

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

**ANÁLISE DA QUALIDADE TOTAL DO
SERVIÇO BANCÁRIO: ESTUDO DE CASO**

MARILEI ZORTHEA

Florianópolis, setembro de 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS E MONOGRAFIAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

**ANÁLISE DA QUALIDADE TOTAL DO
SERVIÇO BANCÁRIO: ESTUDO DE CASO**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para a obtenção da carga horária da disciplina 5420 – Monografia e do grau de Bacharel.

Por: MARILEI ZORTHEA

Orientador: Prof. Osvaldo Moritz, MSc.

Área de Pesquisa: Economia de Empresas

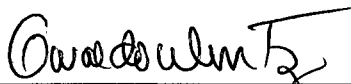
Florianópolis, setembro de 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS E MONOGRAFIAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

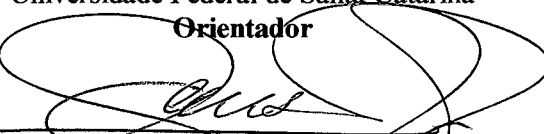
A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 7,5 à aluna MARILEI ZORTHEA, na
Disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste estudo.

Prof. Gilberto Montibeller Filho
Presidente do Colegiado do Curso

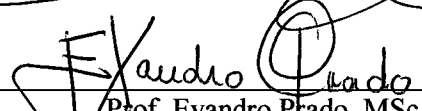
BANCA EXAMINADORA



Prof. Osvaldo Moritz, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador



Prof. Genésio Cláudio Suenne, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Evandro Prado, MSc.
Banco Regional do Desenvolvimento do Extremo Sul

Aos meus pais por escolha, Rodolfo e Delcir,
pela vida, exemplo e amor incondicional.

AGRADECIMENTOS

Neste momento tão importante, ao concluir esta Monografia, não poderia deixar de prestar os justos reconhecimentos àquelas pessoas que, direta ou indiretamente, colaboraram para a elevação da qualidade deste estudo.

Ao Prof. Dr. Osvaldo Moritz, que foi um orientador valoroso deste trabalho e prestou apoio ao longo desta caminhada.

Aos Professores Dr. Genésio Cláudio Suenne e MSc. Evandro Prado, pela aceitação em participarem da Banca Examinadora, e com isso, me dando apoio nesta jornada profissional e acadêmica que está por começar.

Ao Banco Itaú S. A., por permitir esta pesquisa com o intuito de aperfeiçoar os serviços na busca da qualidade dos serviços.

À Profa. Pedagoga Stella Maris Büchele, considerada uma co-orientadora, além de uma amiga, daquelas que oferecem ajuda, estimulam, fornecem subsídios e sabem valorizar o resultado de um trabalho.

Aos Professores do Curso de Ciências Econômicas, que conseguem despertar nos alunos a necessidade de uma formação continuada.

Aos bancários colegas, que emprestaram a sua colaboração à pesquisa, socializando suas experiências, seus saberes e suas rotinas de trabalho.

Aos colegas de turma, pela convivência, que proporcionou o compartilhamento de experiências e criando vínculos de amizade.

“Você jamais será substituído pela máquina. Chegará o dia em que talvez as máquinas pensem, porém, elas nunca terão sonhos”.

Tadeu Comerlato

RESUMO

ZORTHEA, Marilei. **Projeto de análise da qualidade total do serviço bancário**: estudo de caso. 2002. 75p. Monografia (Curso de Ciências Econômicas). Departamento de Ciências Econômicas, UFSC, Florianópolis.

Este estudo tem como tema - qualidade dos serviços -, particularmente nos serviços bancários, abordando o processo de globalização, as novas tecnologias e as mudanças no mercado de trabalho, e com isso, a necessidade de um novo perfil de profissional, com o intuito de aprimorar os serviços oferecidos pelas empresas. Para tanto, procura-se demonstrar a necessidade de treinamento dos recursos humanos bancários, para que a empresa e os funcionários alcancem seus objetivos na conquista do cliente.

Palavras-Chave: Globalização, Novas Tecnologias, Mercado de Trabalho, Qualidade dos Serviços, Treinamento de Recursos Humanos.

SUMÁRIO

Lista de quadros	10
Lista de figuras	11
Lista de abreviaturas e siglas	12
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Apresentação do Problema	13
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 Justificativa e Relevância da Pesquisa	15
1.4 Limitações do Estudo	15
1.5 Procedimentos Metodológicos	16
1.5.1 Classificação da pesquisa	16
1.5.2 Coleta dos dados	17
1.5.3 Análise dos dados	18
1.5.4 Identificação do público-alvo	19
1.5.5 Aplicação dos instrumentos	19
1.6 Estrutura do Trabalho	19
2 REVISÃO DA LITERATURA	21
2.1 O Fenômeno “Globalização”	21
2.2 A Competitividade Profissional dentro do Processo de Globalização	23
2.3 A Busca da Qualidade nos Serviços	26
2.4 Os Programas de Treinamento de Recursos Humanos	30
2.4.1 Os programas de treinamento	33
2.4.2 Diagnóstico das necessidades de treinamento	35
2.4.3 Métodos de levantamento de necessidades de treinamento	35
2.4.4 Indicadores das necessidades de treinamento	36
2.5 Qualidade nos Serviços Bancários	36
3 ESTUDO DE CASO	38
3.1 A Empresa	38
3.2 Caracterização da Agência	39
3.2.1 Linha de Frente	39
3.2.2 Estrutura organizacional da agência 0289 – Área comercial	40

3.3 Produtos e Serviços	42
3.3.1 Maxiconta Itaú Pessoa Física	42
3.3.2 Maxiconta Pessoa Jurídica Itaú (PJ)	42
3.3.3 Itaúfax	42
3.3.4 Itaú Bankfone	42
3.3.5 Itaúfone	43
3.3.6 Conveniência	43
3.3.7 Caixa Eletrônico (CEI)	43
3.3.8 Débito Automático Itaú	43
3.3.9 Itaú Bankline Pessoal e Itaú Bankline Empresa	44
3.3.10 Pagamento de Compras com Cartão Magnético Itaú – Automação Comercial	44
3.3.11 Tele-Bloqueio	44
3.3.12 Poupança Itaú	44
3.3.13 CDB/DI Itaú	45
3.3.14 Hot Money	45
3.3.15 Giropré – Empréstimo para Capital de Giro com Taxa Prefixada	45
3.3.16 PIC	46
3.3.17 Acidentes Pessoais Itaú (API)	46
3.3.18 Itaú Empresa	46
3.3.19 Seguro de Automóveis Itaú	47
3.3.20 Itaú Residência	47
3.3.21 Itauvida	47
3.3.22 Itauvida Grupo	48
3.3.23 Planos Convênio	48
3.3.24 Itaú Fapi (Fundo de Aposentadoria Programa Individual)	48
3.3.25 Cartão de Crédito	48
3.3.26 Atendimento Telefônico	48
3.4 Descrição do Sistema de Treinamento Utilizado pelo Banco	49
3.5 Descrição, Análise e Interpretação dos Dados	49
3.6 Análise Crítica	64
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
4.1 Conclusão	67
REFERÊNCIAS	68
BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR	70
APÊNDICES	71
Apêndice A: Questionário aplicado aos funcionários, clientes e cliente eventual	71

Lista de quadros

Quadro 1: Características da organização do trabalho	31
Quadro 2: Sistema de treinamento utilizado pelo Banco Itaú S. A.	49

Lista de figuras

Figura 1: Faixa etária	50
Figura 2: Sexo	50
Figura 3: Residência	51
Figura 4: Estado civil	51
Figura 5: Formação	52
Figura 6: Profissão	52
Figura 7: Se é cliente	53
Figura 8: Tempo que é cliente	53
Figura 9: Tempo de serviço	54
Figura 10: Função exercida	54
Figura 11: Avaliação do ambiente de trabalho	55
Figura 12: Grau de domínio das informações repassadas na abordagem do cliente	55
Figura 13: Grau de orientação ao cliente no uso de serviços de conveniência	56
Figura 14: Grau de orientação ao cliente quanto à abertura de conta corrente e poupança	56
Figura 15: Grau de orientação ao cliente quanto a fazer um seguro de vida ou previdência social	57
Figura 16: Grau de orientação ao cliente quanto a fazer um cartão de crédito	57
Figura 17: Grau de orientação ao cliente quanto a fazer investimento em fundos	58
Figura 18: Tipo de serviços utilizados no banco	58
Figura 19: Total de vezes da vinda ao banco	59
Figura 20: Tipos de serviços utilizados no banco	59
Figura 21: Opinião sobre o atendimento do banco como um todo	60
Figura 22: Opinião quanto ao atendimento dos funcionários da “Linha de Frente”	60
Figura 23: Opinião quanto à cortesia e o domínio da informação dos funcionários da “Linha de Frente”	61
Figura 24: Opinião quanto à rapidez do atendimento pelos funcionários da “Linha de Frente”	61
Figura 25: Opinião sobre os funcionários da “Linha de Frente” quanto à divulgação dos produtos oferecidos pelo banco	62
Figura 26: Sugestões para um melhor atendimento dos funcionários da “Linha de Frente”	62
Figura 27: Utilização do auto-atendimento	63
Figura 28: Por que não utiliza o auto-atendimento	63
Figura 29: Opinião sobre os serviços de auto-atendimento	64
Figura 30: Opinião sobre os serviços alternativos (Internet e telefone)	64

Lista de abreviaturas e siglas

CLT	Consolidação das Leis de Trabalho
OIT	Organização Internacional do Trabalho
SEA	Sistema de Gestão da Qualidade

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do Problema

Na era da globalização e, conseqüentemente, de competição, as empresas se defrontam com mudanças diárias, como as variações no desempenho econômico, nas tecnologias de produção e inovações de produto e serviço. Com isso, procuram oferecer serviços de qualidade, que proporcionam cada vez mais satisfação aos clientes.

Entretanto, uma empresa não é composta somente de atendentes, mas sim é uma integração de seres humanos, os quais se juntam num empreendimento para buscar novas vantagens competitivas e garantir a sua sobrevivência e enfrentar o consumidor de hoje, porém, se depara, também, com uma concorrência sem precedentes, sendo necessário uma re-elaboração na conceituação de qualidade nos serviços, com o intuito de implementar um programa de qualidade total, com o intuito de satisfazer plenamente o cliente.

Diante disso, o Banco Itaú visando atender uma sociedade cada vez mais exigente e consciente de seus direitos, com serviços de qualidade, sendo que para isso necessita de novas técnicas, conhecimentos atualizados, habilidades na mudança e programas de treinamento de recursos humanos, objetivando ainda, a produtividade e a qualidade no atendimento ao cliente e proporcionando com isso, a ascensão do funcionário em nível organizacional, preocupa-se em adotar um sistema de treinamento constante e de forma integralizada, com o intuito de adequar-se, também, a competição acirrada do mercado, sem, no entanto, esquecer que para isso, deve-se ter em mente que o ser humano é o elemento mais importante em todo este processo.

Sendo assim, o treinamento constitui-se em uma peça chave, pois prepara o funcionário de uma forma adequada e também o envolve junto à instituição, moldando seu comportamento, tornando-o mais qualificado e seguro, propiciando a correção de eventuais erros, sendo um fator de crescimento, tanto para o funcionário quanto para a empresa, pois um necessita do outro. Assim, o principal objetivo do treinamento é dotar a força de trabalho de qualidade, para que se possa obter uma maior eficiência possível, num menor espaço de tempo. Ressalte-se que, geralmente, o primeiro contato é realizado entre o funcionário e o cliente, e estes serão os desencadeadores da relação que se estabelecerá, sendo que o êxito, nesse caso, reside na possibilidade de torná-la permanente.

Assim, busca-se nesse estudo, apresentar sugestões para a melhoria na qualidade dos serviços bancários de forma integralizada. Para tanto, aplicar-se-á um Questionário aos funcionários da “Linha de Frente”, aos clientes e aos clientes em potencial de uma agência do Banco Itaú S. A. desta Capital, com o intuito de avaliar e analisar a percepção e as expectativas, de cada um deles, em relação ao atendimento na prestação dos serviços com qualidade.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Levantar a necessidade de um programa de treinamento e desenvolvimento para a capacitação do funcionário da “Linha de Frente” do Banco Itaú S. A.

1.2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar o perfil dos funcionários da Linha de Frente;
- Caracterizar o perfil dos clientes que utilizam a Linha de Frente;
- Identificar os pontos fortes e fracos no atendimento ao cliente em potencial na percepção do cliente.
- Identificar a atual situação do atendimento ao cliente em potencial na percepção do funcionário.

- Investigar que mudanças seriam necessárias para que o indivíduo possa despertar para as inovações do mercado de trabalho para manter ou conseguir uma atividade remunerada.

1.3 Justificativa e Relevância da Pesquisa

Sendo o Banco Itaú S. A. uma organização que objetiva oferecer aos seus clientes uma qualidade no atendimento e nos serviços, procurar-se-á por meio desse estudo demonstrar a necessidade de inovações no sistema de treinamento aos funcionários do Banco Itaú S. A., da agência localizada à Rua Tenente Silveira, nº. 340 - Centro, nesta Capital, Estado Santa Catarina.

A experiência da pesquisadora desse estudo, como cliente e funcionária do Banco Itaú, S. A., pode constatar os problemas vivenciados no dia-a-dia pela equipe, bem como da necessidade de cursos de reciclagem constante, com intuito de fornecer mais qualidade no atendimento e nos serviços bancários, permitindo assim, uma maior satisfação dos clientes.

Sendo assim, a motivação pelo desenvolvimento desse estudo, foi a importância dos serviços como diferencial competitivo e suporte às atividades das instituições; as diversas situações de insatisfação dos clientes com os serviços prestados, decorrentes do atendimento ineficaz quanto às suas necessidades e expectativas, e ainda, o desejo no que diz respeito a uma melhoria da qualidade dos serviços.

1.4 Limitações do Estudo

Toda a pesquisa científica impõe limitações que não podem ser desconsideradas e omitidas pelo pesquisador. Sendo assim, para o estudo do tema abordado neste trabalho, o pesquisador deparou-se com várias limitações.

Em primeiro lugar, tratar de temas relacionados ao processo de globalização, as mudanças no mercado de trabalho, a qualidade dos serviços, e o treinamento de recursos humanos são complexos, devido ao fato de que as posturas, valores e crenças têm que ser revistos e re-elaborados, para que então se possa começar as transformações necessárias.

E por último, tendo em vista o tempo restrito para a pesquisa, o pesquisador optou por um estudo de caso na própria agência e setor onde trabalha, sendo que uma aplicação do instrumento de coleta de dados em outras empresas, na certa a demonstração da necessidade de treinamento dos recursos humanos estaria mais explícita em todas as áreas do mercado de trabalho bancário.

1.5 Procedimentos Metodológicos

1.5.1 Classificação da pesquisa

A escolha metodológica deve ser um instrumento para chegar às respostas das perguntas formuladas. Minayo (1994, p.16) coloca que metodologia é “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem”.

Esta investigação caracteriza-se como uma avaliação formativa, onde procura avaliar e melhorar a efetividade de um programa ou plano, que segundo Roesch (1996, p.67), “a avaliação formativa tem o propósito de melhorar ou aperfeiçoar sistemas ou processos. É um dos tipos mais escolhidos pelos alunos que trabalham e identificam problemas ou oportunidades de melhoria em sua organização”.

O tipo de pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, que para Godoy (1995, p.25), “se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, e visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação particular”. Assim, o estudo de caso torna-se adequado para este tipo de investigação, pois a pesquisadora desenvolverá a sua Monografia somente numa só organização.

