constante.Devem tornar-se organizações que

aprendem. A aprendizagem é possível nas organizações que praticam cinco disciplinas, a saber:

- Domínio pessoal - as pessoas devem procurar ter o mais alto nível de controle, não sobre outras pessoas,mas sobre si próprias.
- Modelos mentais - são crenças, atitudes e percepções a respeito dos clientes,produtos, ambiente, funcionários e outros aspectos da organização.Os modelos mentais transformam-se em hábitos dificilmente questionados.O sucesso da organização depende de sua capacidade de enxergar diferente e mudar costumes e procedimentos arraigados em sua cultura.
- Visão compartilhada – significa o entendimento comum do futuro da organização, segundo Senge, uma visão genuína e aceita por todos os membros é uma das chaves para o sucesso da organização.
- Aprendizagem em equipe – num ambiente cooperativo, o grupo de trabalho consegue ser mais do que simples agrupamento de indivíduos.O potencial de sinergia se desenvolve, possibilitando ao grupo ser mais inteligente que cada um de seus integrantes individualmente.Para que a inteligência grupal se materialize, a cooperação deve substituir as guerras entre feudos organizacionais.
- Pensamento sistêmico – permite integrar e compreender as demais.Para Senge, é necessário raciocinar de forma sistêmica, em vez de enxergar apenas o que está mais perto do observador.A contribuição principal dessa quinta disciplina é a arte de enxergar ao mesmo tempo a floresta e as árvores e não apenas conjuntos destas últimas, o que é usual quando se tem visão imediatista.

O autor afirma ainda que existem outras teorias sobre organizações, como a teoria com enfoque comportamental. (Maximiano, 2009, pág. 290).

## 2.2 O processo de gestão da informação e o atendimento

Gil (1992), considera dado como matéria-prima e informação como produto final.

Neste trabalho não se trata da informação no nível geral da organização, mas no nível local, especialmente a informação do direcionamento aos clientes.

Tarapanoff (1995) cita Drucker que afirma: "a informação é a ferramenta do Administrador".

O gerenciamento da informação a nível local é muito importante, embora as informações estejam disponíveis em sistemas de informação, nem sempre informações básicas são tratadas de forma adequada pelos administradores.

Stair (1998) define dados como os fatos em sua forma primária e informação como os dados organizados de uma maneira significativa.

Uma simples informação do local onde um determinado serviço é prestado na agência é de fundamental importância para os clientes, estes precisam ser bem orientados.

Daí a importância de treinamento dos recursos humanos e gestão dos processos relacionados à informação, mesmo uma simples informação de direcionamento do cliente no interior da organização deve ser prestada com precisão.

Segundo Araújo (2001): "O objetivo dos sistemas de informação é apresentar os fluxos de informação e estabelecer vinculações com o processo decisório na organização."

Informação de qualidade não necessita de sistema informatizado, mas é fundamental a participação e conscientização dos colaboradores para que isso se realize. As pessoas precisam estar treinadas e atualizadas ano após ano.

Além disso, o conhecimento das pessoas adquire características de um bem valioso, às vezes escasso, mas que, idealmente, deve ser compartilhado (BARNEY, 2002), sugerindo a presença de posicionamentos administrativos focados na gestão do conhecimento.

As estratégias participativas baseadas na informação procuram aprimorar os canais de comunicação com funcionários clientes e outras pessoas que têm algum tipo de relacionamento ou interesse na organização (Maximiano, 2009, pág.267).

### **2.3 A gestão por processos nas organizações modernas**

Segundo Gonçalves, na concepção mais freqüente, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma uma entrada, adiciona valor a ele e fornece a saída a um cliente específico. As entradas podem ser materiais, equipamentos e outros bens tangíveis, mas também podem ser informações e conhecimento.

A gestão da informação, portanto é um processo, o atendimento tradicional aos clientes bancários é outro processo, ambos processos essenciais para os Bancos.

Com relação à capacidade de geração de valor para o cliente, os processos podem ser primários, quando incluem as atividades que geram valor para o cliente, ou de suporte, que são os conjuntos de atividades que garantem o apoio necessário ao funcionamento adequado dos processos primários (MARTIN, 1996).

"Tradicionalmente, as empresas ignoram seus processos, mas elas têm muito a ganhar ao se dedicarem a conhecê-los melhor." (HAMMER, 1998).

Por isso é importante conhecê-los melhor, aperfeiçoá-los e obter ganhos de eficiência, inclusive de imagem.

Para Gonçalves (1998), a definição dos processos na empresa é essencialmente dinâmica, mudando com o tempo. Novos componentes vão sendo adicionados e outros são adaptados à medida que o ambiente muda, a empresa cresce e o conhecimento especializado se desenvolve. O funcionamento do processo precisa, então, ser adaptado, de modo que possa se adequar à nova situação.

Uma estrutura baseada nos processos significa, em geral, dar menos ênfase à estrutura funcional do negócio (Davenport, 1994) e empregar outros modelos organizacionais e de negócios (GONÇALVES, 1998).

As pessoas precisam aprender a compreender o negócio, a assumir mais responsabilidades e a trabalhar em equipe (HAMMER, 1998).

É importante assumir a responsabilidade pelas informações prestadas, assumir as tarefas que cabe a elas dentro da estrutura e pedir desculpas quando algo não sai conforme o esperado.

"A noção de valor para o cliente é baseada na percepção da vantagem ou do benefício que ele recebe em cada transação com a empresa."(GONÇALVES, 1998).

Em cada contato com a organização, o cliente faz uma avaliação desses benefícios e da forma como é recebido e percebido. É fundamental ser gentil e prestar informações de qualidade a partir do primeiro momento, a recepção ao cliente.

