

GESTÃO DE QUALIDADE NO ATENDIMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA EM RIO NEGRINHO¹

*Gesiê Henning²
Carla Regina Rosin³*

RESUMO: O trabalho em pauta foi realizado em uma agência bancária local, com o objetivo de mensurar a qualidade do atendimento e avaliar o grau de satisfação de clientes e funcionários, pelos serviços e produtos oferecidos pelo banco. Esta mensuração se deu por levantamento, através de questionário, inclusive para verificar se a agência satisfaz a expectativa de seus clientes. A metodologia utilizada para este artigo apresenta-se como pesquisa qualitativa escalar, ajustada à obtenção do grau de qualidade item a item, bibliográfica exploratória no início para adaptação dos termos e definições. Através da análise do grau de satisfação de cada variável consultada e mais a importância que os respondentes dão a estes aspectos, foi possível a análise Importância x Desempenho, da qual pode-se identificar os aspectos mais frágeis, a serem analisados com mais atenção pela agência. Os resultados foram positivos em sua maioria, porém há itens cuja indicação dos respondentes pode ser melhorada. A opção pelo tema justifica-se por meio dos benefícios que este trabalho pode trazer à instituição estudada, aos clientes (internos e externos) e ao meio acadêmico. Recomenda-se reaplicação da pesquisa em algum tempo, para comparativamente checar as melhorias e o grau de satisfação dos clientes.

Palavras chave: Prestação de serviços. Qualidade. Satisfação. Agência bancária.

QUALITY MANAGEMENT ON CALL ON A INSTITUTION BANK in Rio Negrinho

ABSTRACT: The study in question was conducted at a local bank branch, with the aim of measuring the quality of care and the level of satisfaction of customers and employees, the services and products offered by the bank. This measurement was made by survey via questionnaire, to assess if the agency meets the expectations of its customers. The methodology used for this article comes as qualitative research scale, adjusted to the degree of quality individual items, exploratory literature for early adaptation of terms and definitions. Through the analysis of the degree of satisfaction of each queried variable and more the importance that respondents give

¹Trabalho de conclusão de curso, na 8ª. fase em Administração, na Universidade do Contestado – UnC, Campus Rio Negrinho, 2014

²Acadêmica do curso de Administração (2014). Universidade do Contestado. Campus Rio Negrinho, SC, Brasil. E-mail: gesieh@yahoo.com.br

³Professora da Universidade do Contestado – UnC, Brasil. Especialista em Planejamento Estratégico e Gestão de Pessoas. carlarosin@unc.br

to these aspects, it was possible to x Importance Performance analysis, which can identify the weakest aspects to be analyzed more carefully Agency . The results were mostly positive, but there are items whose nomination of respondents can be improved. The choice of subject is justified by the benefits that this work can bring to the institution studied, customers (internal and external) and the academia. Reapplication of research at some time, compared to check the improvements and the degree of customer satisfaction is recommended.

Keywords: Services. Quality. Satisfaction. Bank branch.

1 INTRODUÇÃO

Tem-se falado muito em gestão de qualidade na prestação de serviços, principalmente no crescente mercado em que vivemos. As empresas estão mais competitivas e fidelizar clientes é uma tarefa difícil e essa conquista de retenção e manutenção de clientes se estende entre internos e externos da organização. Desta forma, o atendimento e a qualidade como são disponibilizados aos clientes, são a chave de sucesso para que interação entre organização e o cliente tornem-se relação de longo prazo, justificando a importância e a relevância de mensurar constantemente como está o processo da gestão da qualidade.

Desta forma, para empresas prestadoras de serviços, torna-se um desafio ainda maior prezar e manter um nível elevado nos padrões de qualidade de atendimento, principalmente se o serviço estiver relacionado à manutenção financeira dos clientes, como por exemplo, o serviço bancário. Pois conforme nos relatam (ZACHARIAS; FIGUEIREDO; ALMEIDA, 2008), no Brasil, o setor bancário vem experimentando significativos impactos em termos de concorrência intensificada, sobretudo pela abertura dos mercados e pelo crescimento de fusões e aquisições. Nesse sentido o setor bancário passou a adotar uma postura de aproximação com os clientes como estratégia para manter-se lucrativo; justificando-se o grande desafio em atuar neste mercado. Contudo, muitos bancos se preocupam de forma insignificante com o aspecto humano do serviço prestado e acabam por perder na qualidade, apesar de seus esforços e também acabam por não conhecer as reais expectativas de seus clientes, deixando assim de oferecer um serviço com qualidade.

Porém, a procura dos clientes por excelência no atendimento prestado aumentou muito nos últimos anos e as instituições bancárias vem se aperfeiçoando

cada vez, com mais tecnologias, mais recursos, novos investimentos e mais treinamentos aos funcionários. Num mercado como o financeiro, os serviços oferecidos em cada agência são muito similares e os clientes reconhecem isso. Assim, a escolha entre os bancos e agências é formada com base em alguma diferenciação ou benefício extra. Assim Kotler (2000) nos evidencia que o valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de custo em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço.