Para Gil (1993), o estudo de caso é um profundo e exaustivo estudo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos considerados. Sua maior utilidade é verificada nas pesquisas exploratórias. Propicia novos estímulos a novas descobertas, dá ênfase na totalidade (focalização do todo), a simplicidade de procedimentos para a coleta e análise dos dados (língua acessível).

A definição do método utilizado neste estudo de caso foi do tipo qualitativo, uma vez que busca compreender questões de um nível de realidade que não pode ser quantificado. Segundo Minayo (1994, p.21-2):

A abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas, isto é, demonstra preocupação em estudar determinadas relações que não podem ser quantificáveis.

Para Roesch (1996, p.140), a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, “quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou mesmo quando é o caso preposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção”.

Como procedimento adicional e atendimento aos objetivos propostos, foi necessário, também, neste estudo, um levantamento do conteúdo programático sobre globalização, mercado de trabalho, qualidade dos serviços, com o intuito de verificar qual a necessidade de um programa de treinamento aos funcionários da Linha de Frente de uma agência bancária, bem como efetuar uma análise comparativa e conclusiva entre as bases teóricas e os resultados encontrados na experiência prática.

Para Quivy (1992, p.52-3); a pesquisa bibliográfica coloca:

[...] Frente a frente os desejos do pesquisador e os autores envolvidos em seu horizonte de interesse [...] Esta forma de investigar, além de ser indispensável para a pesquisa básica, nos permite articular conceitos e sistematizar a produção de uma determinada área de conhecimento. Ela visa criar novas questões num processo de incorporação e superação daquilo que já se encontra produzido.

1.5.2 Coleta dos dados

Definiu-se como instrumento de coleta de dados o Questionário, que foi elaborado pelo pesquisador, juntamente com o Professor Orientador, sendo composto por uma série de perguntas organizadas, de forma a contemplar os objetivos preestabelecidos, e com o intuito de coletar informações a respeito de julgamentos e previsões de uma população específica. Nogueira (1975) enfatiza que as perguntas podem ser abertas quando exigem uma resposta pessoal, espontânea ou fechadas quando as alternativas de respostas são previstas e geralmente formuladas no próprio Questionário.

O instrumento foi previamente aplicado a dez pessoas, as quais fazem parte do universo a ser pesquisado, com o intuito de analisar a clareza e a objetividade de linguagem, bem como a contribuição sugestiva como crítica a uma reestruturação do mesmo. Segundo Nogueira (1975, p.126):

O questionário deve ser cuidadosamente experimentado antes de se fazer a sua aplicação definitiva, pois mais cuidadosa que tenha sido sua elaboração, todo instrumento apresenta defeitos que somente poderão ser eliminados depois de uma experiência.

Para Marconi e Lakatos (1994, p.88), questionário “é um instrumento de coleta de dados construído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Segundo Kother (1993, p.143), questionário “é sem dúvida o instrumento mais comum na coleta de dados primários”.

1.5.3 Análise dos dados

Para uma análise dos dados obtidos, pretendia-se estabelecer algumas categorias, porém, Gomes (1995, p.70) coloca que, em geral, se refere a um conceito que:

Abrange elementos ou aspectos com características comuns ou que se relacionam entre si. [...] Trabalhar com elas significa agrupar elementos, idéias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso.

Entretanto, pela complexidade do fenômeno abordado, isto é, a percepção do funcionário e do cliente do banco quanto à necessidade de treinamento com o intuito de maior qualidade no oferecimento dos serviços bancários, não foi possível estabelecer exatamente categorias que abarcassem todas as falas, e com isso, estabeleceram-se temas centrais pelos quais a análise se desenvolveu.

Diante disso, optou-se por apresentar os dados concomitantemente à análise, objetivando-se facilitar e não estender a relação, tendo em vista o grande volume de informações coletadas, pois conforme Minayo (1994, p.79), pois neste momento:

Procuramos estabelecer articulações entre os dados e os referenciais teóricos de pesquisa, respondendo as questões de pesquisa com base em seus objetivos. Assim, promovemos relações entre o concreto e o abstrato, o geral e o particular, a teoria e a prática.

Ressalte-se, que essa etapa da pesquisa proporcionou uma boa interação com o universo da pesquisa, o tema, os indivíduos e os dados fundamentais para a elaboração deste estudo. Cruz Neto (1995, p.51) coloca que o trabalho de campo se apresenta como “uma possibilidade de conseguirmos não só uma aproximação com aquilo que desejamos conhecer e estudar, mas também, de criar um conhecimento, partindo da realidade presente no campo”.

1.5.4 Identificação do público-alvo

O universo da pesquisa constituiu-se de seis funcionários que trabalham na “Linha de Frente”, clientes e cliente eventual da Agência do Banco Itaú S. A., localizada na Rua Tenente Silveira, nº 289, Centro, nesta Capital. Ressalte-se que este estudo foi viável devido à disponibilidade e colaboração dos sujeitos envolvidos nesse processo, onde os mesmos preencheram um Questionário, o que permitiu uma caracterização da amostra.

Para Marconi e Lakatos (1994, p.37), a população ou o universo “é o conjunto de seres animados ou inanimados, que representam pelo menos uma característica em comum. O universo ou população de uma pesquisa depende do assunto a ser investigado”.

1.5.5 Aplicação dos instrumentos

A aplicação dos Questionários foi realizada nos meses de abril e maio de 2002, em dias diferentes para o mesmo objetivo, nos segmentos de indivíduos funcionários do banco, clientes e cliente eventual, da agência do Banco Itaú S. A., nesta Capital.

1.6 Estrutura do Trabalho

Para a elaboração desta Monografia, dividiu-se este estudo em quatro capítulos.

O primeiro apresenta uma introdução da pesquisa, contendo um breve comentário sobre o tema definido, os objetivos, a justificativa, as limitações do estudo, os procedimentos metodológicos aplicados e a estrutura do trabalho.

No segundo, desenvolve uma revisão de literatura sobre globalização, mercado de trabalho, qualidade dos serviços, treinamento de recursos humanos, que consiste no exame de um conjunto de livros, artigos, documentos, Internet e monografias já defendidas, com o intuito de levar o pesquisador a conhecer de forma exaustiva o que diferentes especialistas da área comentam sobre o tema, como também são encontradas as informações que possam valer da experiência e observação.

Em seguida, um estudo de caso, onde se descreve, interpreta e analisa os dados coletados na aplicação do instrumento, demonstrando assim, a necessidade de um programa de treinamento na agência objeto de estudo.

Finalizando, as considerações finais com uma conclusão e sugestões.

CAPÍTULO 2

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 O Fenômeno “Globalização”

O mundo começou a ficar globalizado no início dos anos 80, quando a tecnologia de informática se associava à tecnologia de telecomunicações e com a queda das barreiras comerciais. Há a interligação acelerada dos mercados internacionais, a possibilidade de movimentação de grandes quantias de valores monetários numa fração de segundos. O mercado financeiro é uma massa mundial dentro da qual se aposta em tendências conflitantes, nos modelos de empresas, na abertura de comércios, na mundialização das marcas de produtos, na agilidade, na viabilização do fechamento de negócios com rapidez. Este saiu da mão dos bancos e os especuladores ganharam maior poder de fogo, sendo que em poucos instantes, o valor de negócios pode ganhar transformações radicais.

Assim, a globalização é um fenômeno com ramificações industriais, de prestação de serviços comerciais ou financeiras, graças à queda do custo da comunicação e as novas tecnologias da troca de dados. A rapidez, o barateamento e a confiabilidade a caracterizam do ponto de vista tecnológico, e a velocidade da informação pelo mundo é a sua característica atual.

Sendo o desemprego um drama nacional dos países mais pobres, que perdem com a desvalorização das matérias-primas que exportam e com o atraso tecnológico, pode-se dizer, então, que a globalização não beneficia a todos de uma maneira uniforme, isto é, uns ganham muito e outros menos, outros perdem. Como são exigidos menores custos de produção e uma maior tecnologia, a mão-de-obra não qualificada é descartada, e com isso, há uma concentração de renda, ficando os países ricos mais ricos e os pobres mais pobres,, fruto de

motivos diversos, entre eles subsidiar os produtos agrícolas nos países ricos, inviabilizando os pobres.

Mas, qual é o conceito de globalização? Conforme o Economista Eduardo Gianetti da Fonseca, o fenômeno globalização:

Resulta na conjunção de três forças poderosas, isto é, a terceira revolução tecnológica (tecnologia ligada à busca, processamento, difusão e transmissão de informações, inteligência artificial, engenharia genética); a formação de áreas de livre comércio e blocos econômicos integrados (Mercosul, União Européia – APEC, e Nafta); e a crescente interligação e interdependência dos mercados físicos e financeiros, em escala planetária.

Contudo, o Jornal francês “La Moodt” discorda, e usando o termo “mundialização” define globalização como “é mais que uma fase suplementar no processo de internacionalização do capital industrial em curso há mais de um século”, colocando, também, “o comércio entre nações é tão velho como o mundo, os transportes intercontinentais rápidos existem a vários decênios, as empresas multinacionais prosperam já faz meio século”.

Já, o especialista Anthony McGrew lista três tendências nos analistas da globalização: os hiperglobalizantes (aqueles que acham que a globalização define uma nova época na história da humanidade); os céticos (aqueles que entendem que os fluxos atuais de comércio, investimento e mão-de-obra não são superiores aos séculos passados); e os transformalistas (aqueles que os processos contemporâneos de globalização não têm precedentes têm uma visão intermediária, apontam um novo padrão de inclusão e exclusão social na economia globalizada).

Assim, não há uma definição que seja aceita por todos, porém ela está na moda e designa muitas coisas ao mesmo tempo, bem como define uma nova era da história humana. Contudo, a conjunção que torna possível um mundo globalizado é a indústria da telecomunicação e a informática, e paralelamente, a convergência entre a infra-estrutura de comunicação e a mídia, na medida em que ambas se digitalizam.

É sabido que não há receitas ou respostas prontas para a solução dos graves problemas econômicos e sociais do momento, mas a globalização e a conseqüente universalização de mercados, apoiada, inclusive, por ágeis sistemas de comunicação, como a Internet, que permitem o livre e instantâneo fluxo de capitais em todo mundo, parece que veio mesmo para ficar. No caso específico do Brasil, um ponto que deve ser realçado por ser quase unanimidade entre a maioria das correntes de pensamento econômico é a questão da melhoria

da escolaridade básica da população e do nível das escolas superiores, que devem melhorar a qualidade do ensino e se voltar para o campo da pesquisa, trabalhando de mãos dadas com as empresas, isto é, há um consenso de que não há desenvolvimento sem educação e esse é um papel indelegável do Estado.

Embora reconhecendo a enorme força com que a globalização se espalha pelo mundo inteiro, inúmeros especialistas sustentam que são imensos os obstáculos à sua implementação, face às peculiaridades próprias e interesses de cada país. Como ajustar os interesses políticos e econômicos de países tão díspares? Como conciliar as grandes diferenças étnicas, culturais e religiosas que ainda existem e que interferem, diretamente, no dia-a-dia da vida dos indivíduos e nos hábitos de consumo?

Para o Professor Pierre Weil, que não é economista e sim um psicólogo voltado ao movimento holístico internacional:

É nos momentos de grande perigo à sua sobrevivência que a humanidade, instintivamente, tem encontrado as soluções para os seus problemas, enfatizando, porém, que a felicidade e o bem-estar de todos pressupõe o atingimento de um certo estado elevado de consciência, e para o atingimento desse desiderato, o ser humano precisaria aprender a sacrificar seus mesquinhos interesses individuais em benefício de toda a coletividade, e o homem poderá levar séculos para atingir tal grau de conscientização.

Assim, fica difícil diante de tanta informação acerca do cenário internacional e nacional, concluir qual será o destino das nações e se a ordem mundial não será diferente dentro de poucos anos, fica difícil prever aonde se chegará. A única coisa que se pode ter certeza é que este processo tem que ser unilateral e não exclusório, de integração e não de dominação.

2.2 A Competitividade Profissional dentro do Processo de Globalização

A globalização é o conjunto de profundas modificações nas áreas tecnológicas, comerciais, financeiras, políticas e econômicas em nível mundial. O ponto central desta mudança é a integração dos mercados numa "aldeia global", explorada por grandes corporações internacionais, ocorrendo uma intensa revolução nas tecnologias de informações, promovendo assim, uma certa homogeneização cultural entre os países.

Entretanto, a globalização da economia apresenta fatos negativos, como o desemprego, onde são retirados os pontos de trabalho devido à modernização, com o absorvimento de tecnologia aparecem equipamentos cada vez mais automatizados, os quais substituem a mão-de-obra humana. Sendo assim, os empregos exigem um alto grau de qualificação profissional diante de um processo que rompe barreiras, equipara mercados e permite livre trânsito nos negócios. Assim, torna-se fundamental que as atividades profissionais acompanhem esta evolução.

Diante disso, Vaini (1994, p.18), coloca que “o Brasil não pode ficar fora da realidade profissional, quando o mundo tende à globalização. Há que se fortalecer a profissão e tê-la bem preparada para enfrentar qualquer desafio”, e para isso, o profissional terá que se inovar, arriscar e atuar com inteligência, rapidez e eficiência no intuito de adaptar-se às mudanças do ambiente econômico. Cei (1997, p.14) enfatiza que as mudanças geradas pela globalização de mercados exigem não só que o profissional “tenha conhecimentos de procedimentos [...], mas também do acompanhamento constante dessas mudanças para que o profissional tenha condições de se manter competitivo”.

Para Zamorano (1999, p.19), a globalização oferece oportunidades, mas também apresenta motivos de preocupação. “Devemos fazer um levantamento de nossos problemas, seja no campo econômico, político, social, profissional, ético e tratar de solucioná-los da maneira mais conveniente aos nossos interesses”.

Diante deste processo, o profissional passa por desafios, e com isso, necessitará de algumas habilidades para superá-los, isto é, falar mais de um idioma, para atendimento aos clientes estrangeiros, conhecimento da economia mundial, dominar a informática, matemática, cultura geral ampla, etc., e ter consciência profissional (NASI, 1998, p.42). Portanto, a educação continuada, isto é, a qualidade de formação e o constante aperfeiçoamento do profissional para este mercado altamente competitivo, fazem parte dos principais elementos que diferenciarão o mesmo. Vaini (1994, p.72) enfatiza que:

O constante reciclar e o aprofundamento do conhecimento tecnológico serão componentes indispensáveis. A educação continuada, como hoje é denominado este tipo de preocupação com o desenvolvimento profissional, será caracterizada por ser permanente, integrante do dia-a-dia do profissional e com espaço prioritário reservado. Frequentar cursos de reciclagem deixará de ser um favor para se tornar obrigação indispensável para o profissional. Os eventos técnico-culturais da profissão terão de entrar em sofisticados campos de pesquisa e informação para atender à demanda.

Assim, a tendência do mercado será exigir um profissional voltado para a gestão e interpretação das informações originadas pelo sistema. No entanto, os níveis gerenciais tendem a ocupar um número menor de pessoas, sendo necessário então, um profissional com qualificação especializada e a adequação profissional diante destas transformações econômicas, políticas e sociais. Entretanto, esta qualificação não pode ser adquirida somente com teorias, pois a habilidade ocorre durante o exercício profissional. Para Koliver (1996, p.21), “[...] A competência se expressa, fundamentalmente, mediante um nível mínimo de educação formal e de experiência, que conduzam a determinados conhecimentos e habilidades, que devem ser avaliados”.

Assim, diante desta competição torna-se necessário atualizar-se e com estas linhas de mudança e de forma conjunta buscar respeitabilidade e confiabilidade profissional. Koliver (1996, p.114) coloca que a próxima década exigirá um profissional “com uma visão mais aberta ao mundo, capaz de adaptar-se facilmente a cenários cambiantes e que aceite a educação continuada como condição de vida”. Sendo assim, cabe a ele esta busca permanente de aperfeiçoamento, sendo que a preocupação deverá ser em solucionar os problemas dos consumidores e o cliente será o foco principal. A versatilidade e amplitude da capacitação profissional serão essenciais para oferecer serviços de qualidade.