Nas empresas de serviços, o conceito de processo é de fundamental importância, uma vez que a seqüência de atividades nem sempre é visível, nem pelo cliente, nem por quem realiza essas atividades (Gonçalves, 2000).

É necessária a simplificação dos processos internos, atividades - meio e do processo de atendimento, atividade-fim, visando à plena satisfação e manutenção do clientes.

## **2.4 Teoria das filas e a tendência de automatização**

A fila é consequência de um descompasso entre a capacidade de atendimento do serviço oferecido e a demanda de seus usuários. Embora seja geralmente associada a um efeito maléfico, a fila representa um importante papel na gestão de operações de serviços, pois em muitos casos seria impraticável a oferta de uma infra-estrutura suficiente para atender a procura de todos os usuários (ABENSUR;FISCHMANN;BRUNSTEIN;HO, 2003).

O modelo de simulação baseado na teoria das filas mostrou que os ganhos de produtividade com a introdução de máquinas especializadas (poucas transações disponíveis) são significativos. Há uma melhor prestação dos serviços oferecidos aos clientes com sensíveis reduções do tempo médio de fila (ABENSUR;FISHCMANN;BRUNSTEIN;HO, 2003).

Os sistemas de filas são caracterizados por cinco componentes: modelo de chegada dos usuários, modelo de serviço, número de atendentes, capacidade do estabelecimento para atender usuários e ordem em que os usuários são atendidos.

O modelo de chegadas define o tempo entre chegadas sucessivas de usuários ao estabelecimento de prestação de serviços. O modelo de serviços é normalmente especificado pelo tempo requerido para prestar o serviço ao usuário. O número de atendentes representa a oferta simultânea de pessoas ou equipamentos disponíveis. A capacidade do sistema é o número máximo de usuários, tanto aqueles sendo atendidos quanto aqueles na(s) fila(s), permitidos no estabelecimento de prestação de serviços ao mesmo tempo ( ABENSUR;FISCHMANN;BRUNSTEIN;HO, 2003 ). Continuando, estes autores mostraram a importância estratégica dos serviços oferecidos por tecnologia da informação (T.I.) para o ambiente bancário, para isso utilizaram-se do diagrama de forças competitivas de Porter (2001:5), observando que as tecnologias de informação, especificamente os caixas automáticos poderiam funcionar de várias maneiras:

- Como barreiras de entrada, pois uma vasta rede proprietária de caixas eletrônicos é consequência de altos e sucessivos investimentos, tornando-se um diferencial mercadológico;
- Como substitutos aos serviços bancários tradicionais, pois vários desses serviços são realizados nesses equipamentos;
- Como instrumento de operacionalização da estratégia genérica de liderança no custo total (PORTER, 1986:50), pois as transações realizadas em caixas automáticos representam custos menores do que as realizadas com a intermediação humana (ABENSUR, 1998:126).

Segundo os autores,nas últimas décadas, dois fatores influenciaram de forma relevante a arquitetura bancária brasileira: tecnologia e segurança..

Sob a luz da tecnologia, a automação bancária brasileira ganhou força a partir da década de 60, quando os serviços administrativos do interior das agências começaram a ser informatizados. Na década de 70 ocorreram as primeiras experiências de instalação de agências on-line.A década de 80 marcou o início do auto-atendimento bancário com os terminais de caixa on-line e terminais de clientes oferecendo saldos e extratos de conta corrente, todas feitas em tempo real. Instituiu-se o conceito de cliente do banco em lugar do cliente de uma agência.Durante a década de 90 consolidaram-se três tipos de automação bancária: automação de agências (terminais de caixa), auto-atendimento (ATM) e home-banking (sucedido pela Internet).Todas as ações feitas almejavam a racionalização dos processos, o

aumento de produtividade, a maior oferta de serviços ao cliente e a redução dos custos bancários ( ABENSUR;FISCHMANN;BRUNSTEIN;HO, 2003).

Destaca-se também a estratégia de terceirização de serviços e processos, com o deslocamento de várias atividades bancárias para outras empresas, como o abastecimento de numerário (CÉSAR et al., 2002:43, apud ABENSUR;FISCHMANN;BRUNSTEIN;HO, 2003).

Apesar de toda a automação e da imensa oferta de alternativas para a realização dos serviços bancários em casa ou no escritório, a agência bancária foi e ainda é um importante local de atendimento ao cliente.

Em 2003, segundo os autores, de forma geral, o interior de uma agência dividia-se funcionalmente em duas partes: área comercial, composta pelos gerentes que fazem a oferta e venda de produtos, e área operacional, formada pelos caixas humanos e caixas automáticos.

Atualmente, essa organização ainda prevalece, sendo a área de negócios separada da área operacional em unidades distintas, o que discutirei ao longo do trabalho.

## **2.5 Qualidade na prestação de serviços**

Conforme o trabalho de Carla Nunes Pimentel, já mencionado, de 49 reclamações analisadas em seu trabalho, O Desafio da Excelência do Atendimento Bancário : Enfoque nas causas de insatisfação de clientes , "a classe atendimento permaneceu com o maior número de casos de insatisfação, com 30 das 49 relatadas".Em segundo lugar a classe tecnologia, com 11 casos e por último a classe processos, com 08 casos.

A meta ou objetivo a ser atingido por essas empresas é a excelência. Mas o que vem a ser a excelência ?

Há muitas definições para a idéia de qualidade. Excelência é o melhor que se pode fazer. O padrão mais elevado de desempenho em qualquer campo de atuação ( Maximiano, 2009).