A empresa que busca qualidade na prestação de serviço, busca a satisfação do cliente. Não há porque ela existir se não houver clientes externos para atender, e para atendê-los o cliente interno também deve estar satisfeito. O segredo para esse sucesso é concentrar-se nas necessidades e desejos dos clientes e se possível, superar suas expectativas. Segundo Parasuraman, Berry (1995) citado por Zacharias, Figueiredo e Almeida (2008), “propõem que os serviços sejam avaliados em termos de duas dimensões básicas: aspectos relacionados ao resultado (dimensão técnica, associada ao serviço principal) e aspectos relacionados ao processo de entrega do serviço (dimensão funcional, associada ao relacionamento)”.

Para isto, torna-se necessário conhecer os níveis de exigência dos clientes, seus gostos e preferências e os itens que julgam mais importantes. A análise de importância- desempenho tem sido umas das melhores ferramentas para avaliar a posição competitiva de uma empresa no mercado e identificar oportunidades de melhoria. Pois conforme afirma Moller (1993, p. 155), “toda organização de serviços deve monitorar a satisfação dos clientes, através de pesquisas se mercado regulares”.

2 A QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS BANCÁRIOS

A palavra serviço é originária do latim SERVITIUM, que significa escravidão, escravos. Porém, outros significados são encontrados, como ato ou efeito de servir; obséquio; favor; ou seja, um produto da atividade humana que sem assumir forma de um bem material, satisfaz uma necessidade.

A distinção entre produto e serviço, se caracteriza pela tangibilidade, ou seja, que se a fonte do benefício essencial de um produto for mais tangível do que intangível, então o mesmo é considerado um produto. Se o benefício essencial for mais intangível do que tangível então é um serviço. Kotler (2000, p 448), define serviço é qualquer desempenho ou ato intangível, que uma parte possa oferecer a outra e que não resulte em propriedade de nada, pois a execução de um serviço pode ou não estar ligada a um produto concreto.

A principal dificuldade relacionada à qualidade na prestação de serviços, é justamente a forma de mensuração, devido a subjetividade de um padrão pré estabelecido. Conforme afirma Slack et al. (1997) um problema que acontece ao se basear a definição de qualidade em expectativas é que as expectativas podem variar para diferentes consumidores, além de que a forma pela qual os clientes percebem um produtos, também pode variar. A qualidade percebida pelo cliente deve corresponder ou superar suas expectativas. O setor bancário sofre influência direta sobre a qualidade do serviço prestado, pois devido constante mudanças tecnológicas e reestruturação do mercado, precisam se adaptar rapidamente para acompanhar a satisfação e expectativa do cliente.

O conceito de qualidade, é resultante pós- Revolução Industrial, no século XIX, pois nesta época os artesões eram considerados trabalhadores nobres, passando seu trabalho aos seus descendentes, porém o projeto de confecção foi transferido para as fábricas com a Revolução Industrial, que subdividiu o projeto em múltiplas tarefas deixando o trabalhador braçal ultrapassado. Assim, a qualidade dos produtos começou a ser avaliada na linha de produção das fábricas. A partir da década de 50, o conceito de qualidade começou a ser mencionado com frequência e surgiram grandes pensadores como: Feigenbaum; Taguchi; Juran e Albretch. Estes especialistas da qualidade desenvolveram linhas de pensamento que contribuem até hoje para o desenvolvimento da qualidade nas organizações.

Para Feigenbaum (1994), o padrão de vida dos consumidores e o sucesso dos negócios das empresas dependem do desempenho confiável e consistente dos produtos e serviços, sem que sejam permitidas tolerâncias para com perdas de tempo e custo de falhas. A qualidade hoje é estratégia fundamental para a competitividade.

Hargreaves et al. (2005), afirma que em um mundo constantemente em transformação, as empresas prestadoras de serviços e os profissionais precisam estar atentos a essa revolução nas relações de trabalho, para que possam criar estratégias que garantam seu espaço nesse novo mercado, cada vez mais competitivo. Das empresas espera-se que cuidem da qualidade dos serviços prestados, procurando a excelência nos detalhes. Dos profissionais, que estejam dispostos ao aprendizado contínuo e interessados em novas tecnologias. De ambos, espera-se flexibilidade para se adaptarem à nova realidade das relações de trabalho, as quais têm como grande referencial o aperfeiçoamento das relações humanas, do trato com colegas e clientes. Tudo isso com vista a aprimorar a qualidade na prestação de serviços.