Porém, com o impacto da tecnologia proporcionando mudanças, a informática torna-se imprescindível, ocorrendo com isto, necessidade de uma reestruturação, devendo este profissional ter uma visão futurista, ser audacioso e fazer marketing, as informações devem ser transformadas num produto de qualidade confiável. Este é o administrador da informação, a qual deve ser um elemento de apoio útil e necessário para a gestão administrativa, sendo processadas, analisadas e interpretadas. Contudo, hoje não é mais aceitável o eficaz desempenho profissional sem o indispensável apoio da informática, sendo que esta é de grande importância para qualquer empresa. Segundo Lopes de Sá (1998, p.41):

A informática permite-nos a evolução, como instrumento, mas pouco se realizará se as percepções humanas se limitarem apenas à informação [...] Os profissionais que se limitarem às sofisticções apenas em torno de informes não poderão competir com os que se dedicam aos estudos científicos de qualidade superior.

O constante acompanhamento à tecnologia da informática é, sem dúvida, uma das principais preocupações que o profissional moderno deve ter. Quem tiver mais por dentro da chamada tecnologia da informação certamente estará, também, a alguns passos à frente de seus concorrentes. A Internet é, além de um fácil meio de obter informações atuais

rapidamente, também uma grande aliada na divulgação de quaisquer informações originadas pelo sistema, cabendo à empresa uma constante evolução e acompanhamento destas novas tecnologias.

Diante disso, o perfil do profissional desse milênio será com um espírito de decisão, de controle e de avaliação. Há um produto para ser vendido, que é a informação, que precisa ser vendida e comunicada. Você pode ter as melhores idéias [...], mas se não souber vendê-las não haverá qualquer impacto (McELROY, 1995). Quem permanecer parado, desatualizado, corre sérios riscos de perder a posição conquistada no mercado. O profissional precisa investir na inteligência, usando a criatividade para diferenciar o seu serviço, a competência e habilidade serão fundamentais para superar as expectativas dos clientes, há necessidade de romper com os velhos estereótipos e se conscientizar que, como todo bom prestador de serviços, tem que disseminar aquilo que conhece.

2.3 Busca da Qualidade nos Serviços

O conceito de qualidade não é novo e vem sendo utilizado na literatura de diversas áreas. Alguns autores tiveram a preocupação de definir o termo levando em consideração o sentido de confiança, embora esta seja derivada não de análises e estudos feitos, mas da constatação prática, proveniente, na maioria das vezes, da experiência.

Segundo Tuchman (1993, p.38), “uma condição de excelência significa que a boa qualidade é diferente da má qualidade [...] A qualidade é atingida quando o padrão mais elevado está sendo confrontado com um outro, mais pobre e pior”.

Para Paladini (1995, p.31-8), a preocupação com a questão da qualidade vem sendo discutida desde a origem da humanidade, embora não houvesse, neste período, uma noção muito clara do que significava. Esta noção foi evoluindo ao longo do tempo, em função das especialidades que cada período apresentou na história do desenvolvimento humano. O autor enfatiza ainda, que os períodos da evolução da qualidade são:

- o período da Antigüidade, que foi marcado pela altíssima qualidade;
- o período da Idade Média, que foi caracterizado pelo aparecimento dos primeiros operadores de controle de qualidade;
- o período entre 1900-1930, que foi marcado pelo surgimento dos supervisores de controle de qualidade;
- o período entre 1930-1950, que foram criados padrões para produtos e serviços;

- o período entre 1950-1970, que foi considerado pela consolidação conceitual da qualidade. Na década de 60 nasce o conceito de controle da qualidade total;
- o período de 1980 até os dias atuais, que com o sistema de comunicações cada vez mais globalizado e eficiente, intensificou-se o intercâmbio de informações e lições aprendidas entre o Ocidente e o Japão tornando mais unificado o processo de evolução da qualidade no mundo. Os maiores desenvolvimentos da década de 80 estão voltados para a gestão da qualidade e começam a ser amplamente conhecidos os conceitos básicos relativos à garantia da qualidade. Outras marcas registradas do período são a utilização da informática (software e hardware) em projetos de sistemas de qualidade.

A história da qualidade nos últimos anos, em nível de país e mundo, possa ser resumida como um conjunto de mudanças inovadoras e de promessas e resultados que ainda não preencheram as expectativas esperadas.

Assim, o assunto, seguindo uma tendência mundial, tem uma enorme ênfase nos dias de hoje em nosso País, e o processo de implantação da qualidade não ocorre de imediato, promovendo mudanças na estrutura da empresa para que sejam alcançados ganhos significativos no desempenho da busca pela qualidade.

Paladini (1995, p.41) coloca que:

A qualidade é um processo evolutivo. Foi assim ao longo dos tempos. É assim no contexto de cada sistema produtivo. E como ocorre esta evolução? Em um processo lento, contínuo, de ajuste de produtos e serviços aos clientes e consumidores para os quais eles são direcionados.

Qualidade é uma medida de satisfação e constitui-se na opinião favorável que o consumidor tem, ou ainda, no relacionamento ao atendimento das necessidades do mesmo. Esta qualidade deve ser vista, também, como uma garantia de valor que é agregado ao produto, de modo que o consumidor possa percebê-la como um diferencial. Neste sentido, qualidade total é a busca que a empresa faz para atingir, o máximo possível, o seu produto e/ou serviço, visando satisfazer os seus consumidores da melhor forma. Segundo Lobos (1993, p.264), “uma abordagem organizacional abrangente que faz da qualidade de serviços, tal como percebida pelos clientes, a principal força propulsora dos negócios da organização”.

O termo “qualidade” enquanto palavra tem muitos significados. Para Ferreira (1977, p.394), “é a propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas capazes de distinguí-las das outras e de lhe determinar a natureza”.

De acordo com Kaplan e Rieser (1996, p.52), qualidade é “uma maneira de gerenciar os negócios da empresa. Aprimoramento da qualidade só pode ser alcançado em uma empresa com a participação de todos”.

Barçante (1998, p.34) diz que qualidade é “a medida pelo custo de fazer coisas erradas”.

Para Campos (1992, p.2), “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo às necessidades dos clientes”. Então, para que um serviço tenha qualidade é necessário que satisfaça as expectativas dos usuários, ofereça segurança, confiança, seja executado no tempo certo e com um baixo custo, isto é, a qualidade no serviço é caracterizada pela interação direta entre cliente e empresa.

Sendo assim, a busca na melhoria dos padrões de qualidade tem sido uma preocupação constante nas empresas. Diante disso surgem vários questionamentos na hora de identificar o tipo de serviço, a qualidade dos mesmos e o preço que valem. Desta forma, observa-se que “qualidade” é palavra-chave muito difundida no meio empresarial, tem ampla relação com o setor de serviços prestados, e conseqüentemente, existe pouco entendimento sobre o que significa.

A qualidade nos serviços é conceituada com base na avaliação dos consumidores/clientes e se funda na busca por competitividade e melhora contínua. É claro que as organizações devem ter essa noção suficientemente clara, sobretudo quando da tomada das decisões. Segundo Giamesi e Corrêa (1994), o cliente é o elemento central da produção, sendo ele o decisor de onde, como e quando esta deva se realizar. Então, pode-se constatar que a qualidade em serviços depende do conceito que se tem formado a respeito do termo.

Nas empresas de prestação de serviços, o conceito persiste a meta prioritária ao uso, que tem sua origem na satisfação do cliente, e propiciar serviços de alta qualidade agregado sob a ótica dos clientes, tem impacto decisivo em sua satisfação e retenção, bem como nos resultados positivos para empresa. A satisfação do cliente é determinada pela qualidade. Sendo assim, para que a empresa atinja seu objetivo o cliente tem que estar em primeiro lugar. Sendo assim, Victorino (1999, p.29) enfatiza que o cliente, “é o principal objetivo de toda empresa [...], sendo o centro de tudo, e é o fator de existência e da permanência [...] no mercado consumidor de serviços”.

Portanto, em relação à implantação do processo de qualidade numa empresa, para contribuir na melhoria do seu atendimento, é uma tarefa difícil, como se sustentar no mercado, mas não impossível e necessita de apoio de todos os que trabalham na mesma. É

importante, também, que se faça periodicamente, pesquisa sobre a qualidade dos seus serviços, sendo que esta mostrará a opinião dos clientes com relação aos serviços oferecidos.

Então, pode-se constatar que a qualidade em qualquer serviço depende do conceito que se tem do que seja qualidade. Porém, persiste a meta prioritária ao uso, que tem sua origem na satisfação do cliente, e propiciar serviço de alta qualidade agregado sob a ótica dos clientes tem impacto decisivo em sua satisfação e retenção, bem como, nos resultados positivos para empresa. A satisfação do cliente é determinada pela qualidade. De acordo com Marion (1998, p.19), os profissionais têm dificuldade em adaptar-se à 'era do cliente'. Os slogans 'o cliente em primeiro lugar', 'o cliente sempre tem razão', 'o cliente tem que estar satisfeito'. Sendo assim, para que a empresa atinja seu objetivo, o cliente tem que estar em primeiro lugar.

Até meados da década de 90, um dos questionamentos mais utilizados nas empresas era "– Por que precisamos ter um departamento de qualidade?" Esta foi uma época das grandes reestruturações organizacionais, em que muitos profissionais da área perderam seus empregos, depois de anos desenvolvendo o tradicional controle de qualidade.

Contudo, os prêmios nacionais da qualidade, e principalmente, a Norma ISO 9000, em muito contribuíram para descentralizar as ações voltadas para o gerenciamento da qualidade, levando inúmeras empresas e especialistas a questionarem a real necessidade de haver um departamento específico, como também, os profissionais dedicados à qualidade de processos, produtos e serviços. Porém, o papel básico deste tipo de departamento acabou se concentrando na gestão do sistema de qualidade, incluindo o fornecimento para toda a organização de informações, conhecimentos e habilidades relacionadas à qualidade, passando a incluir basicamente, a implantação e manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade (SGA), destacando-se a certificação em conformidade com as Normas ISO 9001 e 9002.

Em síntese, até início da Idade Média somente a qualidade intuitiva. Da Idade Média até o início do século XX conhecia-se a qualidade artesanal. Dos anos 20 aos 30 a inspeção por amostragem. Após a segunda Guerra Mundial houve o controle estatístico do processo. Nos anos 50 estudaram a confiabilidade da normatização. Nos anos 60 o controle da qualidade total (Total Quality Control – TCQ). Nos anos 70 análise de problemas (causa e efeito). Nos anos 80 foco no consumidor, envolvimento de funcionários e início das Normas ISO 9000 na Europa. Nos anos 90 aplicação das Normas ISO 9000 em todo o mundo e, no Brasil, com a abertura às importações.

Assim, qualidade total é buscar um nível de eficiência cada vez mais elevada na organização, de tal forma que um alto nível de competitividade seja atingido e os clientes tenham suas necessidades e novas exigências sempre satisfeitas, usando para isso mecanismo de aperfeiçoamento contínuo dos produtos, serviços e atividades. É um processo de melhoria contínua que envolve todos os funcionários de uma empresa, desenvolvendo e utilizando todo o potencial dos recursos humanos, incluindo seus representantes, para melhorar a qualidade e criar um ambiente favorável ao trabalho de toda a equipe, o crescimento pessoal e a eficácia organizacional, como também, a gerência sempre demonstrar liderança contínua para a qualidade, com o intuito de buscar um padrão cada vez mais elevado.

Entretanto, o gerenciamento e a manutenção da qualidade requerem uma mudança de postura e das atitudes das pessoas, isto é, uma mudança comportamental. Para isso, tem-se que garantir que todas as pessoas possam participar do desenvolvimento, a eliminação do discurso diferente da prática e, imprescindivelmente, garantir a disciplina, pois sem ela nada funciona.

Diante disso, o assunto mais importante hoje em dia para as empresas é a sua sobrevivência em face de concorrência acirrada em função da abertura de mercado e da formação de blocos econômicos. Para isso, as empresas buscam aumentar a sua competitividade, conquistando e mantendo clientes, pois a satisfação dos clientes é o alvo principal. A qualidade é hoje reconhecida como uma das ferramentas mais úteis na busca dessa competitividade.

2.4 Os Programas de Treinamento de Recursos Humanos

A busca por melhoria do desempenho operacional e organizacional tem sido uma constante. A produtividade é uma necessidade de competitividade, e com um mercado cada vez mais exigente há necessidade de métodos e estratégias inovadoras (CARAVANTES; CARAVANTES; BJUR, 1997). Entretanto, é fundamental o desprendimento de paradigmas superados para atender um mercado caminhando para a globalização, onde o ser humano e sua motivação fazem parte da essencialidade e não do acessório, fazendo com que os responsáveis pela empresa necessitem rever seus pressupostos e crenças pessoais, buscando incorporar em sua estrutura e dinâmica interna as mudanças que ocorrem no ambiente que as circunda.

Assim, as empresas que tenham como função o atendimento aos clientes, necessitam de recursos humanos competentes e motivados para atender os objetivos propostos, com informações precisas e que circulem, de estratégias que determinem como operar, de uma noção sistêmica que permita uma gerência com uma visão globalista, contribuindo assim para uma visão do todo, e finalmente, de uma estrutura sólida. Portanto, estes critérios são essenciais para o alcance dos resultados organizacionais, isto é, a competitividade com qualidade total e produtividade para atender o cliente.

Entretanto, nossa história é um processo de transformação através da conservação. Assim, não existe maior insumo que as idéias vividas no passado, porém, não podemos esquecer que temos que viver o presente, o hoje. Nesta perspectiva, na realidade organizacional, vivia-se como modelo os paradigmas do passado, onde Taylor e Weber tiveram grande influência, onde os “donos” de empresas visavam o lucro, subordinando o homem à robotização, não levando em conta a inteligência e os sentimentos do mesmo. Hoje, este ser humano é visto como ponto de partida para o sucesso organizacional.

Para responder às mudanças ocorridas diante das relações trabalhistas do passado, surgiu o movimento pela qualidade total, onde esta se tornou o fator mais significativo. Entretanto, cabe salientar que a ação dos recursos humanos na produção da qualidade tem sido fundamental, apesar de que este elemento exige o maior investimento, mas também, determina o maior retorno em termos de contribuição para a qualidade.

A empresa para crescer, terá que rever seus valores de interação até hoje praticados, necessita do seu corpo funcional, pois sem eles não existiria e neste contexto, o ser humano é a célula mais importante, o ponto de partida, sendo que deve ser motivado, treinado e valorizado, para que se sinta como parte integrante, comprometido e cumprir seus deveres para com a empresa, isto é, o ser humano é visto como elemento essencial e fundamental para o processo de mudança organizacional. O sucesso está nas pessoas que trabalham nela, em suas habilidades, conhecimentos, criatividade e capacidade de expressão, e o bem-estar dos funcionários determina o tom da empresa, bem como a qualidade dos funcionários é a própria qualidade da empresa, sendo impossível dissociar um do outro, são, então, os clientes internos.

Entretanto, para que haja a valorização do ser humano, há que se prepará-lo para atuar em sua função, com programas de treinamento, adequá-lo ao setor, à chefia, sendo que este também tem seus principais determinantes do sucesso empresarial, que são a visão, dedicação, integridade e liderança, devendo saber como liderar os funcionários e administrar a

diversidade entre eles. Assim, o programa de treinamento almejado, há que atingir todos os setores da empresa, com todos os cargos, pois a empresa funciona como um conjunto e não de forma individual.