A idéia de qualidade foi discutida primeiramente pelos filósofos gregos, que pensaram no ideal da excelência, ou aretê.Excelência é a característica que distingue alguma coisa pela superioridade em relação aos semelhantes e depende

do contexto. Para o cavalo de corrida é a velocidade. No homem, é a superioridade moral, intelectual e física ( Maximiano, 2009).

Outro aspecto relacionado ao conceito de qualidade é a ausência de falhas. Serviços entregues fora do prazo e funcionários que maltratam usuários constituem-se como deficiências ou falhas. Quanto menor o número de falhas, mais alta é a qualidade do ponto de vista da ausência de deficiências.( Maximiano, 2009 ).

A filosofia de fazer certo da primeira vez torna o trabalhador responsável pela qualidade do seu trabalho (Maximiano, 2009).

Prestar informações de qualidade da primeira vez, executar corretamente as tarefas da primeira vez, direcionar o cliente de modo adequado da primeira vez, portanto, são estratégias para que se evite retrabalho, desperdícios e aborrecimentos para os cliente.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este trabalho é classificado como pesquisa aplicada de caráter descritivo, cujo método utilizado é a Análise qualitativa, focada no diagnóstico e na proposição de planos ou sistemas, (Roesch , 1999, apud Zanella, 2009).

As características da Análise qualitativa são ( Zanella, 2009 ):

- Objetiva
- Desenvolve a teoria
- Possibilita narrativas ricas, interpretações individuais
- Os elementos básicos da análise são palavras e idéias
- O pesquisador participa do processo
- O raciocínio é dialético e indutivo
- Descreve os significados, as descobertas
- Preocupa-se com a qualidade das informações e respostas
- Busca particularidades
- Depende do contexto

Buscou-se encontrar respostas para os problemas de forma rigorosamente objetiva e neutra, evitando-se tratar a situação problema como "ciência", porém mantendo-se o foco nas propostas de solução.

Apresenta-se uma completa e breve descrição da situação problema e em seguida uma rica e detalhada análise das situações descritas e finalmente constrói-se a partir das entrevistas coletadas e do referencial teórico a proposição de soluções, objetivo final desse trabalho.

### **3.1 Caracterização da organização, setor ou área**

A organização objeto deste estudo foi uma agência bancária de porte médio localizada em Brasília-DF, pertencente ao setor financeiro. Trata-se de uma unidade que conta com 50 funcionários, sendo que a empresa dispõe de 60.000 funcionários em seus quadros. O Banco Beta, codinome escolhido é uma empresa forte, sendo um dos líderes de mercado em sua área de atuação, porém com uma estrutura organizacional ainda focada na função, pesada, inflexível, porém consciente da necessidade de mudança para a gestão por processos.

### **3.2 Participantes do estudo**

Os participantes da entrevista são clientes idôneos e colaboradores que lidam diariamente no dia a dia dos bancos, especialmente das filas e constitui-se numa amostra mínima, a partir da qual pode-se realizar descobertas, a partir da ótica dos participantes e inferir novos significados.

A seleção dos participantes englobou 04 caixas, 04 gerentes e 04 clientes

O critério para a escolha desses participantes se deu em função da experiência e vivência, uma vez que os mesmos são freqüentadores assíduos dessa modalidade de atendimento, o atendimento tradicional.

As perguntas foram esclarecidas e até colocadas em outros termos, ou seja, termos mais simples, especialmente para os clientes, que não são obrigados a conhecerem os termos técnicos da administração.

As entrevistas foram realizadas durante o segundo semestre de 2010, com horário previamente marcado, no final da tarde ou no início da manhã.

A finalidade foi levantar informações relacionadas aos fatores que contribuem para a má qualidade do atendimento, à qualidade das informações na entrada da agência estudada e promover uma entrevista que abra espaço para os clientes relatarem como vêem o atendimento de sua agência.

### **3.3 Caracterização do instrumentos de pesquisa**

O instrumento de pesquisa utilizado foi um roteiro de entrevista individual, estruturada, conforme anexo A, com um número breve de perguntas e abertura para comentários, os originais foram retidos para posterior análise.

### **3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Os dados foram coletados por intermédio de entrevistas, os registros anotados e subsidiariamente foram apresentadas estatísticas de melhorias bem sucedidas e ainda uma projeção ou estimativa dos dados futuros.

Outra técnica de coleta de dados apresentada é a própria observação do pesquisador. ( ZANELLA, 2009 ).

As técnicas de análise de dados utilizadas foram a análise de conteúdo da situação problema e das entrevistas registradas por escrito.

Inicialmente foram remetidos cerca de 12 mensagens eletrônicas, mas recebidas apenas 04 respostas. A partir dessa constatação, foram selecionados 10 respondentes para participar da entrevista estruturada.. O critério utilizado para a seleção dos respondentes está descrito no item 3.2.

A partir da confrontação dos resultados alcançados e do referencial teórico, pode-se ter uma análise mais concreta e consistente das possíveis alternativas para a formulação da proposição de planos de solução para os problemas apresentados.

### **3.5 Construção do instrumento de pesquisa**

A partir da confrontação dos resultados alcançados e do referencial teórico, pode-se ter uma análise mais concreta e consistente das possíveis alternativas para a formulação da proposição de planos de solução para os problemas apresentados.

Anexo A – Entrevista estruturada simplificada aplicada aos participantes.

Pesquisa como parte do Trabalho de conclusão do Curso de Graduação em  
Administração à distância da Universidade de Brasília - UNB.

Modalidade: Entrevista

Tipo de Pesquisa: Qualitativa-proposição de soluções.

Entrevista: Excelência do atendimento bancário a baixos custos

Responda como cliente do Banco apenas sim ou não,no final,fique à vontade para  
registrar comentários.