Quando se fala em qualidade total, refere-se a satisfação plena do cliente. O conceito de cliente deve ser estendido ao ponto de todos numa organização, são os clientes externos (todos que entram em contato com a organização e que não é parte integrante da mesma) e os clientes internos (todos os funcionários e setores da organização). Dessa forma são avaliadas as relações dos diversos departamentos de uma organização e as relações desta com a sociedade como um todo.

No cenário econômico brasileiro atual, o volume de serviços prestados à sociedade pelo setor bancário é expressivo e crescente, expandindo seu atendimento a todos os municípios brasileiros. Além da criação de conhecimento, os bancos exercem papel de desenvolvimento da sociedade. O contato com o cliente é fundamental para as instituições bancárias avaliarem sua atuação e percepção do público sobre eles, assim como identificarem as principais demandas e oportunidades de melhoria ou inovação (FEBRABAN, 2006).

Serviços são caracterizados por vários autores e com vários adjetivos, mas a característica que melhor define serviços é a intangibilidade, pois é muito difícil apalpar um resultado ou antecipar seus resultados e isto gera incerteza e insegurança no consumidor. Segundo Kotler (2000, p. 450), ela faz com que os clientes procurem sinais ou evidências para diminuir a insegurança gerada pela característica. Os clientes procuram nos equipamentos, nas instalações, nos materiais de comunicação, nas pessoas e no preço, evidências que torne tangível ou intangível o serviço.

Ao comparar serviços com produtos, algumas questões são importantes levantar: serviços não podem ser acumulados, não podem ser transportados, não podem ser produzidos em massa, não podem ser protegidos por patentes, é mais difícil controlar a qualidade de serviços, é difícil calcular custo de serviço e os próprios consumidores estão envolvidos no processo de produção do serviço.

Para Berry e Parasuraman (1995), citado por Zacharias, Figueiredo e Almeida (2008), o marketing de serviço é mais fundamental do que a sofisticação, tem melhor senso do que a ciência complexa. A essência do marketing de serviço é o serviço. Quando o produto é um desempenho, nada é mais importante do que a qualidade desse desempenho.

2.1 A PRESTAÇÃO DE SERVIÇO PARA O CLIENTE INTERNO

Qualidade e produtividade devem andar juntas para que o sucesso de um negócio se mantenha. Segundo Hargreaves et al. (2005), em paralelo a satisfação do cliente, está à satisfação das necessidades da empresa, tanto do empresário, quanto dos profissionais que nela trabalham. Na busca pela qualidade, a empresa precisa dar atenção aos funcionários, além de ter em vista a produtividade e o lucro.

Toda a transformação que vem ocorrendo nos últimos anos na sociedade, também afetou as relações de trabalho. No mundo competitivo em que as pessoas se encontram, ser competente não significa apenas demonstrar conhecimento técnico exigido, mas ter também autonomia para solucionar problemas, ser pró-ativo nas suas atividades, estar aberto a novos ambientes de trabalho e assumir responsabilidades.

Claus Moller (1999) define a qualidade pessoal como a satisfação das exigências e expectativas técnicas e humanas da própria pessoa e da outra, e pontua que a qualidade humana é um fator fundamental para a base de todos os outros tipos de qualidade pois, além de ser vital para a autoestima, determina também o bem-estar das pessoas, suas atitudes e seu comportamento. É necessário que o funcionário compreenda o quanto seu atendimento é importante na instituição. A sua qualificação profissional vai além de capacidade técnica, pois deve também ter capacidade de inovar, organizar, coordenar, decidir, cooperar em equipe e saber agir em situações imprevisíveis.

Por trás desse aspecto em ter qualidade no atendimento, existe o fator humano, que é o responsável pela maior parte do processo. Sem ele, é impossível a organização alinhar o seu objetivo de excelência em atendimento, com a expectativa do cliente em relação à mesma. Todos os especialistas em qualidade estão convictos em seus pensamentos que não há qualidade no atendimento se as pessoas não estiverem motivadas e capacitadas.

Para Kotler (2000, p. 63), uma empresa inteligente cria um alto nível de satisfação de funcionários, que leva a um esforço maior, que leva a produtos e atendimento de melhor qualidade, que criam maior satisfação de clientes, que leva a negócios mais regulares, que levam a maiores taxas de crescimento e lucro, que levam a um alto nível de satisfação de acionistas, que leva a mais investimentos e assim por diante. Esse é o círculo virtuoso que significa lucros e crescimento.

Na prestação de serviços, especificamente tratando-se de serviço bancário, não há espaço para o individualismo. O serviço em um todo é entendido como o resultado de um esforço em conjunto. O cliente externo geralmente passa por todas as áreas do banco, ou poderá passar futuramente, depende de como é o atendimento desde o início. Quando se perde um cliente, todos perdem, não apenas aquele que o atendeu no momento.