O treinamento é a ferramenta mais utilizada com o intuito de tornar os funcionários realmente qualificados a atingir os objetivos da empresa, tanto na conquista do mercado, quanto na qualidade de vida no ambiente de trabalho. A redução de níveis hierárquicos, assim como os níveis e burocracia estão presentes nesta nova forma de pensar em recursos humanos, desta forma as idéias não são deturpadas devido aos ruídos de comunicação ou então pelos constrangimentos nas relações interpessoais. O treinamento visa a competência técnica e gerencial necessária à implementação da estratégia de negócio.

Para Campbell (1971, p.565), treinamento é a educação profissional que “visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo. Pode ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa”.

Hoyler (1970, p.148) considera o treinamento como um “investimento empresarial destinado a capacitar uma equipe de trabalho e reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos e realizações propostos”. Neste sentido, o treinamento é um esforço dirigido a todos os funcionários.

Contudo, antes de se aplicar um programa de treinamento, há que se realizar uma análise dos problemas, bem como uma avaliação pós-aplicação do programa, pois a “falta de avaliação pode ser a falta mais séria na maioria dos esforços de treinamento” (WERTHER e DAVIS, 1983, p.216). Estes funcionários tornar-se-iam peças chaves da empresa no controle da qualidade no atendimento ao cliente, sendo que este permanecerá com a empresa se encontrar o que exige e deseja, pois como se sabe, há inúmeras empresas no ramo e o cliente poderá procurar outra.

Sendo assim, todas as áreas da empresa, juntamente com todos os funcionários, cada qual em sua categoria, deveriam participar da análise preliminar, para que seja feito um diagnóstico das falhas, sendo que este é o diferencial que manterá a competitividade, fazendo uma enorme diferença no mercado. O diagnóstico de necessidades é um levantamento que se desenvolve em três níveis: análise organizacional, de tarefas, e de recursos humanos. Ferreira (1985, p.52) enfatiza que para elaborar um programa de treinamento é preciso ter critérios, isto é, requer, inicialmente:

[...] A formulação de objetivos, portanto, todos os outros elementos do programa derivam desses objetivos. Com a constatação da causa, o método adotado poderá ser de Avaliação Múltipla ou Individual, as quais deverão ser utilizadas em conjunto. [...] O resultado será constatado se houver redução de custos, aumento da produtividade, redução de manutenção, diminuição no 'turnover'.

Portanto, este treinamento não só prepara o ser humano para o desenvolvimento de seus atuais cargos, mas também, o prepara para poder pleitear uma ascensão dentro da empresa, manter o conhecimento globalizado e conhecer a empresa como um todo e a coerência entre o discurso e a prática, como a dignificação das pessoas, também são fundamentais para o bom desempenho de toda a equipe.

2.4.1 Os programas de treinamento

Num conceito já ultrapassado, o treinamento é tido como um processo pelo qual o funcionário é preparado para desempenhar, de maneira excelente, as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, é visto como um meio de desenvolver competências e agregar valores às pessoas para que se tornem produtivas, criativas e inovadoras.

A diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas, está apenas na perspectiva de tempo. O treinamento focaliza o cargo atual, o presente, visando melhorar habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo e o desenvolvimento de pessoas focaliza cargos a serem ocupados futuramente na organização e as habilidades e capacidades que serão requeridas. Dessa forma, ambos constituem processos de aprendizagem, e sugerem mudança de comportamento das pessoas, através de novos hábitos e conhecimentos.

As empresas devem ter em foco programas de treinamento que estejam voltados para a busca da qualidade, isto é, disponibilizando recursos de toda natureza, sejam financeiros e/ou humanos, sempre com a preocupação de atingir um nível de qualidade satisfatório. O treinamento é uma atividade integrada à administração do trabalho para torná-lo produtivo, gerando por consequência um melhor resultado para a empresa e facilitando o dia-a-dia do empregado. Através de um processo de aprendizado, o programa de treinamento promoverá a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que resultarão numa melhor adequação entre as características dos empregados e as exigências funcionais dos mesmos.

Chiavenato (1997, p.26) coloca que o processo de treinamento “assemelha-se a um modelo de sistema, que recebe determinados recursos humanos, processa-os através de meios influenciáveis e procura torná-lo adequado aos seus objetivos”.

As mais modernas técnicas de treinamento se preocupam basicamente em promover quatro mudanças:

- Primeira Etapa - Transmissão de Informações: preocupa-se em aumentar o conhecimento das pessoas com relação à organização, seus produtos e serviços, suas diretrizes e objetivos e seus clientes.
- Segunda Etapa – Desenvolvimento de Habilidades: preocupa-se em habilitar seus parceiros para execução de tarefas, manejo de máquinas, etc. Isso é importante, pois representa empregabilidade para o funcionário.
- Terceira Etapa – Desenvolvimento de Atitudes: visa tornar as pessoas mais conscientes em relação aos colegas, salienta a importância do respeito para que o ambiente seja saudável e mais feliz.
- Quarta Etapa – Desenvolvimento de Conceitos: desenvolve idéias e conceitos para ajudar as pessoas a pensar em termos globais e amplos, no mercado como um todo não se limitando apenas à organização e aos produtos e serviços que oferece.

Contudo, com os avanços tecnológicos e redução de custos, foram eliminados vários postos de trabalho dentro das organizações, isso impôs maior responsabilidade aos sobreviventes exigindo adaptações imediatas à corrida selvagem pela modernização. A partir daí, foi inserido às suas rotinas um processo contínuo de treinamento, pois foi observado que na medida em que vão se cumprindo as etapas, são encontradas mais necessidades a serem satisfeitas. Isso o caracteriza como um processo cíclico e contínuo, pois partindo deste princípio, nenhuma das etapas poderá ser pulada para que o treinamento não se torne uma atividade isolada sem objetivos específicos.

2.4.2 Diagnóstico das necessidades de treinamento

A partir de pesquisas internas, é feito um levantamento das necessidades de treinamento dentro da organização, isso caracteriza o diagnóstico. Estas necessidades estão na diferença entre o que as pessoas “sabem e fazem” e o que elas “deveriam fazer e saber”. Estas pesquisas detectam carências atuais e passadas para alcançar um melhor desempenho futuro.

2.4.3 Métodos de levantamento de necessidades de treinamento

Conforme Boog (1994), este levantamento pode ser feito em quatro níveis de análise:

ANÁLISE ORGANIZACIONAL	Visão e objetivos estratégicos que o treinamento deve atender.
ANÁLISE DOS RECURSOS HUMANOS	A partir do perfil das pessoas, quais os comportamentos, competências, atitudes e conhecimentos necessários para o alcance dos objetivos.
ANÁLISE DA ESTRUTURA DE CARGOS	Determinam quais são as habilidades e destrezas que as pessoas deverão desenvolver adequadamente as atividades dos cargos.
ANÁLISE DO TREINAMENTO	A partir dos objetivos e metas que deverão ser utilizados como critérios para avaliação da eficiência e eficácia do programa de treinamento.

Boog (1994) coloca que a avaliação de processos produtivos dentro da organização, localizando fatores como produtos rejeitados, barreiras, pontos fracos relacionados com o desempenho de pessoas, custo laboral elevado e retroação direta a partir daquilo que as pessoas acreditam ser necessidade de treinamento na organização podem ser bons indicadores dessas necessidades.

2.4.4 Indicadores das necessidades de treinamento

Para se colocar em ação o plano de treinamento, é preciso estabelecer-se critérios de avaliação anterior a sua colocação em prática e um planejamento das ações. A partir do momento que as necessidades de treinamento forem localizadas, torna-se necessário reunir o atendimento a mesmas em um programa integrado, sendo que este deverá ser submetido à pré-testes, e desta forma, estabelecer-se-á o nível de conhecimento.

A PRIORI	<ul style="list-style-type: none"> - Admissão de novos funcionários. - Redução do número de funcionários. - Mudanças de métodos e processos de trabalho. - Substituição e movimentação de pessoal. - Faltas, licenças e férias de pessoal. - Mudanças nos programas de trabalho ou de produção. - Modernização dos equipamentos e novas tecnologias. - Produção e comercialização de novos produtos e serviços.
A POSTERIORI	<ul style="list-style-type: none"> - Baixa produtividade. - Baixa qualidade de produção. - Avarias freqüentes em equipamentos e instalações. - Comunicações deficientes. - Elevado número de acidentes de trabalho. - Excesso de erros e desperdício. - Pouca versatilidade dos funcionários. - Mau aproveitamento do espaço disponível. - Problemas de relacionamento entre o pessoal. - Número excessivo de queixas de clientes sobre mau atendimento. - Pouco interesse no trabalho e erro na execução de ordens.

2.5 Qualidade nos Serviços Bancários

Os serviços bancários no Brasil evoluíram bastante a partir da automação, se tornando mais ágeis e confiáveis, permitindo dessa forma, que as filas fossem reduzidas. Contudo, o atendimento faz parte do produto bancário, sendo um diferencial em relação à concorrência, e a qualidade nos serviços e no atendimento está constantemente sendo avaliada pelos clientes ou clientes eventuais. As mudanças atuais implicam em flexibilidade e agilidade, o que torna imperativo o reconhecimento da diferença e da variedade. A tarefa de construção começa, portanto, pela quebra do antigo paradigma e, conseqüentemente, a edificação de um novo. É oportuno comentar que esta tarefa é complexa e exigirá daqueles que pretendem empreendê-la, tanto uma grande sensibilidade para poderem realizar uma correta leitura das características de sua organização, quanto uma preparação conceitual,

embasada em rupturas de paradigmas, para assim, construir e apoiar a implantação do sistema mais adequado.

Sendo assim, para a conquista dos clientes, as agências bancárias se sofisticaram nos serviços, no conforto, no atendimento privativo, na recepção da chegada do cliente, etc. Em relação aos serviços oferecidos, antigamente os pagamentos, saques, talão de cheques, extrato, saldo de conta corrente, saldo de poupança, etc., eram efetuados através de atendimento em nível pessoal, contudo, com a modernização e as novas tecnologias, dentro do processo de globalização, as exigências do mercado de trabalho, o tempo restrito de cada indivíduo, os equipamentos eletrônicos estão à disposição do cliente, independentemente de um aparte destes não goste ou não se adapte na utilização o auto-atendimento. Assim, os últimos lançamentos do setor bancário estão direcionados aos serviços de automação, como empréstimos pessoais, financiamentos, aplicações e resgates, solicitações de saldos e extratos, transferências entre contas, doc, depósitos em dinheiro ou cheques, débitos automáticos e pagamentos. Também já estão sendo colocados à disposição do cliente, outros serviços como smart-cards (cartões inteligentes), do cunier, home-bank, Internet, agências com drive than, etc. Conta-se, nos dias de hoje, com abertura de conta corrente diretamente nos caixas, dispensando gerentes ou setores específicos.

Diante do fenômeno da globalização e das exigências dos clientes estar crescendo vertiginosamente, os bancos investem em tecnologias cada vez mais sofisticadas, visando o fornecimento imediato de informações e atendimento das dúvidas e o atendimento das necessidades do cliente, para a redução de custos operacionais, e também, para obter maior rapidez na tomada de decisões pelos gerentes. No entanto, para a incorporação destas novas tecnologias, os bancos necessitam avaliar a sua implantação, bem como investir nos programas de treinamento de seus funcionários, pois de nada adianta novas máquinas se não há operadores para as mesmas, com o intuito de educar e conquistar, também, a preferência dos clientes na utilização dos serviços de auto-atendimento e dos canais alternativos (Internet e telefone).

Ressalte-se, ainda, que o avanço da tecnologia é uma constante, sendo que o mercado absorve cedo ou tarde todas as inovações tecnológicas, e com isso, os competidores não-bancários (administradoras de cartões de crédito, factorings e o processo de globalização), se constituem em fatores determinantes da competição entre as instituições bancárias, influenciando e moldando o modo pelo qual a atividade bancária precisará atuar num futuro próximo.

CAPÍTULO 3

ESTUDO DE CASO

3.1 A Empresa

O Banco Itaú é uma instituição financeira fundada em 22 de agosto de 1944, na cidade de São Paulo, tendo como fundadores Alfredo Egydio de Souza Aranha e Olavo Setubal (ainda considerado o grande patriarca). Iniciando suas atividades exclusivamente com descontos comerciais de pessoas físicas, caução e cobrança. Como não era muito conhecido, fez-se necessário ir às ruas conquistar clientes.

Ingressou para a história como:

- Banco Central de Crédito;
- Banco Federal Itaú S/A
- Federal Itaú;
- Itaú Sul-Americano.

Atualmente, após várias uniões e aquisições, leva o nome de Banco Itaú S/A, ocupando posição de renome no mercado nacional e internacional, por estar sempre à frente no que diz respeito à confiabilidade, solidez e utilização de avançada tecnologia.

Conta com vinte e seis agências no Estado de Santa Catarina, sendo cinco unidades em Florianópolis.

3.2 Caracterização da Agência

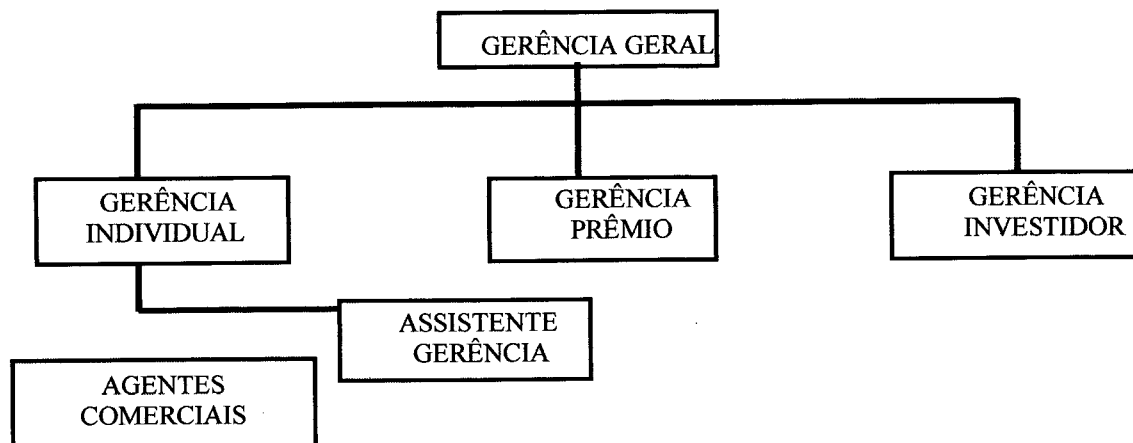
3.2.1 Linha de Frente

A Agência Central de Florianópolis 0289 é composta por uma equipe de seis funcionários, os quais administram uma carteira de seis mil clientes, sendo que destes, quatro mil são clientes normais e dois mil clientes gerenciados, e tem como missão:

- aumentar a base de clientes;
- desenvolver a base de clientes aumentando vínculos pela intensa colocação de produtos, buscando o resultado e a satisfação do cliente;
- aumentar o escore médio dos clientes do módulo;
- aumentar a participação no mercado local de atuação;
- aumentar o número de clientes objetivos;
- aumentar a utilização dos serviços de auto-atendimento;
- melhorar a comunicação com o cliente;
- aumentar o consumo de produtos e serviços;
- cumprir as metas estabelecidas em campanhas;
- garantir a satisfação e fidelidade dos clientes;
- preservar a imagem do banco;
- buscar recursos financeiros.

Para preservar esta missão e atender a satisfação plena dos clientes quanto aos serviços oferecidos pelo banco, aplicou-se um Questionário aos seis funcionários que trabalham na Linha de Frente – Área Comercial, como também a uma parcela de 10% dos clientes da agência.