Levantamento total de dez participantes

1. Você considera importante o Banco avisar sobre mudança nas estruturas de  
atendimento, inclusive nos caixas ?

Refere-se à gestão da informação, verifica a possibilidade de a organização não  
estar se comunicando adequadamente com os clientes,na prática observou-se que  
mudanças no padrão de filas foram instalados sem prévias avaliações com os  
envolvidos e muito menos com os clientes.

Nota: fila única pressupõe dois tipos de classificação de atendimento: os  
preferenciais,idosos,gestantes,portadores de necessidades especiais,etc...e todos  
os demais clientes e usuários chamados pelos demais caixas.

2. Você considera a fila única menos eficiente que a fila automatizada ?

Refere-se à discussão inevitável do processo de mudança da fila única para a fila  
automatizada, sistema de atendimento implantado sem consulta aos funcionários e  
aos clientes,denotando-se falha de comunicação.

3 . No caso da fila automatizada, você considera correto que os clientes com poucos  
papéis a processar sejam atendidos mais rapidamente,ou seja,uma maioria é  
atendida de forma mais rápida e os clientes mais demorados seriam tratados  
separadamente.(Nesse caso,poucos clientes,os demorados,permaneceriam mais  
tempo na agência,o Banco já informaria a eles sobre essa situação).

Refere-se a uma sondagem aos clientes pessoas física, o objetivo é sondar se os clientes estão satisfeitos com o atendimento de vários processos atípicos e ainda PJ, todos demorados em um mesmo ambiente, o que eles pensam.

4. Você considera importante ser encaminhado corretamente na entrada da agência para o local exato onde vai resolver sua situação, evitando-se passar por várias mesas com perda de tempo ?

Refere-se a muitos deslocamentos observados ao longo de anos de serviço, percebeu-se que muitos clientes eram mal direcionados, gerando frustração e estresse aos mesmos, o objetivo é ouvir deles mesmos a solução para esse desconforto.

5. Você concorda que se os atendentes que recebem os clientes na entrada forem bem treinados evitaria casos de direcionamentos incorretos ?

Refere-se ainda à questão da prestação de informações, o Banco Beta não tem um setor de informações, tem na verdade um distribuidor de senhas. Como os clientes estão vendo os atendentes e a qualidade das informações prestadas.

6. Você concorda que os clientes VIP sejam atendidos nas suas respectivas agências, evitando-se mais filas nas unidades de varejo ?

Refere-se à segregação dos casos atípicos da unidade varejo, com a separação, sugeriu-se essa medida que foi acolhida pela agência, confirmou-se na prática, inclusive superando as expectativas, essa medida só foi possível devido à proximidade das unidades.

7. Você concorda que alguns idosos ao prestarem serviços para pessoas jurídicas utilizem-se da fila preferencial para esse fim ?

Refere-se à questão social dos idosos, que para complementar a renda, prestam serviços às empresas, utilizando-se da fila prioritária para esse fim.

8. Você concorda que as pessoas jurídicas deveriam ser atendidas em separado ?

Refere-se às pessoas jurídicas que constantemente vão às agências de varejo para processarem seus documentos e usam as filas dos clientes PF, ou seja, o Banco Beta já disponibiliza meios eletrônicos, mas as empresas insistem em buscar o espaço das pessoas, provocando mais filas.

9.Você considera bom para todos que os casos críticos sejam atendidos à parte, evitando-se perda de tempo nas filas ?

Refere-se àqueles atendimentos bem mais demorados, famosos por obstruírem qualquer fila. A relação com a teoria está na possibilidade de arranjos diferentes e na forma de atender a esses casos.

10.Você considera importante a simplificação dos processos e uma maior atenção aos gargalos administrativos nas agências mais críticas ?

Refere-se à simplificação de processos e ouvir dos clientes sobre os casos mais demorados e críticos, é fato notório e público que algumas agências têm um atendimento emperrado, esta pergunta vem no sentido de se descobrir o que fazer para aliviar essa situações, novas formas de tratamento ao problema.

Esta pesquisa não possui vínculo com nenhum Banco, utilizou-se o codinome Beta no trabalho final e a finalidade do trabalho é somente discutir e sugerir possíveis soluções visando a reduzir as tensões no dia a dia nas agências, numa política de ganha-ganha para todos, funcionários, clientes e sociedade como um todo.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Resultados e discussão da entrevista

Essa forte demanda representa a problemática bancária, uma vez que o atendimento tradicional é bastante concorrido, gerando tensões e estresse no ambiente.

É comum observarem-se discussões muito acirradas no atendimento bancário e normalmente isso ocorre por dois motivos, ou o desejo do cliente não está sendo atendido ou o tempo de atendimento foi extrapolado.

Esta discussão foi focada em duas análises, a primeira descreve os resultados da pesquisa aplicada a um grupo de 12 participantes envolvidos diariamente no dia dos bancos, buscou-se pelas respostas dos participantes encontrar novos significados e descobertas. Na segunda análise, faz-se uma avaliação e crítica de uma experiência realizada com um atendimento atípico observado, cuja proposta de mudança foi acolhida e colocada em prática pelas agências do Banco Beta.

TABELA RESUMO COM O RESULTADO DA ENTREVISTA REALIZADA EM OUTUBRO/2010

QUESTÃO NR.	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
RESPOSTAS SIM	10	07	08	10	10	10	03	10	10	10
RESPOSTAS NÃO	00	03	02	00	00	00	07	00	00	00
SITUAÇÃO	RU	RC	RC	RU	RU	RU	RC	RU	RU	RU

LEGENDA:

RU – Alta aceitação dos clientes caracterizando-se como uma unanimidade a ser sugerida.

RC – Negação da aceitação por unanimidade, considerando-se como variável crítica.