Através de diálogo que se emergem as emoções e as ideias, através dele que se consegue chegar a soluções e entendimentos. As pessoas, muitas vezes por falta de não querer ouvir e as vezes não serem ouvidas também, acabam gerando ruído no diálogo, colocando tudo a perder, pois é comum ter formas diferentes de entendimento. Kotler (2000) nos reflete a ideia que a alta administração deve identificar e estimular novas ideias em três grupos que tendem a ser mal representados na formulação de estratégias: funcionários com perspectivas jovens, funcionários distanciados da sede da empresa e funcionários novos no setor. Cada grupo é capaz de desafiar a ortodoxia corporativa e estimular novas ideias.”

O trabalho em equipe e o modelo de gestão são primordiais para que a linha de produção da prestadora de serviços, ou seja, seus clientes internos consigam manter a qualidade que a empresa tanto almeja. SENAC (2005) nos evidencia que a qualidade está relacionada ao objetivo em comum da equipe, sendo eles:

1. Discutir exclusivamente ideias: buscar ideias novas e discutir ideias concretas, evitando questões pessoais no trabalho.

2. Buscar um diálogo competente: os argumentos devem ser apresentados de maneira objetiva e clara, para ser discutido por todos da equipe.
3. Não temer o conflito: o profissional deve saber lidar com os conflitos e administrá-los com firmeza e habilidade. Às vezes, pode até ser saudável, para se tirar proveito no sucesso da negociação. Conflitos não são desavenças, mas diferentes pontos de vista.
4. Saber ceder: fazer concessões em nome do grupo é uma atitude natural para quem trabalha em equipe.
5. Discordar construtivamente: críticas são construtivas quando feitas com critérios e propostas alternativas.

Atender bem e com qualidade não tem custo e gera resultados positivos, porém, atender mal pode gerar uma grande perda. O funcionário prestador de serviço precisa compreender que atender ao público não é simplesmente o ato de atender, mas sim de buscar soluções para os problemas que ele passar e tentar satisfazer ao máximo suas necessidades, pois o funcionário é a imagem da empresa.

2.2 PRESTAÇÃO DE SERVIÇO PARA O CLIENTE EXTERNO

O segredo para atingir o objetivo da empresa prestadora do serviço, é concentrar-se profundamente nas necessidades e desejos dos clientes, criando um serviço que atenda suas expectativas ou até supere. Kotler (2000) ressalta que somente empresas centradas nos clientes são verdadeiramente capazes de construir clientes, e não apenas produtos, e são hábeis em engenharia de mercados, não apenas em engenharia de produtos. Ainda segundo Kotler (2000) conseguir um novo cliente é de cinco a sete vezes mais caro do que manter os já existentes, assim o esforço em reter clientes é acima de tudo, um investimento que irá garantir aumento nas vendas e redução das despesas.

A qualidade em serviços deve ser acima de tudo, aquilo que os clientes percebem. Mesmo que as percepções de um serviço dependam de certo grau de julgamento pessoal, cabe aos prestadores de serviços tentarem conhecer as expectativas de seus clientes para então buscar melhorias de desempenho que

favoreçam uma percepção positiva. Os clientes criam expectativas sobre o atendimento e qualidade do serviço, e estas expectativas se tornam pontos de referências que os clientes possuem do serviço e as percepções se referem à execução do serviço em si. O desafio das empresas está em minimizar a distância entre as expectativas e as percepções dos clientes. Assim Kotler (2000, p. 58) nos afirma que, “satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador.”

Durante o processo de produção de serviços, ocorre um composto com vários momentos de interação entre cliente e a empresa que vão impactar a percepção total da qualidade de um serviço, são os chamados *momentos da verdade*.

Segundo Grönroos (1995, p. 55), os momentos da verdade podem ser considerados momentos de oportunidade, pois representam a oportunidade do prestador de serviço demonstrar para o cliente, a qualidade de seus serviços. É a hora que o cliente sente o serviço acontecer. A sequencia de momentos da verdade que o consumidor enfrenta enquanto o serviço é prestado, é chamado *ciclo de serviço*. Para Albrecht (1992, p. 34), este ciclo é como uma cadeia de eventos pelo qual o cliente passa, enquanto experimenta o serviço. O nível de satisfação acumulada em cada estágio do processo ou chamado *momento da verdade* pode influenciar o nível de satisfação do cliente nos estágios seguintes. Por isso é necessário verificar as características consideradas importantes pelos clientes em cada ponto, e quais momentos impactam na sua satisfação.

Para cada serviço, poderá existir um conjunto específico de determinantes da qualidade. Segundo alguns autores (PARASURAMAN et al. 1995, 1988; JOHNSON, 1995; GHOBADIAN et al. 1994; GIANESI; CORRÊA, 1994), pode-se definir um conjunto de determinantes para a qualidade de serviços:

- Confiabilidade: prestar o serviço conforme prometido, com consistência, precisão e segurança.
- Rapidez: Prontidão e agilidade para atender o cliente.
- Tangíveis: referem-se às evidências físicas do serviço, como as instalações físicas da agência, equipamentos utilizados e a aparência dos funcionários.
- Empatia: cordialidade, atenção ao cliente e bom humor.
- Flexibilidade: ajustar o serviço conforme as necessidades dos clientes.