3.2.2 Estrutura organizacional da agência 0289 – Área comercial



Segundo Lerner (1992, p.17) uma estrutura organizacional linear é aquela em que:

Os chefes e subordinados estão ligados na hierarquia por linhas claras de subordinação, sem deixar dúvidas quanto a quem tem poder decisório, quem deve acatar decisões, com predominância de unidade de comando.

Nesse tipo de hierarquia o subordinado, não deve recorrer direto ao gerente geral, primeiro deve recorrer ao chefe imediato. Este tipo de organização conduz forçosamente a uma centralização de poder; onde as decisões tomadas pela chefia devem ser entendidas como finais.

Lerner (1992) coloca como pontos fortes da agência:

- se a chefia for competente, demais funcionários poderão sentir-se seguros, motivados, e serão produtivos, levando ao bom resultado;
- as atribuições são separadas o que é garantido pela força de comando;
- a comunicação flui mais rápido sem muitas barreiras burocráticas, pois as decisões são fixadas pelo banco;
- a busca em cumprir os objetivos propostos pelo banco é imediata, pois as decisões já foram tomadas pelos gerentes ou diretores do banco;

E como pontos fracos:

- é preciso ter gerentes competentes com capacidade de liderança, para desempenhar as difíceis funções;
- a centralização em determinados gerentes pode acarretar o atraso nos despacho dos papéis, ou decisões a serem tomadas;
- dificulta o modelo participativo.

Para Lerner (1992, p.26), a “departamentalização tem sido empregado para caracterizar a divisão do trabalho em organizações onde inevitavelmente uma única pessoa não pode acumular todas as atribuições”.

A departamentalização funcional é a mais indicada para o tipo de estrutura do banco.

Segundo Sbragta (1977, p.275), “o modelo funcional também é usado por grandes empresas”.

Para usar a departamentalização funcional, a empresa deve estar dentro das seguintes condições:

- quando os produtos são fabricados usando a mesma tecnologia básica;
- venda e a distribuição dos produtos forem feitas pelos mesmos tipos de canais.

3.3 Produtos e Serviços

Para facilitar a elaboração do programa de treinamento e desenvolvimento foi elaborado um levantamento dos produtos e serviços executados pelos funcionários da Agência, com o objetivo de verificar as atividades problemáticas, visando estabelecer as prioridades do treinamento.

3.3.1 Maxiconta Itaú Pessoa Física

É uma conta que amplia o elo de ligação entre o cliente e o Itaú, na medida em que cria maior facilidade de uso de nosso produto e serviço. Com um só número o cliente movimenta conta corrente, poupança, fundos de investimentos e outros produtos do banco.

3.3.2 Maxiconta Pessoa Jurídica Itaú (PJ)

A MaxiConta PJ Itaú é um sistema inovador de prestação de serviços bancários, que valoriza o relacionamento cliente/banco, onde a empresa contrata um pacote de produtos e serviços adequados às suas necessidades de movimentação de conta corrente, mediante o pagamento de uma mensalidade fixa.

A MaxiConta PJ Itaú ainda oferece ao cliente seis opções de pacotes, onde ele poderá escolher a melhor forma de movimentar sua conta corrente. Para as operações que excederem à quantidade contratada, o cliente pagará tarifa por transação excedente.

3.3.3 Itaúfax

É um serviço de ‘Home Banking’ (auto-serviço), prestado via telefone com fax, on-line, destinado a atender clientes Itaú, no fornecimento de informações impressas de conta corrente, investimento, cobrança, poupança e transferência de valores.

3.3.4 Itaú Bankfone

É um serviço de conveniência que oferece ao cliente possibilidade de realização de um grande número de operações bancárias por telefone.

3.3.5 Itaúfone

Auto-serviço eletrônico prestado on-line para fornecimento de saldos por telefone. O número de acesso consta no canhoto do talão de cheque.

3.3.6 Conveniência

Conveniência em serviços bancários significa oferecer aos clientes a comodidade de realizar quase todas as operações, sem precisar ir até uma agência bancária. Um banco completo dentro e fora da agência, em qualquer lugar e hora.

3.3.7 Caixa Eletrônico Itaú (CEI)

São equipamentos eletrônicos para retiradas de valores, pagamentos de contas transferências eletrônicas de valores, aplicações, situados em vários pontos estratégicos da cidade, junto às agências, postos de atendimento bancários em dependências de empresas previamente selecionados, além de quiosques situados em locais públicos.

3.3.8 Débito Automático Itaú

Permite o pagamento de contas de água, luz, gás e credicard das empresas beneficiárias com intercâmbio de arquivos magnéticos com o banco.

Os valores são debitados mensalmente em conta corrente eletronicamente, a partir do momento em que o cliente recebe a conta informação que ele está no sistema de débito automático.

3.3.9 Itaú Bankline Pessoal e Itaú Bankline Empresa

É um serviço que utiliza sofisticados recursos de informática e de transmissão de dados, possibilitando ao cliente realizar, de sua casa e/ou escritório, diversas operações e consultas bancárias em tempo real, através do seu computador interligado aos computadores centrais do banco.

O Itaú Bankline possui sofisticação na transmissão dos dados, rapidez no acesso e nas consultas, telas com visual gráfico moderno, coloridas e auto-explicativas, além de um sistema completo de ajuda que simplifica as operações e dispensa o uso de manuais.

3.3.10 Pagamento de Compras com Cartão Magnético Itaú - Automação Comercial

Serviço que possibilita aos clientes na pessoa física e/ou jurídica, portadores de cartão magnético e senha cadastrados, efetuar o pagamento de suas despesas em estabelecimento comerciais com terminal, todas as transações são garantidas pelo Itaúbanco.

3.3.11 Tele-Bloqueio

Um plantão de emergência, disponível vinte e quatro horas, todos os dias, que permite o bloqueio imediato de cartão magnético e cheques.

3.3.12 Poupança Itaú

Conta para depósito, com o crédito periódico de rendimentos, a caderneta de poupança é a modalidade mais popular de investimentos do mercado, muito em particular junto às pessoas físicas.

Sua rentabilidade é composta de juros de 0,5 % ao mês mais a variação da TR, esta última com um índice divulgado pelo Banco Central, válido para todos os depósitos em caderneta, independentemente da instituição. Os rendimentos, isentos de imposto de renda no caso de pessoa física, são calculados sobre o menor saldo do período compreendido entre dois aniversários subseqüentes. Não existe aniversário (data de crédito de rendimento) nos dias 29, 30 e 31.

Destaca-se, na Poupança Itaú a qualidade do serviço proporcionada pelo banco eletrônico, com suas finalidades de consulta e movimentação pelos diversos canais de auto-atendimento.

3.3.13 CDB/DI Itaú

Uma das modalidades de investimentos mais tradicionais, o depósito a prazo é o operado na rede de agências Itaú através de aplicações dos clientes em CDB.

É uma modalidade de aplicação de curto ou longo prazo, com rendimentos determinados antecipadamente.

3.3.14 Hot Money

Empréstimos de curto prazo, com juros prefixados pagos no vencimento - Hot Money esporádico -, conforme limites de alçadas da agência, nos prazos de sete a sessenta e três dias = contrato Hot Money.

3.3.15 Giropré - Empréstimo para Capital de Giro com Taxa Prefixada

É um empréstimo para capital de giro com taxas prefixadas para atender necessidades de caixa a médio prazo.

3.3.16 PIC

PIC (plano Itaú de capitalização) é uma aplicação financeira de longo prazo, onde o cliente aplica mensalidade e concorre a prêmios em dinheiro nos sorteios pela Loteria Federal.

As onze modalidades (quatro planos do PIC Páscoa) têm basicamente as mesmas características, diferenciando, principalmente, no período de capitalização e nos sorteios que podem ser semanais (PIC Normal e PIC Criança), mensais (todas as modalidades) e anuais (PIC São João, PIC Copa, PIC Natal, PIC Primavera e PIC Páscoa).

Além dos produtos de capitalização mencionados acima, há também, planos de pagamentos únicos. São eles:

- Super PIC e Super PLC Olimpíadas: período de capitalização de vinte e quatro meses e sorteios bimestrais;
- Super PIC 2000, Super PIC 2000 Nova Série, e Super PIC da Copa: período de capitalização de trinta meses e sorteios mensais.

3.3.17 Acidentes Pessoais Itaú (API)

É um seguro de acidentes pessoal individual da Itaú Seguros S/A, que tem por objetivos garantir ao segurado ou aos seus beneficiários, indenização proveniente de acidentes pessoais.

3.3.18 Itaú Empresa

A preocupação constante das empresas de médio e pequeno porte em resguardar seu patrimônio encontra neste seguro a solução para este problema.

A Itaú seguros S/A coloca à disposição destas empresas, bem como por profissionais liberais, como dentistas, clínicas, escritórios, etc., o seguro Itaú Empresa.

Itaú Empresa cobre, principalmente, os danos decorrentes de incêndio e roubo, garantindo a reposição do prédio, estoque, maquinários, etc., dependendo da composição de garantias contratadas pelo cliente.

3.3.19 Seguro de Automóveis Itaú

Todos sabem que o automóvel, além de ser um meio de transporte, é principalmente um bem patrimonial e uma das alternativas de investimentos mais demandadas pelas pessoas.

Para garantir esse patrimônio em um país recordista mundial em acidentes de trânsito, e onde cresce a cada dia o número de veículos furtados, é natural que as pessoas busquem no seguro a proteção desse bem.

Para proteger este patrimônio existe o Seguro de Automóveis Itaú, um seguro para veículos de passeio, individual, da Itaú Seguros S/A, que garante a indenização dos danos materiais ocorridos, decorrentes de colisão, incêndio, e roubo/furto.

3.3.20 Itaú Residência

O seguro Itaú Residência é um produto da Itaú Seguros S/A, que tem por objetivo garantir o patrimônio dos clientes, de imóveis (prédio e seu conteúdo) residenciais, de alvenaria, casa ou apartamento, de uso habitual ou de veraneio.

3.3.21 Itauvida

O seguro Itauvida é um produto da Itaú Seguros, tem que ter por objetivo garantir a indenização ao segurado, em caso de invalidez permanente, ou para os seus beneficiários, em caso de morte natural ou por acidente.

3.3.22 Itauvida Grupo

O Itauvida grupo é um seguro de vida em grupo, que tem por objetivo proporcionar àqueles que fazem parte da empresa (sócios e/ou dirigentes e funcionários), uma indenização ao segurado ou aos seus beneficiários por ocasião ou eventual fatalidade (morte natural/acidental ou invalidez).

3.3.23 Planos Convênio

Plano desenvolvido para empresas clientes do Itaú, que sejam conveniadas à Itaú Previdência, com a finalidade de oferecer vantagens para os seus funcionários, na contratação dos produtos de Previdência Itaú.

3.3.24 Itaú Fapi (Fundo de Aposentadoria Programada Individual)

É um investimento onde o cliente poupa em longo prazo, para garantir a sua aposentadoria. O Fapi não oferece projeção de renda futura, nem benefícios de seguros.

3.3.25 Cartão de Crédito

É um prático, seguro e moderno instrumento de pagamento com crédito pré-estabelecido para compras de bens e serviços.

3.3.26 Atendimento Telefônico

O banco não possui uma telefonista, pois são os próprios funcionários que atendem os telefones.

3.4 Descrição do Sistema de Treinamento Utilizado pelo Banco

Verificou-se, conforme demonstrado no Quadro 2 a seguir, que o sistema de treinamento utilizado pelo banco, no repasse de informações sobre as atividades, não é um sistema contínuo e planejado.

Os meios que trazem as informações para as agências, muitas vezes passam despercebidos pelos funcionários.

Este fato ocorre devido a não-formalidade do sistema de orientação quanto às informações transmitidas aos funcionários, gerando um sistema de treinamento não-estruturado e sistemático.

Quadro 2: Sistema de treinamento utilizado pelo Banco Itaú S/A.

ASSUNTO	MEIOS
Recebimento de informações.	Vídeos destinados aos departamentos interessados.
Bom dia Itaú.	Jornal que é encaminhado diariamente para as agências, contendo informações sobre o banco, produtos e serviços.
Circulares.	Documento onde ficam registradas as mudanças ocorridas nos produtos, departamento, etc.
Correio eletrônico.	Mensagens via computador, meio mais rápido de transmitir informações.
Manuais de produtos.	Todas as mudanças dos produtos são encaminhadas através dos manuais.

Fonte: Banco Itaú S/A, 2002.

3.5 Descrição, Interpretação e Análise dos Dados

Na Parte I do Questionário aplicado aos clientes, clientes eventuais e funcionários, os entrevistados responderam as questões de 1 a 8 que abordam os dados pessoais do indivíduo.

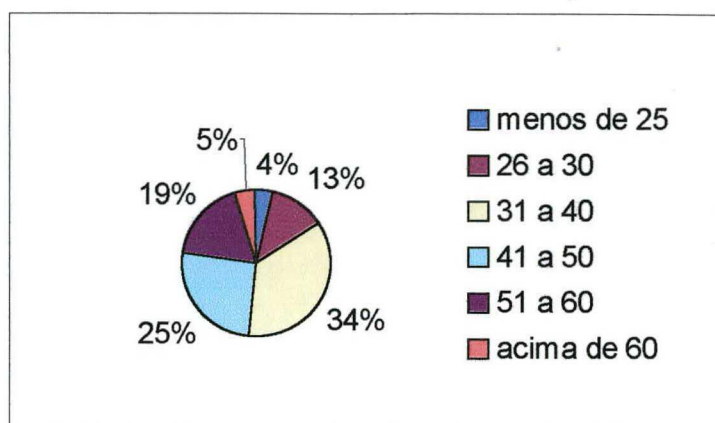


Figura 1: Faixa etária.

A Figura 1 demonstra que 34% dos entrevistados estão na faixa etária entre 31-40, 25% 41-50, 19% 26-30, 13% 51-60, 5% acima de 60, e 4% menos de 25 anos.

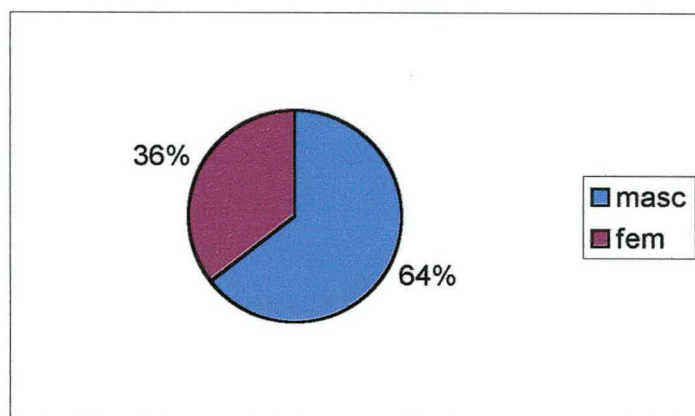


Figura 2: Sexo.

A Figura 2 demonstra que 64% dos entrevistados são mulheres e 36% são homens.

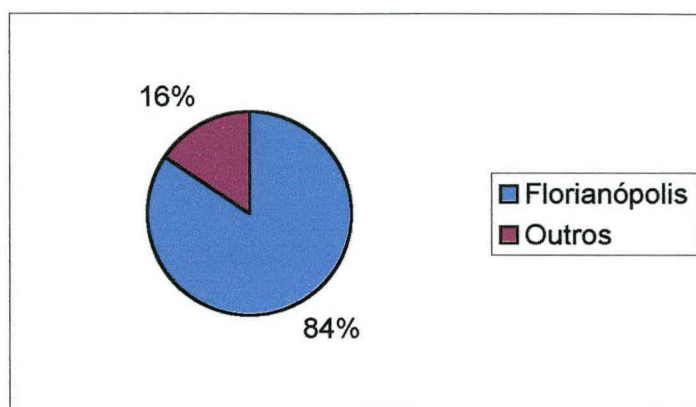


Figura 3: Residência.