Descrição na forma de apuração dos dados:

Todos os participantes selecionados foram informados da finalidade da entrevista e esclarecidos de que se usava um codinome. Todos concordaram em responder, dois comentaram que era bom que pesquisas assim fossem feitas mais vezes a fim de aprimorar os serviços. A partir dos dados compilados no anexo A, os números foram considerados segundo o critério da unanimidade ou da negação da unanimidade, portanto só há duas possibilidades ou uma situação cuja resposta foi unânime ou ao contrário, não foi unânime, portanto considera-se esta última situação como crítica.

As situações são definidas como unânimes ou críticas, em outras palavras, ou as situações são claramente aceitas pela sociedade ou as situações são claramente rejeitadas pela mesma sociedade.

A partir dessa definição, faz-se uma confrontação e discussão dessas situações com as teorias da administração, levantadas a partir dos autores pesquisados.

A situação crítica ocorre quando o cliente rápido tem que esperar o processamento dos cinquenta depósitos do cliente demorado, nesse caso o cliente rápido fica perplexo, muitas vezes se aborrece e não é incomum ver pessoas se digladiando, criando situações de estresse dramáticas e indesejáveis

As questões caracterizadas como unânimes, portanto, foram as questões 01, 04, 05, 06, 08, 09 e 10, por outro lado, as questões classificadas como críticas foram a 02, a 03 e a questão 07 da entrevista elaborada com os participantes do estudo.

A primeira unanimidade levantou a questão de o Banco colocar o cliente em primeiro plano, daí a importância da indagação, a resposta confirma que a percepção do cliente corrobora a idéia levantada por Gonçalves, segundo a qual o cliente é o centro e vale a pena as organizações esforçarem-se por conhecer seus processos e a partir do redesenho da gestão de função para a gestão de processos, colocando o cliente no lugar de destaque que lhe é devido, somente assim as organizações terão chance de sobrevivência no mercado.

As questões 02 e 03 foram classificadas como críticas, por não configurarem uma situação de unanimidade entre os participantes, portanto não existe uma clareza

sobre a questão da fila única antiga ou a atual fila automatizada, uns preferem o modelo antigo, outros preferem o modelo atual, segundo suas conveniências.

Inexiste também uma clareza a respeito de os clientes com menos papéis serem atendidos prioritariamente ou não em relação aos mais demorados.

Entretanto a questão 09 curiosamente é uma situação de unanimidade e mostra que os casos atípicos, aqueles casos mais demorados, como por exemplo, a contratação de uma operação de câmbio financeiro ou mesmo a abertura de uma conta corrente devem ser tratados à parte ou até mesmo a negação de tudo isso, os casos simplificados serem atendidos em separado, por permitirem um fluxo mais rápido de processamento, deixando os casos críticos para um segundo momento ou serem tratados à parte.

É importante observar que nos postos de atendimento bancários, mesmo com a existência de filas, as pessoas reclamam menos, a explicação pode estar no fato de que nesses locais a concentração, o volume de pessoas é relativamente menor, assim devido à estrutura ser menor, há uma maior compreensão e tolerância do público em relação às filas. Nesses locais o atendimento a pessoas jurídicas é bem menor.

Essa separação está em consonância com o método de Descartes, composto pela identificação do problema, a análise do problema e a síntese ou solução do problema ( Matias Pereira, 2006 ).

Gonçalves também propõe a identificação desses processos e a partir do seu conhecimento, fica mais fácil adotar medidas para aperfeiçoá-los.

Outra unanimidade é que os participantes concordam que os funcionários devem ser treinados com relação aos serviços e aos locais onde os mesmos são executados, havendo aqui um perfeito sincronismo entre o resultado e a teoria, considerando-se a importância da gestão e uso da informação. Esta resposta está em conformidade com a gestão da informação e da qualidade dos serviços prestados, representados por Carlos Campello e Maximiano.

Outra informação importante é que os participantes pessoa física concordam que os clientes pessoa jurídica devem ser atendidos em agências PJ, da mesma forma os clientes VIP devem ter seu atendimento prioritariamente nas agências VIP.

As estruturas não são perfeitas, por isso é importante o treinamento dos funcionários, com relação aos redirecionamentos dos mesmos. (estruturas mal

desenhadas levam a essa situação, os clientes para resolverem um problema, vão a vários pontos dentro da agência)

O bom gerenciamento da informação a nível local pode ajudar no direcionamento preciso dos clientes e usuários no interior da agência, por isso é importante que os atendentes saibam direcionar adequadamente as pessoas e para isso é necessário um treinamento a nível de agência.

Por outro lado, a identificação e estudo dos processos podem ajudar os bancos a segregarem os processos atípicos e melhorar bastante os níveis de excelência do atendimento.

Ouvir e valorizar os clientes constitui se numa chave importante de acesso ao sucesso empresarial para essas organizações hoje e no futuro.

Há uma clara tendência no mercado bancário de atendimento nos terminais de auto atendimento, mas isso só é possível na medida em que as pessoas forem educadas, conscientizadas para esse fim.

Pelo menos dois gerentes e um cliente demonstraram claramente a opinião de que os Bancos deveriam fazer estudos baseados na quantidade de clientes e na população das comunidades onde atuam, visando um melhor dimensionamento do quadro e um atendimento efetivamente melhor.

Outros relataram o uso da televisão acoplada no aparelho de chamadas dos clientes, muitas clínicas já utilizam esse sistema, nesse caso a TV funcionaria como um elemento para retardar o estresse dos clientes por ocasião da espera.

Um dos pontos mais críticos relatado pelos gerentes foi o processo de abertura de contas, esse processo está passando por mudanças, segundo conversa que tive com funcionário do projeto beta 3.0, a tendência será sua migração para o ambiente da rede mundial de computadores.