- Acesso: facilidade de entrar em contato com funcionários e de acessar o serviço.
- Disponibilidade: número de funcionários suficiente para atendimento.

Da mesma forma que os determinantes de qualidade têm graus de importância diferentes em cada momento da verdade, cada momento da verdade tem um grau de importância diferente em relação ao ciclo de serviço, o que irá permitir a verificação dos momentos a serem analisados com mais cuidado.

O atendimento ao cliente não se resume a um conjunto de tarefas, e sim ao modo de ser da empresa. Esta deve estar totalmente comprometida em proporcionar um excelente atendimento para o cliente, pois ele é o seu centro de atenção. Bee (2000) nos afirma que existem alguns motivos para os quais as empresas devem se atentar:

- Clientes satisfeitos provocam menos estresse. São poucos os que, tendo que lidar com um cliente insatisfeito, não conhecem as pressões que tais situações causam;
- Clientes satisfeitos tomam menos tempo. Lidar com queixas e problemas pode consumir muito tempo e eles sempre surgem quando está mais ocupado;
- Clientes satisfeitos falam de sua satisfação a outras pessoas, o que amplia a boa reputação;
- Clientes são seres humanos – é natural querer proporcionar um atendimento atencioso, prestativo e eficiente.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O trabalho em pauta foi realizado em uma agência bancária local, com o objetivo de mensurar a qualidade do atendimento e avaliar o grau de satisfação de clientes e funcionários, pelos serviços e produtos oferecidos pelo banco.

A metodologia utilizada na presente pesquisa foi qualitativa, pois não requer o uso de métodos e instrumentos estatísticos, o ambiente é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

A pesquisa foi também exploratória e de levantamento de dados, pois através de questionários aplicados aos clientes internos e externos da agência, pode-se analisar os grupos de dados individualmente, seu nível de satisfação e importância, sendo dada ênfase nas variáveis que obtiveram índice abaixo da média.

A pesquisa foi aplicada com quatro clientes internos (funcionários) e vinte clientes externos, de forma aleatória. Todos quando abordados foram receptivos, concordaram em responder com serenidade suas percepções.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O trabalho teve início com a pesquisa bibliográfica exploratória, onde através de materiais já publicados em artigos, livros e material disponível na internet, houve melhor entendimento do tema. Seguiu-se levantamento de percepções dos respondentes contribuindo descritivamente para esclarecimento da realidade. Esta técnica serviu-se de questionário como instrumento de coleta de dados.

3.2 COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

O instrumento de coleta de dados foi aplicado diretamente pela pesquisadora, no ambiente de serviço, no período da segunda quinzena de outubro, com questões fechadas (escolha única de opções), algumas delas escalares para descrição quantitativa do grau de satisfação ou de importância em relação aos diferentes aspectos questionados.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados é uma das melhores formas de compreender o posicionamento dos clientes e suas perspectivas com relação à satisfação e o grau de importância dos serviços bancários prestados pela instituição. No que se refere ao perfil dos colaboradores, foram expostos fatores como relação, gênero, idade, escolaridade, tipo e tempo de conta. Através desses fatores é possível mensurar e analisar como está o atendimento bancário da agência.

–Gênero

–Idade: Até 20; 21 a 30; 31 a 40; 41 a 50; Mais de 50.

–Escolaridade: Ensino Fundamental; Médio; Superior.

Tabela 1– Perfil dos entrevistados

	Masc	Fem	Até 20 anos	21 à 30 anos	31 à 40 anos	41 à 50 anos	Fundam	Médio	Superior
Funcionário	1	3	0	3	0	1	0	0	4
Cliente	10	10	1	6	7	6	2	9	9
Total	11	13	1	9	7	7	2	9	13

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Tempo de conta: Menos de 1 ano; 1 a 3 anos; 3 a 6 anos; Mais de 6 anos.

Tipo de conta: Individual; conjunta.

Tabela 2 – Tempo e tipo de conta

	Menos 1 ano	1 à 3 anos	3 à 6 anos	Mais de 6 anos	Individual	Conjunta
Funcionário	0	2	0	2	4	0
Cliente	1	5	12	2	17	3
Total	1	7	12	4	21	3

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Após a análise do perfil, foi solicitado tanto para os clientes da agência, quanto para os funcionários, que avaliassem com notas de 1 a 5, grau de satisfação e grau de importância dos itens questionados para cada grupo do banco. Sendo 1 o menor grau de satisfação e/ou importância, 5 a maior nota. Assim que coletados os questionários, atribui-se um valor para cada variável por cálculo da média ponderada entre os indicadores de 1 a 5 e a frequência das opções de resposta. Dos resultados obteve-se a média geral de 4,62 (muito bom), o que leva a uma condição bastante positiva no geral, no entanto alguns itens obtiveram nota abaixo da média, que merecem algum tratamento, ou seja, ainda não atendem a esta classificação.