A Figura 3 demonstra que dos 84% dos entrevistados são de Florianópolis, e 16% são de outros municípios.

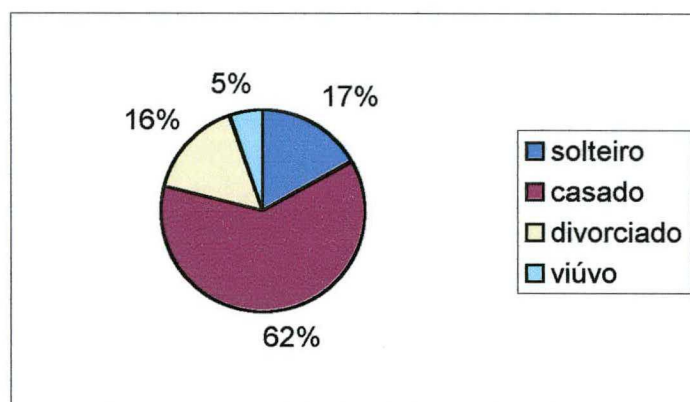


Figura 4: Estado civil.

A Figura 4 demonstra que 62% dos entrevistados são casados, 17% solteiros, 16% separados/divorciados, e 5% solteiros.

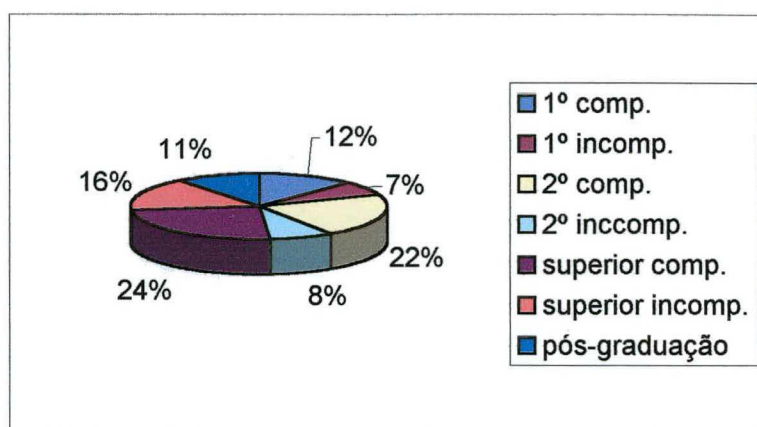


Figura 5: Formação.

A Figura 5 demonstra que 24% dos entrevistados têm curso superior completo, 22% tem 2º grau completo, 16% tem superior incompleto, 12% tem 1º grau completo, 11% pós-graduação, 8% 2º grau incompleto e 7% 1º grau incompleto.

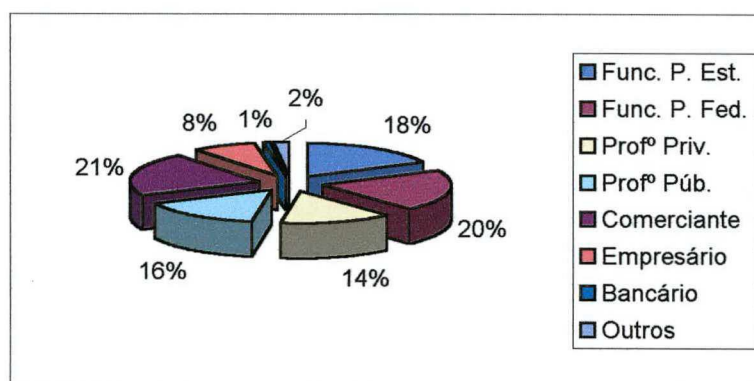


Figura 6: Profissão.

A Figura 6 demonstra que 21% dos entrevistados são comerciantes, 20% funcionários públicos federais, 18% funcionários públicos estaduais, 16% professores da rede pública, 14% professores da rede privada, 8% empresários, 1% bancário e 2% outros.

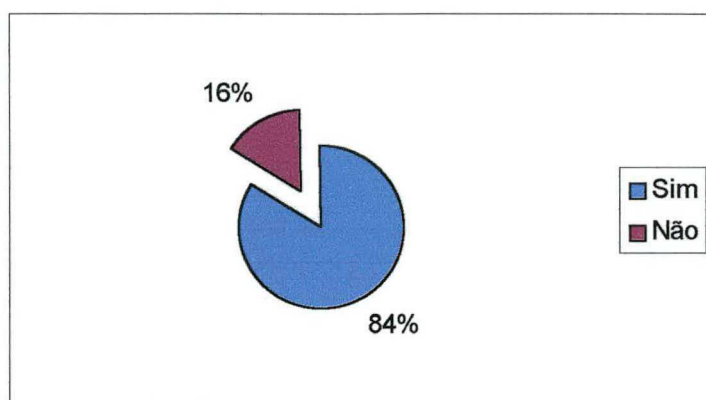


Figura 7: Se é cliente.

A Figura 7 demonstra que 84% dos entrevistados são clientes e 16% clientes eventuais.

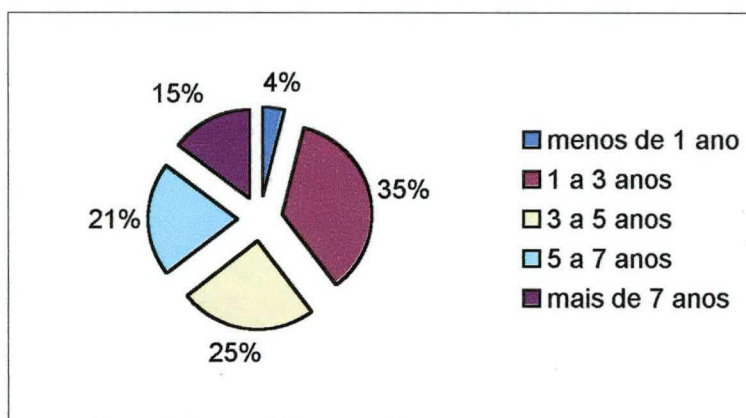


Figura 8: Tempo que é cliente.

A Figura 8 demonstra que 35% são clientes entre 1-3 anos, 25% 3-5 anos, 21% 5-7 anos, 15% mais de 7 anos, e 4% menos de 1 ano.

Na Parte II do Questionário aplicado aos funcionários da “Linha de Frente”, os entrevistados responderam as questões de 1 a 9 que abordam os dados relacionados ao seu ambiente de trabalho.

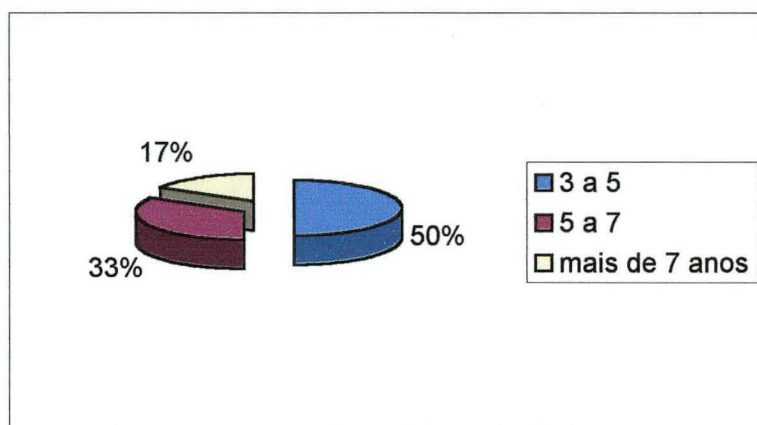


Figura 9: Tempo de serviço.

A Figura 9 demonstra que 50% dos entrevistados são funcionários do banco de 3-5 anos, 33% de 5-7 anos, e 17% mais de 7 anos.

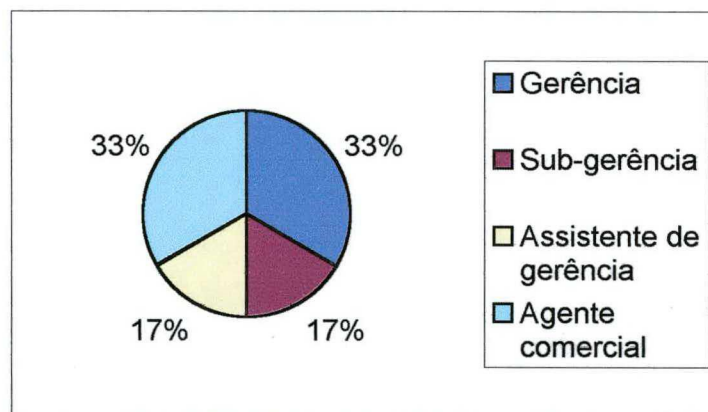


Figura 10: Função exercida.

A Figura 10 demonstra que 33% dos funcionários são agentes comerciais, 33% gerentes, 17% assistentes de gerência, e 17% subgerentes.

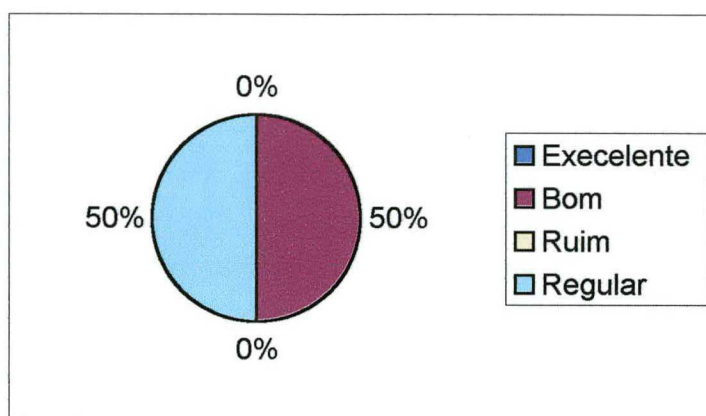


Figura 11: Avaliação do ambiente de trabalho.

A Figura 11 demonstra que 50% dos funcionários acham o ambiente de trabalho excelente, e 50% bom.

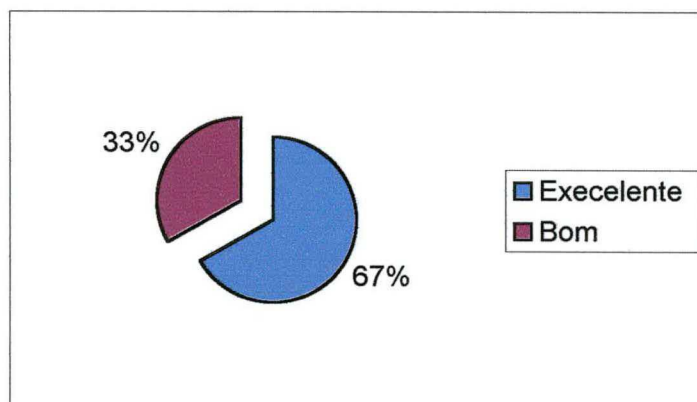


Figura 12: Grau de domínio nas informações repassadas na abordagem do cliente.

A Figura 12 demonstra que os 67% dos entrevistados dominam a informação que repassam para o cliente quando de sua entrada no banco, e 33% dominam parcialmente.

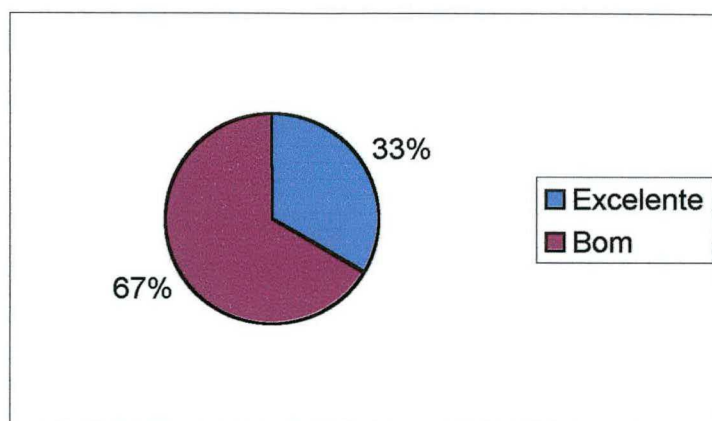


Figura 13: Grau de orientação aos clientes no uso de serviços de conveniência.

A Figura 13 demonstra que 67% dos entrevistados têm um excelente grau de conhecimento no repasse de informações quanto ao uso dos serviços de conveniência, e 33% bom.

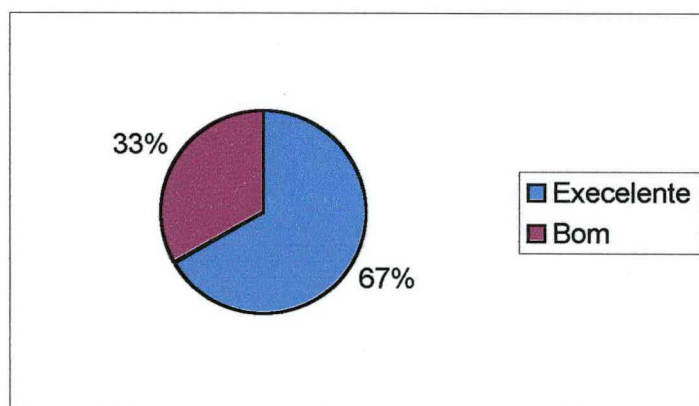


Figura 14: Grau de orientação aos clientes quanto à abertura de conta corrente e poupança.

A Figura 14 demonstra que 67% dos entrevistados têm um excelente grau de conhecimento no repasse de informações quanto à abertura de conta corrente, e 33% bom.

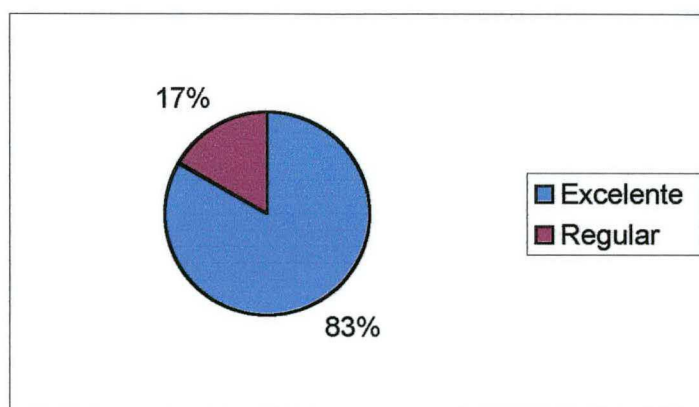


Figura 15: Grau de orientação aos clientes quanto a fazer um seguro de vida ou previdência social.

A Figura 15 demonstra que 83% dos entrevistados têm um excelente grau de conhecimento no repasse de informações quanto à orientação ao cliente em fazer um seguro de vida, e 17% regular.

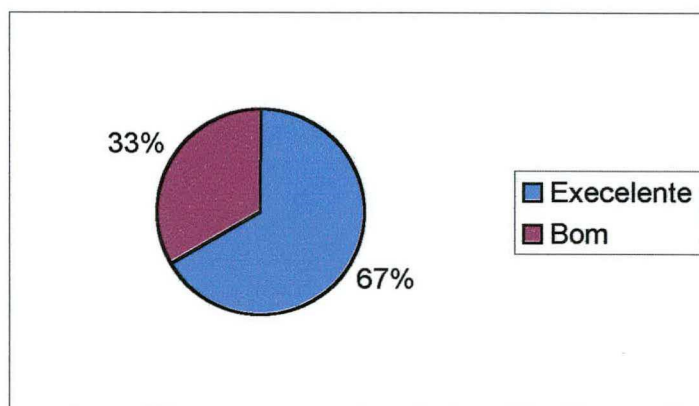


Figura 16: Grau de orientação aos clientes quanto a fazer um cartão de crédito.