O atendimento às pessoas jurídicas, segundo o resultado da pesquisa deve ser direcionado para suas agências de origem. Um dos participantes defendeu o atendimento desses serviços por intermédio de malotes a serem processados em horário diverso do atendimento ao público.

Finalizando, com relação aos casos atípicos, houve uma unanimidade dos entrevistados de que casos assim devem ser atendidos em separado ou vice-versa, separar os casos rápidos.

Alguns bancos importantes já terceirizaram o abastecimento de numerário e a manutenção dos terminais eletrônicos, já o Banco Beta ainda mantém essa atividade, o que configura que caixas humanos do Banco Beta além de cuidar do atendimento às filas, ainda executam esses serviços, percebe-se uma tendência à terceirização, fica aqui uma sugestão ao Banco Beta de segregar essas tarefas de uma vez por todas, repassando essas funções para as empresas de segurança, até por uma questão de segurança bancária e otimização do sistema, com uma melhor definição do ponto de corte, do papel de cada empresa.

Assim, eliminando-se os casos críticos, os idosos e clientes rápidos terão um atendimento mais humano e mais rápido.

#### 4.1 Análise da experiência bem sucedida no Banco Beta

É de suma importância apresentar a experiência da mudança do local de atendimento de clientes VIP da unidade de varejo para a agência VIP, a responsável pelo atendimento a esses clientes do Banco Beta.

MARÇO/2010	ABRIL/2010	MAIO/2010	JUNHO/2010	JULHO/2010
0	0	220	440	440

AGOSTO/2010	SET/2010	OUT/2010	NOV/2010	DEZ/2010
440	420	240	440*	660*

Tabela 02 - Contratação de operações de câmbio de clientes VIP deslocados.

. Esta experiência deu início na primeira metade de maio de 2010 e foi bem sucedida, evitando-se centenas de reclamações, promovendo um forte alívio nas tensões entre clientes e funcionários na unidade de varejo e clientes VIP, todos eram atendidos no mesmo espaço físico. Conforme informação colhida de um dos gerentes VIP a média de 20 atendimentos diários pode ser considerada para o período março/2010 a dezembro/2010. Como a implantação se deu em meados de maio/2010, considerou-se a metade da média naquele mês. Nos demais períodos foi considerada a média de 20 operações contratadas por dia. Para o mês de novembro/2010, considerou-se uma média projetada ou estimada em 20 operações diárias e finalmente considerou-se uma média de 30 operações diárias para dezembro/2010, normalmente nesse mês aumentam substancialmente as viagens de turistas brasileiros para o exterior.

Essa experiência foi tão bem sucedida, que foi percebido incremento nos negócios, segundo entrevista com um gerente de negócios, numa agência VIP.

Isto porque se o cliente nota que a empresa o coloca no centro, dando mais atenção, o mesmo corresponderá, voltando e fechando mais negócios e outros aspectos determinantes foram as baixas taxas de câmbio no período e o fato de que os brasileiros passaram a viajar mais para o exterior.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo foi dividido em duas sub-seções para melhor compreensão. A primeira parte trata dos significados derivados do instrumento de pesquisa, a entrevista.

### 5.1 Conclusões do instrumento de pesquisa

- A primeira conclusão, amparada na gestão da informação, é a necessidade de que a empresa ao introduzir uma mudança no atendimento, precisa informar ao cliente. A não informação causa um descompasso entre as ações e o processo de comunicação, da qualidade da informação.
- A segunda conclusão importante é de que os participantes sugerem a separação dos clientes rápidos dos clientes críticos ou demorados ( clientes atípicos e PJ) em conformidade com a identificação e estudo dos processos. Trata-se de uma questão fundamental para que a empresa alcance a excelência do atendimento.
- A terceira conclusão é a sugestão dos participantes ao maior treinamento aos atendentes, com relação especificamente ao direcionamento dos mesmos no interior da agência. A qualidade do atendimento começa na qualidade da informação prestada e o direcionamento do cliente é uma informação importante. Trata-se de uma questão fundamental para o alcance da excelência no atendimento.
- A quarta conclusão é de que os participantes sugerem uma maior atenção dos Bancos às agências mais críticas, normalmente localizadas na periferia. Trata-se de uma sugestão relacionada ao estudo do processo organizacional como um todo, os Bancos enfrentam dificuldades para nomear as pessoas em praças localizadas de atendimento direção estratégica.

Pode-se afirmar que os conflitos começam a se tornar mais volumosos na medida em que aumenta a demanda de casos críticos ou demorados, o que acaba impactando o sistema de atendimento e ainda nas diferentes expectativas de tempo de atendimento, pois uma pessoa que vai ao Banco pagar uma conta ou fazer um depósito tem uma expectativa de demorar pouco tempo e outra que vai para pagar vinte contas ou efetuar cinquenta depósitos obviamente tem uma expectativa diferente.

Esperava que o resultado apontasse a fila única como mais eficiente, mas isso não ocorreu, entretanto, a fila única diante das condições atuais é mais simplificada.

No entanto, é recomendável que se indique ao PROCON que deve haver duas expectativas de atendimento, uma associada ao cliente PF e outra associada ao cliente PJ, que deve ser de maior tempo em relação aos primeiros, dessa forma se as combinações das pessoas forem separadas, PF e PJ, a tendência é haver a redução nas tensões e reclamações por parte dos clientes como um todo.

A importância desse estudo está no fato de que as estruturas, as combinações, os arranjos não são infalíveis, mas influenciam o comportamento humano e no caso das filas, lamentavelmente esse comportamento muitas vezes é agressivo, chegando ao nível físico, conflitante, crítico, estressante, assim esse estudo dos processos, permitiu sugerir soluções não financeiras, mas focadas no preparo e na conscientização das pessoas.