Os grupos analisados foram: a) gerente da agência; b) atendentes; c) gerente de conta de empresa; d) caixas; e) máquina de autoatendimento; f) gerenciador financeiro/ internet; g) estrutura física da agência; h) produtos e serviços.

Conforme tabela abaixo, pode-se observar a média das variáveis e o grupo atingido:

Tabela 3 – Grau de satisfação e grau de importância para cada grupo do banco

GRUPOS	VARIÁVEL	MÉDIA
Máquina de auto-atendimento:	Diversidade de operações	4,13
Atendentes:	Quantidade	4,17
Gerente conta de empresa:	Pró-ativo	4,25
	Solucionar problemas	
Produtos e serviços:	Adequação do produto à necessidade	4,29
	Limite de crédito suficiente	
Gerente da agência:	Conhecer o cliente	4,29
	Disponibilidade	4,33

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

O grupo de itens relativo as máquinas de auto-atendimento, que obteve menor grau de satisfação mas com nível de importância elevado, é a variável relativa à diversidade de operações e transações, atingindo a média de 4,13.

Tabela 4 – Grau de satisfação em relação as maquinas de auto- atendimento: diversidade de operações

	Satisfeito	Muito Satisfeito	De alguma importância	Muito importante	Extremamente importante
Funcionário	2	2	0	1	3
Cliente	12	8	2	4	14
Total	14	10	2	5	17

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

No grupo relativo aos atendentes da agência, a variável com menor grau de satisfação mas com nível de importância elevado é referente a quantidade de funcionários disponíveis para atender ao cliente. A média obtida foi 4,17.

Tabela 5 – Grau de Satisfação em relação a quantidade de funcionários disponíveis para atender ao cliente

	Nem satisfeito, nem insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	De alguma importância	Muito importante	Extremamente importante
Funcionário	1	1	2	0	0	4
Cliente	5	7	8	4	4	16
Total	6	8	10	4	4	20

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

No grupo de itens relativo ao gerente de conta de empresa, com menor grau de satisfação e com nível de importância elevado surgiram: a) proatividade (oferecer negócios) e b) solucionar problemas. A média obtida em ambos foi 4,25.

Tabela 7 – Gerente de conta empresa: ser proatividade

	Nem satisfeito, nem insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	De alguma importância	Muito importante	Extremament e importante
Funcionário	0	1	3	0	0	4
Cliente	3	9	4	1	2	13
Total	3	10	7	1	2	17

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Tabela 8 – Gerente de Conta Empresa: Solucionar problemas

	Nem satisfeito, nem insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Muito importante	Extremamente importante
Funcionário	0	1	3	1	3
Cliente	1	9	10	2	17
Total	1	10	13	3	20

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

No grupo sobre produtos e serviços, os itens com menor grau de satisfação mas com nível de importância elevado foram : a) adequação dos produtos às suas necessidades e b) limites de créditos suficientes oferecidos pelo banco. Em ambos, a média obtida foi 4,29.

Tabela 9 – Produtos e serviços: Adequação dos produtos às suas necessidades

	Nem satisfeito, nem insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Muito importante	Extremamente importante
Funcionário	0	2	2	0	4
Cliente	2	11	7	7	13
Total	2	13	9	7	17

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Tabela 10 – Produtos e serviços: Limite de crédito

	Nem satisfeito, nem insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Muito importante	Extremamente importante
Funcionário	0	3	1	1	3
Cliente	4	7	8	7	13
Total	4	10	9	8	16

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

No grupo de itens relativo ao gerente da agência avaliados, os com menor grau de satisfação e com nível de importância elevado surgiram: a) conhecer o

cliente e suas necessidades, que obteve média 4,29 e b) disponibilidade para atendê-los, com média 4,33.

Tabela 11 – Gerente da agência : Conhecer o cliente e suas necessidades

	Nem satisfeito, nem insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Muito importante	Extremamente importante
Funcionário	0	2	2	0	4
Cliente	2	11	7	5	15
Total	2	13	9	5	19

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Tabela 12 – Gerente da agência: Disponibilidade para atender

	Nem satisfeito, nem insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Muito importante	Extremamente importante
Funcionário	0	0	4	0	4
Cliente	2	12	6	4	16
Total	2	12	10	4	20

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Pode-se observar nos gráficos, que mesmo estes itens sendo considerados abaixo do nível médio, não houve nenhum uma variável com nível de satisfação considerado insatisfeito, ou muito insatisfeito. Algumas variáveis obtiveram resposta *não me sinto em condições de opinar*, estas não entraram como análise na tabela. Porém, há itens aos quais os clientes atribuíram nem satisfeito nem insatisfeito e em todas as variáveis, os clientes sentem-se satisfeito e não extremamente satisfeito, mas acham o item extremamente importante, o que leva a uma análise mais detalhada sobre a variável.