A Figura 16 demonstra que 67% dos entrevistados têm um excelente grau de conhecimento no repasse de informações quanto à orientação ao cliente para fazer um cartão de crédito, e 33% bom.

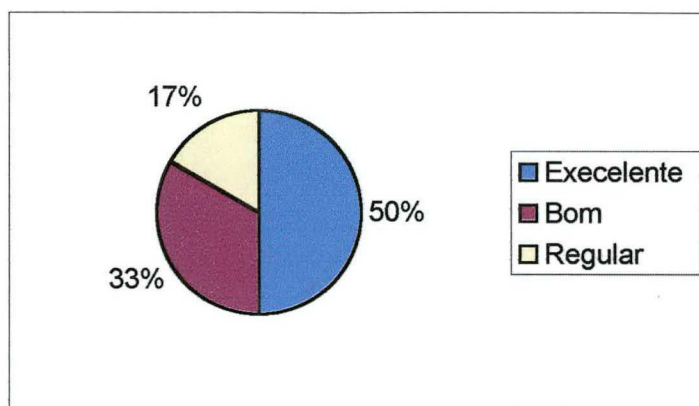


Figura 17: Grau de orientação aos clientes quanto a fazer investimento em fundos.

A Figura 17 demonstra que 50% dos entrevistados têm um excelente grau de conhecimento no repasse de informações quanto à orientação ao cliente para fazer aplicação em fundos de investimento, 33% bom, e 17% regular.

Na Parte III do Questionário aplicado aos clientes e clientes eventuais, os entrevistados responderam as questões de 1 a 14 que abordam os dados relacionados à qualidade de atendimento dos funcionários da “Linha de Frente”.

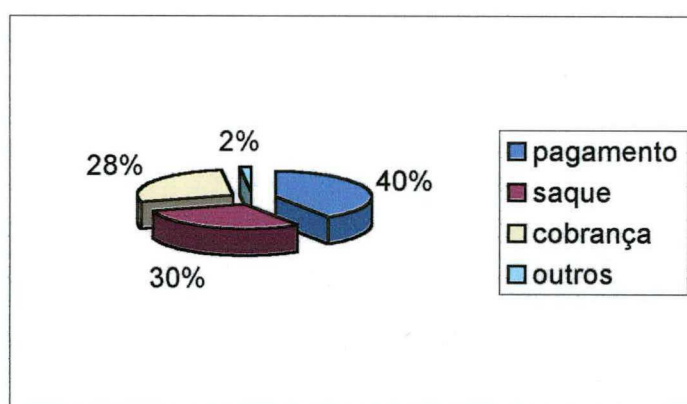


Figura 18: Tipos de serviços utilizados no banco.

A Figura 18 demonstra que 40% dos entrevistados utilizam para pagamento, 30% saque, 28% cobrança, e 2% outros.

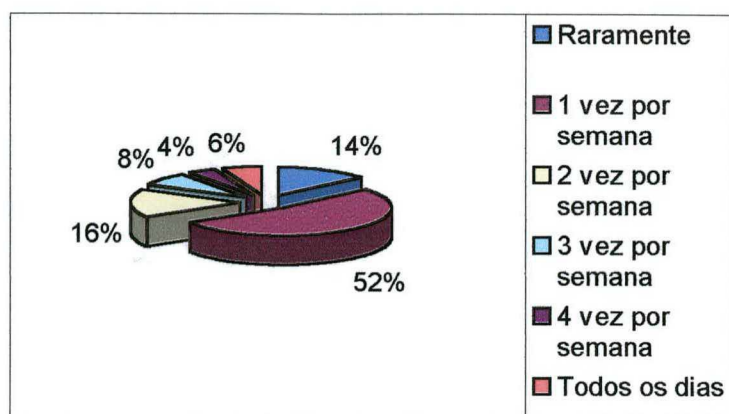


Figura 19: Total de vezes da vinda ao banco.

A Figura 19 demonstra que 52% dos entrevistados vêm 1 vez por semana ao banco, 16% 2 vezes, 14% raramente, 8% 3 vezes, 6% todos os dias, 4% quatro vezes.

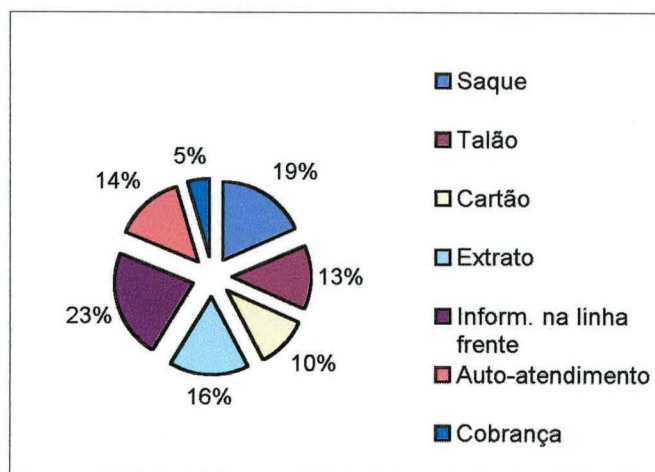


Figura 20: Tipos de serviços utilizados no banco.

A Figura 20 demonstra que 23% dos entrevistados vêm à agência para pedir informações na “Linha de Frente”, 19% saque, 16% extrato, 14% auto-atendimento, 13% talão, 10% cartão, e 5% cobrança.

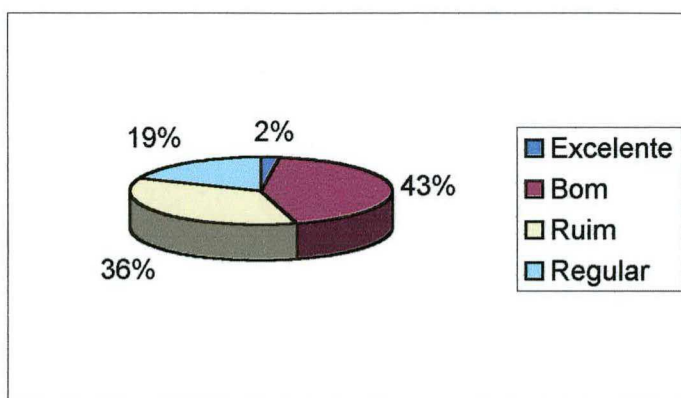


Figura 21: Opinião sobre o atendimento do banco como um todo.

A Figura 21 demonstra que 2% dos entrevistados acham o atendimento do banco bom, 43 % excelente, 36% ruim, 19% regular.

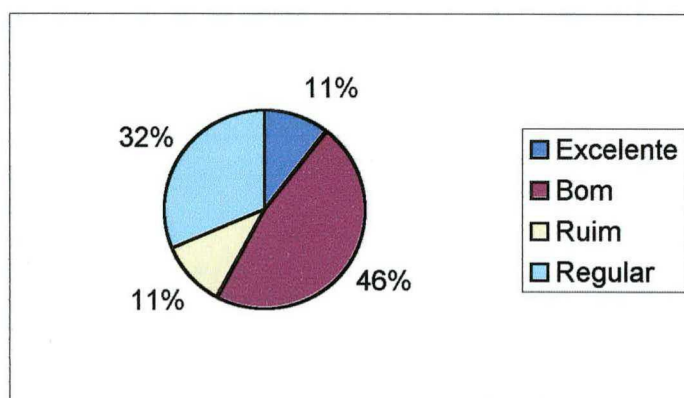


Figura 22: Opinião quanto ao atendimento dos funcionários da "Linha de Frente".

A Figura 22 demonstra que 46% dos entrevistados acham o atendimento bom, 32% regular, 11% excelente, e 11% ruim.

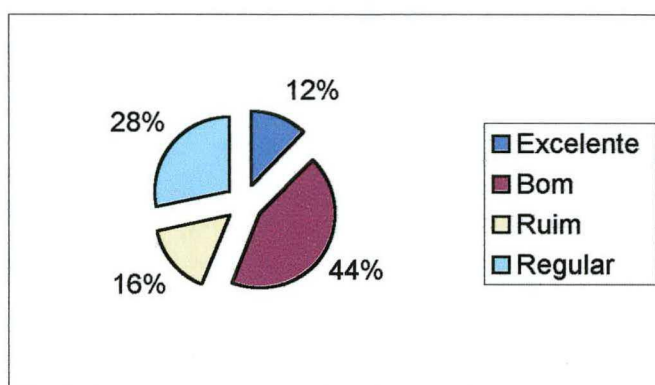


Figura 23: Opinião quanto à cortesia e o domínio da informação dos funcionários da "Linha de Frente".

A Figura 23 demonstra que 44% dos entrevistados acham a cortesia e o atendimento bom, 28% regular, 16% ruim, e 12% excelente.

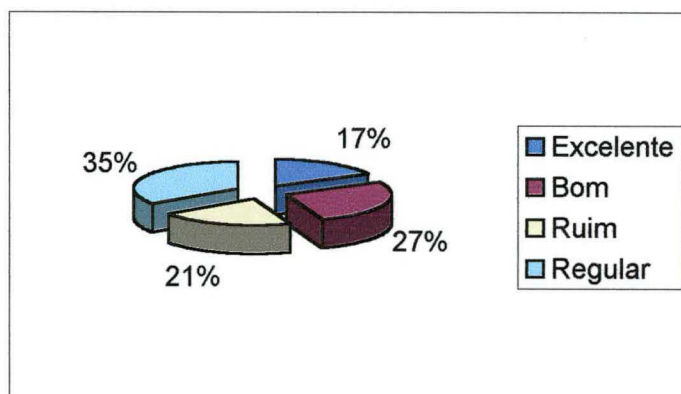


Figura 24: Opinião quanto à rapidez do atendimento pelos funcionários da "Linha de Frente".

A Figura 24 demonstra que 35% dos entrevistados acham a cortesia e o atendimento regular, 27% bom, 21% ruim, e 17% excelente.

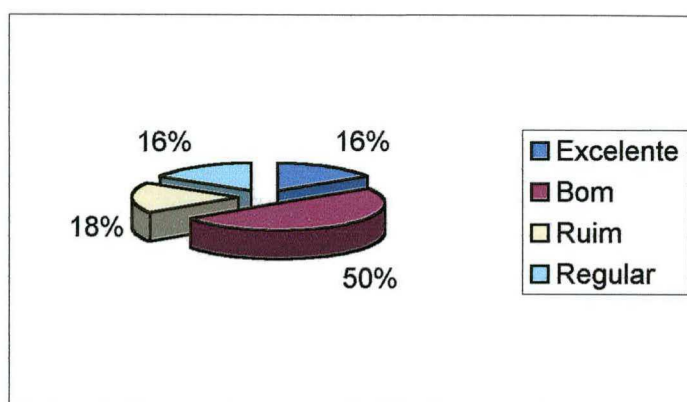


Figura 25: Opinião sobre os funcionários da “Linha de Frente” quanto à divulgação dos produtos oferecidos pelo banco.

A Figura 25 demonstra que 50% dos entrevistados acham bom, 18% ruim, 16% excelente, e 16% regular.

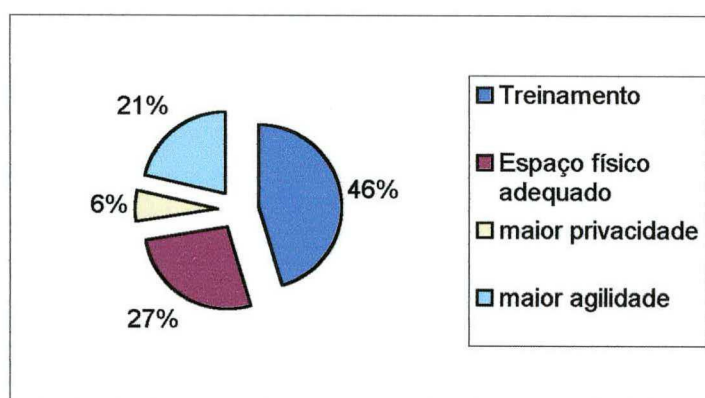


Figura 26: Sugestões para um melhor atendimento dos funcionários da “Linha de Frente”.

A Figura 26 demonstra que 46% dos entrevistados acham que os funcionários necessitam de treinamento, 27% a falta de espaço físico adequado, 21% acha que precisam ter maior agilidade no atendimento, e 6% maior privacidade.

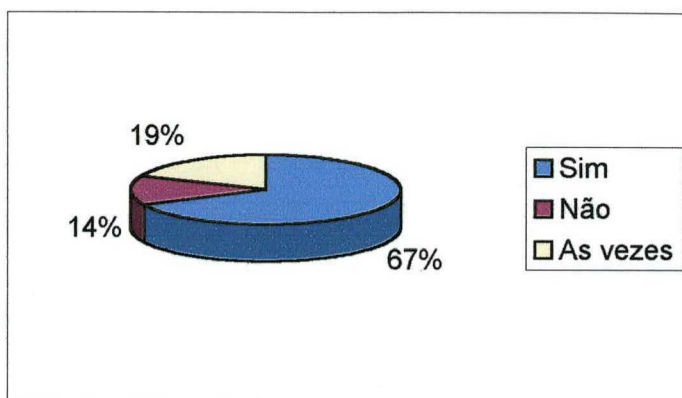


Figura 27: Utilização do auto-atendimento.

A Figura 27 demonstra que 67% dos entrevistados utilizam o serviço, 19% às vezes, e 14%, não utilizam.

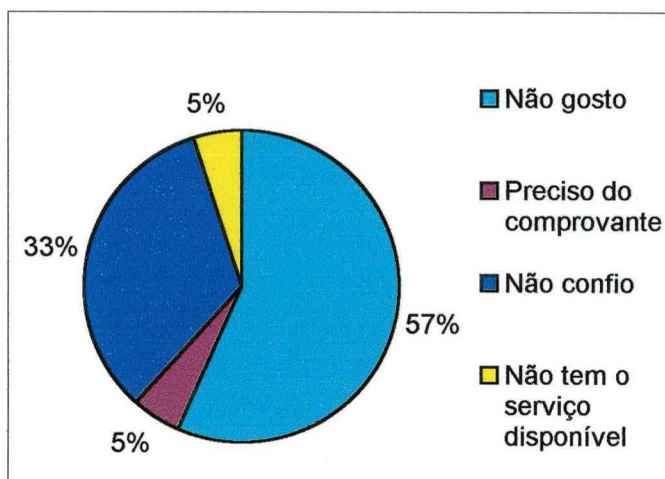


Figura 28: Por que não utiliza o auto-atendimento.

A Figura 28 demonstra que 57% dos entrevistados não utilizam o serviço por que não gostam, 33% não confiam no serviço, 5% alegam não ter o serviço desejável para o que ele quer, e 5% precisam de comprovante e este tipo de serviço não tem.

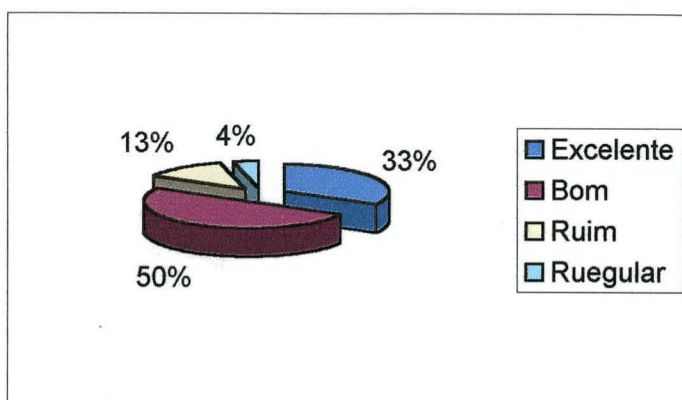


Figura 29: Opinião sobre os serviços de auto-atendimento.

A Figura 29 demonstra que 50% dos entrevistados acham o serviço de auto-atendimento bom, 33% excelente, 13% ruim, e 4% regular.