Por outro lado, com relação à indicação dos clientes de separar os casos demorados dos casos rápidos e as pessoas jurídicas serem atendidas em agências com esse perfil, na verdade os clientes estão indicando a solução, ou seja, separar os clientes rápidos, normalmente PF dos casos demorados, normalmente PJ ou casos atípicos (operação de câmbio financeiro, por exemplo), essa quebra de volume maior em pacotes menores de problemas pode levar à solução do problema mais amplo.

Observa-se que a separação de clientes demorados dos rápidos já é uma tendência nos supermercados.

Outra tendência observada é a de que muitas clínicas já operam suas filas com aparelhos de T.V. acoplados ao chamador eletrônico, unificados.

As empresas quando vão ao Banco, portanto, devem ser conscientizadas de que caso não use os serviços eletrônicos disponíveis, devem ter um tempo de atendimento superior ao tempo de atendimento dos clientes PF.

Recomenda-se que seja realizado um trabalho específico para estudar a evolução quantitativa de clientes por agência e a correlação entre a lucratividade das agências a quantidade de clientes atendidas versus satisfação dos clientes.

Em suma, sugerem-se entre outras adoção das seguinte medidas:

- A separação no atendimento dos clientes rápidos dos clientes demorados ou críticos revelaram-se como a solução do problema, partindo-se do pressuposto de que a fila automatizada seja adotada ou não, o importante é isolar um do outro, por apresentarem tempos ou freqüências diferentes.
- Valorizar e ouvir as demandas dos clientes, preparar melhor os atendentes através da disponibilização das informações a nível local foram outras medidas indicadas pelos participantes e sustentadas na teoria apresentada, com destaque para Gonçalves, a idéias de estudar os processos e colocar o cliente no centro.
- O gerenciamento da informação a nível local, aparentemente simples, pode ser útil para um melhor direcionamento dos clientes ao adentrarem as agências, os clientes sugerem uma maior disponibilização dessas informações e mais treinamento nessa área, especialmente quando há rodízios dos atendentes de forma constante.
- Amparado na observação direta e no trabalho de Abensur, Fischmann, Brunstein e Ho, sugere-se por último a terceirização das atividades de abastecimento de terminais pelo Banco Beta, uma vez que essa atividade configura-se como atividade de suporte, já que os caixas humanos estão envolvidos com a atividade-fim de atendimento aos clientes demandantes do atendimento humano.

## 5.2 O significado da experiência bem sucedida

A quinta conclusão, baseada na experiência do deslocamento do atendimento dos clientes VIP da agência de varejo para a agência VIP Beta facilitou muito a melhoria do serviço prestado a esse segmento, evitando-se situações de estresse na agência de varejo pesquisada e como consequência a redução das reclamações em ambas as agências. Note-se que essa situação antes da mudança não era apenas crítica, mas extremamente crítica, praticamente todos os casos de atendimento desses clientes eram potenciais reclamações juntos aos órgãos reguladores do sistema como o Banco Central do Brasil.

Após a implementação da mudança, observou-se um incremento nos negócios, seja em função da taxa de câmbio baixa, seja pela mudança de hábito dos turistas brasileiros, que passaram a viajar mais ao exterior e seja pela melhoria na qualidade do atendimento ofertada a esse segmento, segundo análise do gerente da agência VIP.

É importante notar que esse atendimento de câmbio caracteriza-se como um caso atípico na unidade de varejo, uma vez que a responsabilidade do atendimento dos clientes VIP é da agência VIP e o deslocamento do serviço provocou um forte alívio de tensões na unidade varejo.

Refletindo sobre essa mudança de local, é possível inferir que esse resultado somente é válido no caso estudado, a explicação está no fato que somente foi possível o deslocamento do atendimento por que as agências localizam-se muito próximas uma da outra.

Concluindo, percebe-se que a adoção de medidas simples, como a mudança do local de atendimento das operações de câmbio dos clientes VIP, representa uma arma poderosa na realização de um melhor atendimento, traduzindo-se numa maior eficiência, o que implica em fazer mais com menos recursos, praticamente a custo zero.

## REFERÊNCIAS

ABENSUR, Eder Oliveira. Metodologia de custeio da virtualidade: um caso prático de serviços bancários. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1998. 156 p.

ABENSUR, Eder Oliveira, BRUNSTEIN, Israel FISCHMANN, Adalberto A, e HO, Linda Lee. **Tendências para o auto-atendimento bancário brasileiro: um enfoque estratégico baseado na Teoria das filas**, Artigo, Revista de Administração Mackenzie, Ano 4, número 2, página 39-59, 2003.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos: e as modernas ferramentas de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

Campello, Carlos. **A Importância da visão sistêmica para a introdução de sistemas informatizados nas organizações**. (Artigo), disponível em:

<http://www.revistatemalivre.com/sistema.html> Acesso em 16.03.2010

CLEGG, S. **Poder, linguagem e ação nas organizações**. In: CHANLAT, J. F. (Orgs.). **O indivíduo nas organizações – dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.

DAVENPORT, Thomas. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, Thomas, NOHRIA, Nitin. **Case management and the integration of labour**. SMR, v. 35, n. 2, p. 11-23, Winter 1994.

DREYFUSS, Cassio. **As redes e a gestão das organizações**. Rio de Janeiro: Guide, 1996.