Sobre a variável diversidade de operações nas máquinas de auto-atendimento, deve-se ao fato de que as pessoas ainda têm insegurança para utilizar o que é novo, diferente. Cada banco tem suas próprias máquinas de auto-atendimento, com operações disponíveis e com limites de movimentação diária diferentes. A única forma de conhecer e aprender utilizá-la é usando-a.

O item que trata sobre quantidade de atendentes disponíveis, depende da estrutura que o banco comporta, pois o quadro de funcionários é formulado com base no número de habitantes e posteriormente clientes da agência. Este mesmo parâmetro refere-se ao gerente de pessoa jurídica, pois a agência não possui uma pessoa destinada somente a essa função e o gerente da agência é também responsável por preocupar-se com esta carteira. Após a abertura da conta o cliente

é direcionado para um serviço não presencial, o que nem sempre é bem visto. Mesmo que o consultor jurídico poderá ser contatado a qualquer momento por telefone, bankline ou central de atendimento.

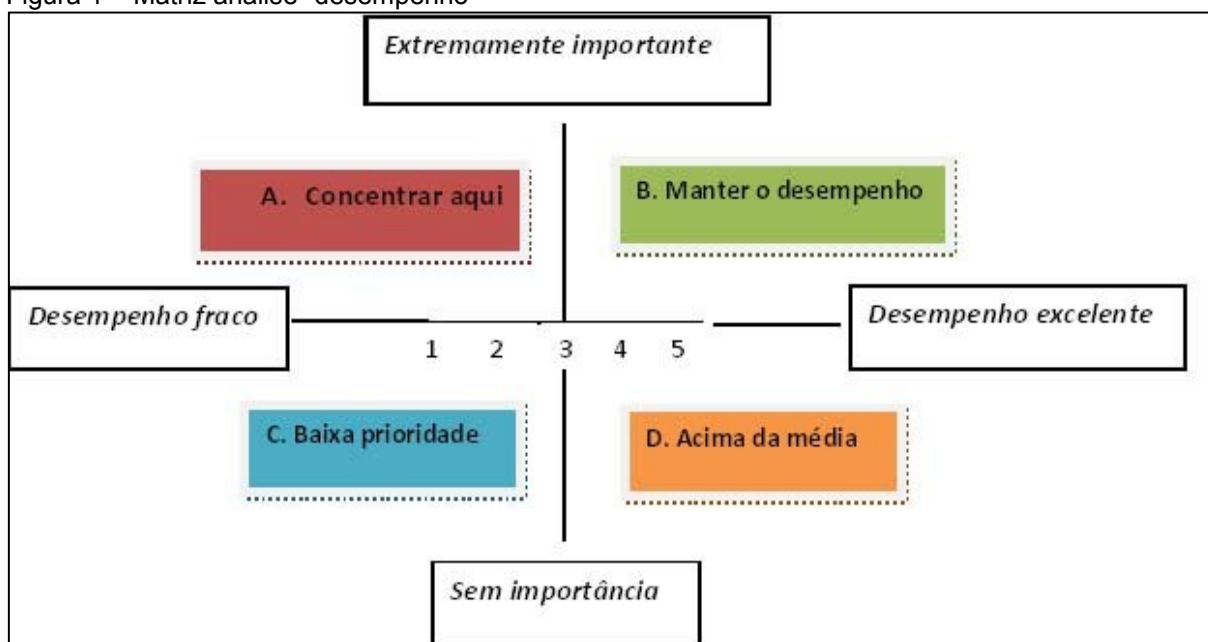
Sobre os itens referentes a adequação dos produtos as suas necessidades e limites de créditos suficientes, são casos que são analisados individualmente, em se tratando de produtos e valores, cada cliente possui algo disponível de acordo com seu perfil e sua renda.

E, sobre os itens que tratam do gerente da agência, por indicações qualitativas através das declarações de funcionários e de clientes, atribui-se nota abaixo da média devido aos fatos: a) gerência da agência ter mudado duas vezes em menos de um ano ; b) a agência ter permanecido sem gerência por um período de dois meses na recente enchente. Isto não agrada aos clientes, pois a permanência do gestor gera confiança, o que interferiu neste grau de satisfação. Este fato ocorreu há 3 meses mas percebe-se um grau de preocupação ainda por parte dos clientes.