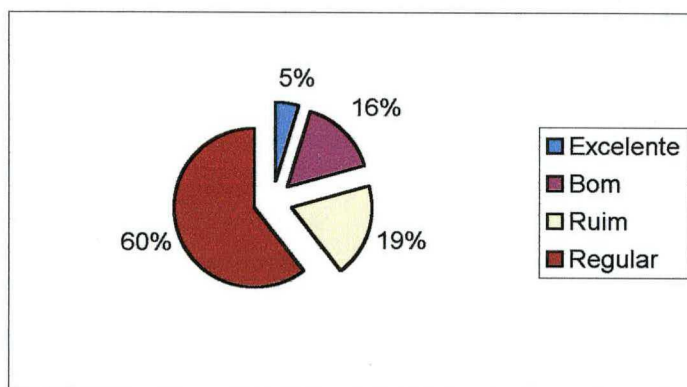


Figura 30: Opinião sobre os serviços alternativos (Internet e telefone).

A Figura 30 demonstra que 60% dos entrevistados acham os serviços alternativos bom, 19% ruim, 16% regular, e 5% excelente.

3.6 Análise Crítica

Quanto à formação dos clientes e cliente eventual, pode-se observar que quanto maior o nível de formação mais exigência na qualidade dos serviços, pois há uma maior

assimilação das novas tecnologias impostas pelo processo de globalização nos serviços e na vida do indivíduo.

Em relação ao domínio da informação, em sua maioria os funcionários dominam as informações, mas há necessidade de um programa de treinamento mais constante, pois atualmente o Banco Itaú conta com um Programa de Treinamento a Distância, uma vez por ano, sendo que os funcionários têm que responder um questionário e enviá-lo após o “sinal verde” da chefia. Diante disso, há necessidade de um treinamento “in loco”, pelo menos uma vez por ano.

Pode-se observar, também, que a reciclagem é fundamental, tendo em vista a gama de informações que o indivíduo recebe diariamente, em relação aos serviços que o banco oferece, demonstra a necessidade de se atualizar, estudar, contudo, o próprio banco retirou o subsídio para os cursos de pós-graduação dados aos funcionários, o estudo sobre o banco é através de apostilas, não tendo acesso à Internet para se atualizar, demonstrando com isso, a falta de apoio do banco para este se qualificar.

O treinamento se mostra necessário, também, no desenvolvimento de habilidades frente às novas tecnologias que aí estão. Como poderá o funcionário, sem saber manusear estas máquinas, conquistar o cliente para motivá-lo ao auto-atendimento e ao uso dos canais alternativos (Internet e telefone)?

Assim, tendo em vista que o Banco Itaú e seus funcionários ter como prioridade “satisfação do cliente”, em relação a qualidade dos serviços oferecidos, ratifica-se a necessidade de um programa de treinamento, objetivando a maximização de informações, desenvolvimento de habilidades profissionais, através do ajustamento sócio-funcional do elemento humano ao seu serviço, com o intuito de atender as necessidades levantadas em cima das prioridades para a qualidade dos serviços e a qualificação profissional.

CAPÍTULO 4

CONSIDERAÇÕES FINAIS

4.1 Conclusão

O sistema financeiro nacional como um todo tem passado, nos últimos anos, por profundas modificações, justificadas pela instabilidade da economia brasileira. Diante disso, pode-se ratificar a necessidade de um Programa de Treinamento “in loco”, de forma anual, aos funcionários da “Linha de Frente”, da agência que foi objeto de estudo, capacitando os funcionários para um melhor desempenho de suas atividades, e por consequência, a melhoria da sua competitividade.

Ressalte-se que, este treinamento poderá ser estendido para todos os funcionários das agências do Banco Itaú, pois o mesmo objetivo que faz parte da administração do objeto de estudo, crê-se ser de toda a administração, em todas as demais agências do banco, uma organização que tem o intuito de manter o cliente satisfeito e o funcionário treinado, mas tendo em vista a falta de um programa mais constante de treinamento - as pesquisas efetuadas nas agências podem comprovar -, fica a desejar a qualidade no atendimento.

Este treinamento proporcionará muitas vantagens à empresa e aos funcionários, ou seja, o envolvimento de todos os níveis de funcionários no processo de qualificação; a possibilidade da elaboração de planos de capacitação profissional a curto, médio e longo prazos, integrando-os as metas globais do banco; as informações em tempo hábil, dos produtos que irão ser oferecidos ao cliente; o aumento da competitividade entre todos os funcionários, o que gera maior produtividade; um treinamento aos funcionários não só em seu setor, mas uma qualificação em sua totalidade, para que possa atender o cliente de uma forma global, pois o funcionário tem que ser polivalente, em todos os escalões, detendo as

informações que o cliente quer, num curto espaço de tempo, e com isso, crescer dentro da empresa, e conquistar o cliente; o treinamento, quando planejado, poderá desenvolver iniciativa, motivação, automotivação, desenvolvimento de potencial criativo, intelectual, valorização do trabalhador, o ambiente de trabalho tranquilo, para que sejam desenvolvidas as atividades do dia-a-dia.

Vários são os fatores que diagnosticam um serviço de má qualidade, isto é, a apatia (impressão passada ao cliente que pouco se importa com ele), a dispensa do cliente (o funcionário o dispensa alegando que as normas da empresa não o contemplam), frieza (engloba atitudes de rispidez, desatenção e impaciência), condescendência (tratar o cliente como se ele não tivesse condições de entender os mecanismos da empresa), automatismo (tratar o cliente de forma mecanizada e impessoal), livro de regras (as normas da empresa são colocadas acima da satisfação do cliente, sem que o funcionário tenha uma margem de ação para trabalhar), passeio (divisão rígida de tarefas especializadas e ao mesmo tempo semelhantes, isto é, o cliente “passeia” pela empresa para resolver um problema que um único funcionário poderia estar apto para fazê-lo) (ALBRECHT, 1994). “A qualidade total começa com educação e termina com educação” (SCHOLTES, 1992, p.21).

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva.** Como entender e identificar as necessidades dos seus clientes. São Paulo: Makron Books, 1992.

_____. **A revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os clientes.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. **A natureza do trabalho executivo.** Disponível em: http://www.eps.ufsc.br/teses/escrivao/capit_7/edmcap7.htm. Acesso em: 8/2002.

BARÇANTE, L. C. **Qualidade total: uma visão brasileira.** O impacto estratégico na universidade e nas empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento.** 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CARAVANTES, G. R.; CARAVANTES, C.; BJUR, Wesley. **Administração e qualidade: a superação dos desafios.** São Paulo: Makron Books, 1997.

CEL, N. G. e BOSCO FILHO, V. Uma reflexão sobre o futuro da profissão do contador no Brasil. In: 15ª Convenção dos contabilistas do Estado de São Paulo, São Paulo, 20-3, ago., 1997.

Centro de Estudos, Cultura e Cidadania de Santa Catarina (CECCA/SC). **Qualidade de vida e cidadania: a construção de indicadores sócio-ambientais de qualidade de vida em Florianópolis.** Florianópolis: Cidade Futura, 2001.

CHIAVENATO FILHO, J. Os desafios de recursos humanos para o terceiro milênio. **Revista Brasileira de Administração**, ano 7, n.19, mai., 1997, p.39-41.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1977.

FERREIRA, P. P. **Treinamento de pessoal.** São Paulo: Atlas, 1985.

GIL, A. de L. **Qualidade total nas organizações.** 20. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1993.

KOLIVER, O. A comprovação de competência e o exercício profissional. **Rev. do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul.** Porto Alegre, v. 25, n.87, p.18-29, out./dez., 1996.

LOPES DE SÁ, A. Informática e contabilidade: computadores e sistemas de informação. In: **Rev. Brasileira de Contabilidade**, Brasília, ano XXVII, n.113, set./out., 1998.

MARCONI, M. de A. e LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1994.

MATOS, C. L. **Avaliação e análise do desempenho dos processos de serviço, numa agência bancária, sob a ótica de seus clientes e funcionários da “Linha de Frente”**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 2. ed. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec/Abrasco, 1994.

NASI, A. C. Globalização da economia e as novas tendências da profissão contábil no século XXI. **Rev. do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, v. 27, n.92, p.36-43, jan./mar., 1998.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo: Atlas, 1994.

SCHOLTES, P. R. **Times de qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.

TUCHMAN, B. W. **The decline of quality**. New York: Times Magazine, 1993.

WERTHER, W. B. e DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

ZAMORANO, E. G. Ética e globalização. In: **Rev. Brasileira de Contabilidade**, v. 28, n.118, jul./ago., 1999.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

BOOG, G. G. **O desafio da competência**. São Paulo: Best Seller, 1991.

CARAVANTES, G. **Recursos humanos estratégicos para o terceiro milênio**. Porto Alegre: AGE, 1993.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o processo decisivo da administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1987.

_____. **Recursos humanos na empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ECO, Humberto. **Como se faz uma tese**. 12. ed. São Paulo: Ed. Perspectiva, 1995. (Coleção Estudos).

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade**. São Paulo: Qualitymark, 1998.

GIANESI, I. G. N. e CORREA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

JURAN, J. M. **A Qualidade desde o processo: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. Trad. De Nivaldo Montigelli Júnior. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997. São Paulo: Pioneira, 1992.

KOTLER, P. et al. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. Trad. Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Futura, 1999.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LOBOS, Júlio. **Encantando o cliente, externo e interno**. São Paulo: J. Lobos, 1993.

LOBOS, J. **Qualidade! Através das pessoas**. São Paulo: J. Lobos, 1991.

PALADINI, E. P. **Controle de qualidade: uma abordagem abrangente**. São Paulo: Atlas, 1995.

APÊNDICES

Apêndice A: Questionário aplicado aos funcionários e clientes do Banco Itaú S. A.

PARTE I – COMUM AOS DOIS GRUPOS PESQUISADOS

1) FAIXA ETÁRIA:

- menos de 25 anos 26-30 anos 31-40 anos
 41-50 anos 50-60 anos mais de 60 anos

2) SEXO:

- feminino masculino

3) RESIDÊNCIA:

- Florianópolis outro município

4) ESTADO CIVIL:

- solteiro(a) casado(a) divorciado(a) e/ou separado(a)
 viúvo(a) outros: _____

5) FORMAÇÃO ESCOLAR:

- 1º grau completo 1º grau incompleto
 2º grau completo 2º grau incompleto
 superior completo superior incompleto
 pós-graduação

6) PROFISSÃO:

- funcionário público estadual funcionário público federal
 professor(a) da rede privada professor(a) da rede pública
 comerciante empresário(a)
 estudante de nível superior estudante de nível médio e/ou fundamental
 estagiário bancário outros: _____

7) É CLIENTE DO BANCO?

- sim não

8) HÁ QUANTO TEMPO É CLIENTE DO BANCO?

- 1 mês-1 ano 1-2 anos 2-3 anos 3-4 anos
 4-5 anos 5 anos mais de 5 anos

PARTE II – AO GRUPO DE FUNCIONÁRIOS PESQUISADOS

1) HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NO BANCO?

- menos de 1 ano 1-2 anos 2-3 anos 3-4 anos
 4-5 anos 5 anos mais de 5 anos

2) QUAL A FUNÇÃO EXERCIDA?

- atendimento na “Linha de Frente” informações no auto-atendimento
 caixa gerente
 sub-gerente assistente de gerência
 telefonista segurança
 serviço de café e/ou serviço de limpeza
 outros: _____

3) COMO VOCÊ DEFINE O SEU AMBIENTE DE TRABALHO NESTA AGÊNCIA?

- excelente bom regular fraco

4) QUAL O SEU GRAU DE DOMÍNIO DA INFORMAÇÃO REPASSADA PESSOALMENTE OU POR TELEFONE AO CLIENTE?

- domina a informação
 domina a informação parcialmente
 desconhece a informação

5) QUAL O SEU GRAU DE INFORMAÇÃO QUANTO À ORIENTAÇÃO AOS CLIENTES PARA O USO DE SERVIÇOS DE CONVENIÊNCIA?

excelente bom regular fraco

6) QUAL O SEU GRAU DE INFORMAÇÃO QUANTO À ORIENTAÇÃO AOS CLIENTES PARA A ABERTURA DE CONTA CORRENTE E/OU POUPANÇA?

excelente bom regular fraco

7) QUAL O SEU GRAU DE INFORMAÇÃO QUANTO À ORIENTAÇÃO AOS CLIENTES PARA FAZER UM SEGURO E/OU PREVIDÊNCIA SOCIAL?

excelente bom regular fraco

8) QUAL O SEU GRAU DE INFORMAÇÃO QUANTO À ORIENTAÇÃO AOS CLIENTES PARA FAZER CARTÃO DE CRÉDITO?

excelente bom regular fraco

9) QUAL O SEU GRAU DE INFORMAÇÃO QUANTO À ORIENTAÇÃO AOS CLIENTES PARA FAZER UM FUNDO DE INVESTIMENTO?

excelente bom regular fraco

PARTE III – AO GRUPO DE CLIENTES PESQUISADOS

1) SE NÃO É CLIENTE EVENTUAL QUE TIPO DE SERVIÇO UTILIZA NESTA AGÊNCIA?

pagamento saque cobrança

outros: _____

2) QUAIS AS OPÇÕES DE SERVIÇOS QUE VOCÊ MAIS UTILIZA?

saque talão de cheques cartões extrato

informações na “Linha de Frente” auto-atendimento

cobrança pagamento empréstimo

informações na gerência outros: _____

3) COM QUE FREQUÊNCIA VEM A ESTA AGÊNCIA?

- rara vez 1 vez por semana 2 vezes por semana
 3 vezes por semana 4 vezes por semana
 todos os dias da semana

4) QUAL A SUA OPINIÃO QUANTO AOS SERVIÇOS OFERECIDOS PELO BANCO?

- excelente bom regular fraco

5) COMO VOCÊ AVALIA A QUALIDADE DO ATENDIMENTO DO BANCO COMO UM TODO?

- excelente bom regular fraco

6) QUAL A SUA OPINIÃO SOBRE O ATENDIMENTOS DOS FUNCIONÁRIOS DA “LINHA DE FRENTE”?

- excelente bom regular fraco

7) QUAL A SUA OPINIÃO QUANTO AOS SERVIÇOS DE CORTESIA E DOMÍNIO DA INFORMAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA “LINHA DE FRENTE”?

- excelente bom regular fraco

8) QUAL A SUA OPINIÃO QUANTO À RAPIDEZ NO ATENDIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS DA “LINHA DE FRENTE”?

- excelente bom regular fraco

9) QUAL A SUA OPINIÃO QUANTO À DIVULGAÇÃO DOS PRODUTOS OFERECIDOS PELO BANCO PELOS FUNCIONÁRIOS DA “LINHA DE FRENTE”?

- excelente bom regular fraco

10) QUAIS AS SUGESTÕES PARA UM MELHOR ATENDIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS DA “LINHA DE FRENTE”, VISANDO A QUALIDADE NOS SERVIÇOS OFERECIDOS PELO BANCO?

- treinamento dos funcionários espaço físico adequado
 maior privacidade (distância da fila com as mesas de atendimento)
 maior agilidade

11) VOCÊ UTILIZA O AUTO-ATENDIMENTO?

sim não as vezes

12) POR QUE NÃO UTILIZA O AUTO-ATENDIMENTO?

não gosto preciso do comprovante não confio

não tem o serviço disponível

13) QUAL A SUA OPINIÃO SOBRE O SERVIÇO DE AUTO-ATENDIMENTO?

excelente bom regular fraco

14) QUAL A SUA OPINIÃO SOBRE OS SERVIÇOS DOS CANAIS ALTERNATIVOS
(INTERNET E/OU TELEFONE)?

excelente bom regular

fraco não utilizo