Febraban. **Pesquisa o setor bancário em números**, junho/2010, disponível em:

[http://www.febraban.org.br/Acervo1.asp?id\\_texto=214&id\\_pagina=85&palavra=](http://www.febraban.org.br/Acervo1.asp?id_texto=214&id_pagina=85&palavra=)

Acesso em 15.11.2010

FERREIRA, Ernani da Cunha, Da Costa, Stella Regina Reis. **A qualidade no atendimento bancário**, Mestrado em Sistemas de Gestão, ORGANIZAÇÃO & ESTRATÉGIA, v. 2, n. 3, p. 342-356, setembro a dezembro de 2006

GIL, Antonio de Loureiro. **Sistemas de informações contábil / financeiros**. São Paulo: Atlas, 1992.

GONÇALVES, José Ernesto Lima, DREYFUSS, Cassio. **Reengenharia das empresas: passando a limpo**. São Paulo : Atlas, 1995.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **A necessidade de reinventar as empresas**. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 38, n. 2, abr./jun. 1998.

Gonçalves, José Ernesto Lima, **As empresas são grandes coleções de processos**, RAE Revista de Administração de Empresas. São Paulo: Jan/Mar/ 2000 v.40. n.1. p.6-19.

Gonçalves, José Ernesto Lima, **Processo, que Processo**, e-mail jernesto@fgvsp.br, RAE . v. 40 . n. 4 . Out./Dez. 2000

HAMMER, M. **A empresa voltada para processos**. HSM Management, n. 9, ano 2, jul./ago. 1998.

MARTIN, James. **Cybercorp**. New York: Amacom, 1996.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**, 1ª.edição, São Paulo, Atlas, 2009.

MOTTA, F. C. P.; BRESSER-PEREIRA, L. C. **Introdução à organização burocrática**. 2ª Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

Ney Matos, Fátima Regina, Lima, Afonso Carneiro, **Organizações modernas e a Burocracia, Uma afinidade eletiva ?**, RAE ELETRÔNICA, v.6, n.2, São Paulo, julho/dez/2007.

PEREIRA, JOSÉ MATIAS, **Metodologia Científica, Manual de Pesquisa**, DVD elaborado para o curso de administração à distância. UNB, Brasília, 2006.

Pimentel, Carla Nunes. **O desafio do atendimento bancário: enfoque nas causas de insatisfação entre clientes**, Monografia, MBA, UFRGS, Porto Alegre-RS, 2007.

Popadiuk, Sílvio. **Gestão do conhecimento de reclamações de clientes em call centers**, Revista de Administração Mackenzie, Volume 10, n. 2, 2009, p. 135-163.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1986.

**Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 17. ed. Campus, 2001.

RUSSOMANO, M. V. **Princípios gerais de Direito Sindical**. Rio de Janeiro: Forense, 2000.

STAIR, Ralph M. **Princípios de Sistemas de Informação: uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1998.

TARAPANOFF, Kira. **Técnicas para tomada de decisão nos sistemas de informação**. Brasília: Thesaurus, 1995.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa**. Apostila elaborada para o curso de administração na modalidade a distância. Brasília: UnB, 2009.

## **ANEXOS**

### **Anexo A**

**Entrevista estruturada simplificada aplicada aos participantes.**

**Pesquisa como parte do Trabalho de conclusão do Curso de Graduação em Administração à distância da Universidade de Brasília - UNB.**

**Modalidade: Entrevista**

**Tipo de Pesquisa: Qualitativa-proposição de soluções.**

**Entrevista: Excelência do atendimento bancário a baixos custos**

**Responda como cliente do Banco apenas sim ou não,no final,fique à vontade para registrar comentários.**

**Levantamento total de dez participantes**

**1. Você considera importante o Banco avisar sobre mudança nas estruturas de atendimento, inclusive nos caixas ?**

**Nota: fila única pressupõe dois tipos de classificação de atendimento: os preferenciais,idosos,gestantes,portadores de necessidades especiais,etc...e todos os demais clientes e usuários chamados pelos demais caixas.**

**2. Você considera a fila única menos eficiente que a fila automatizada ?**

**3 . No caso da fila automatizada,você considera correto que os clientes com poucos papéis a processar sejam atendidos mais rapidamente,ou seja,uma maioria é atendida de forma mais rápida e os clientes mais demorados seriam tratados separadamente.(Nesse caso,poucos clientes,os demorados,permaneceriam mais tempo na agência,o Banco já informaria a eles sobre essa situação).**

4. Você considera importante ser encaminhado corretamente na entrada da agência para o local exato onde vai resolver sua situação, evitando-se passar por várias mesas com perda de tempo ?

5. Você concorda que se os atendentes que recebem os clientes na entrada forem bem treinados evitaria casos de direcionamentos incorretos ?

6. Você concorda que os clientes VIP sejam atendidos nas suas respectivas agências, evitando-se mais filas nas unidades de varejo ?

7. Você concorda que alguns idosos ao prestarem serviços para pessoas jurídicas utilizem-se da fila preferencial para esse fim ?

8. Você concorda que as pessoas jurídicas deveriam ser atendidas em separado ?

9. Você considera bom para todos que os casos críticos sejam atendidos à parte, evitando-se perda de tempo nas filas ?

10. Você considera importante a simplificação dos processos e uma maior atenção aos gargalos administrativos nas agências mais críticas ?

Esta pesquisa não possui vínculo com nenhum Banco, utilizou-se o codinome Beta no trabalho final e a finalidade do trabalho é somente discutir e sugerir possíveis soluções visando a reduzir as tensões no dia a dia nas agências, numa política de ganha-ganha para todos, funcionários, clientes e sociedade como um todo.

**Anexo B**

MARÇO/2010	ABRIL/2010	MAIO/2010	JUNHO/2010	JULHO/2010
0	0	220	440	440

AGOSTO/2010	SET/2010	OUT/2010	NOV/2010	DEZ/2010
440	420	240	440*	660*

Tabela 02 - Contratação de operações de câmbio de clientes VIP deslocados.