Verificou-se que os funcionários responderam na maioria das questões que sentem-se muito satisfeitos com os itens e acham todos extremamente importantes, mas em comparação a análise de resposta dos clientes, alguns itens precisam ser reanalisados e procurar melhorias, embora nenhum item tenha sido considerado preocupante.

A análise de importância/ desempenho apresentada por Kotler (2000), baseia-se na avaliação das dimensões de importância e desempenho dos atributos pesquisados, na opinião do cliente. Este método lança a média das notas das respostas obtidas na pesquisa, onde na matriz, o eixo das ordenadas refere-se ao nível de importância, enquanto o eixo das abcissas, o de desempenho. Nos quadrantes fica evidenciada a ação a ser tomada. Conforme figura abaixo:

Figura 1 – Matriz análise- desempenho



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

As notas do grau de satisfação por aspecto abaixo da média foram às seguintes:

- Máquina de autoatendimento: Diversidade de operações- 4,13;
- Atendentes: Quantidade- 4,17;
- Gerente PJ: Pró-atividade- 4,25 e Solução de problemas – 4,25;
- Produtos/ Serviços: Adequação do produto – 4,29 e Limite de crédito- 4,29;
- Gerente da agência: Conhecer o cliente – 4,29 e Disponibilidade – 4,33.

Assim, nesta análise de dados, constatou-se que apesar de obter-se nota abaixo da média, todos os itens ficaram no quadrante B: manter o desempenho; o que nos gera como resposta um nível de satisfação ótimo e a qualidade mensurada no atendimento dos funcionários bem receptiva pelos clientes da agência. Para uma análise mais profunda, recomenda-se refazer esta pesquisa após 6 meses como análise comparativa qualidade do atendimento e nível de satisfação dos clientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor de atendimento bancário cresceu muito nos últimos anos e com isso a concorrência também. As instituições em busca por novos clientes, têm buscado na qualidade do atendimento a fidelização e a satisfação desses. Todos da organização

devem sentir-se responsáveis e comprometidos com o engajamento de melhor atender as expectativas e necessidades dos clientes. É através dele que a empresa existe, ele é o foco total.

Não existe qualidade no atendimento se os prestadores de serviços não estiverem satisfeitos com o ambiente onde trabalham ou não se identificarem com o seu papel na organização. Trabalhar atendendo pessoas não deve ser apenas uma ação simples, mas sim um diferencial, um ato de inovar, de criar metas e métodos, de ser o melhor que pode ser, sendo o outro lado, aquele que resolve problemas, que busca soluções, que se preocupa com seu cliente.

Através deste estudo, pode-se analisar o grau de satisfação dos clientes externos da agência bancária e o quão importante é para ele, o item questionado. Também foram questionados os funcionários, para analisar aos olhos do cliente, quanto ele avalia o grau de satisfação e importância do item.

O objetivo do trabalho era avaliar qualidade no atendimento, através do grau de satisfação dos clientes e funcionários, buscando melhorias principalmente nos itens que obtivessem nota menor, voltando assim para uma análise mais crítica sobre a forma como está sendo o atendimento. Com esta pesquisa, verificou-se com os resultados, que os clientes sentem-se satisfeitos com o atendimento, de modo geral, pois não houve nenhum item considerado insatisfatório. Mesmo assim, alguns itens ainda devem ser melhorados, pois a análise apontou respostas como nem satisfeito, nem insatisfeito.

Considerando o resultado desta pesquisa, futuramente sugere-se a aplicação de novos trabalhos para mensurar novamente o perfil dos respondentes, o quadro de funcionários se permanece inalterado e como está o nível de satisfação dos clientes.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os clientes. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

BEE, R. **Fidelizar o cliente**. São Paulo: Nobel, 2000.

COSTA, S. R. R.; FERREIRA, E. C. A qualidade no atendimento bancário. **Revista Organização & Estratégia**, v. 2, n. 3, set./ dez., 2006.

FEBRABAN. **Catálogos FEBRABAN/CIAB**. São Paulo, 2002 e 2003.

FIGUEIREDO, Z. R. S. **Qualidade no atendimento bancário**. 2005. 54f. Monografia (Especialização Gestão Estratégica e Qualidade) – Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2005.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377p.

HARGREAVES, L., ZUNETTI, R., LEE, R., et al. **Qualidade em prestação de serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: SENAC. 2005.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MOLLER, C. **O lado humano da qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1999.

MORAIS, A. S. C. Análise importância-desempenho aplicada à avaliação da qualidade em serviços bancários. **Revista Produção Online**, v. 12, n. 4, out./dez., 2012.

REIS, L. F. S. D. **Gestão da excelência na atividade bancária**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SLACK, Nigel, et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

ZACHARIAS, M. L. B., FIGUEIREDO, K. F., ALMEIDA, V. M. C. Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 2, jul./dez., 2008.

Artigo recebido em: 05/12/2014

Artigo aprovado em: 29/05/2015