**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS**

FABIANO MARTIN TIOSSI

PADRONIZAÇÃO EM SERVIÇOS BANCÁRIOS

**PIRACICABA – SP
2007**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

FABIANO MARTIN TIOSSI

PADRONIZAÇÃO EM SERVIÇOS BANCÁRIOS

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento:
Marketing e Estratégia

Orientação: Prof. Dr. Eduardo
Eugênio Spers

PIRACICABA – SP
2007

FICHA CATALOGRÁFICA

TIOSSI, Fabiano Martin

Padronização em serviços bancários/ Fabiano Martin Tiossi. – Piracicaba, SP, 2007.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers

Dissertação (Mestrado) – Mestrado Profissional em Administração – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba.

1. Padronização em serviços. 2. Qualidade em serviços bancários. 3. Bancos. I. Spers, Eduardo Eugênio. II. Universidade Metodista de Piracicaba. III. Título.

FABIANO MARTIN TIOSSI

PADRONIZAÇÃO EM SERVIÇOS BANCÁRIOS

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento:

Marketing e Estratégia

Data de aprovação:

31/01/2007

Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers (orientador)
(Faculdade de Gestão e Negócios - Universidade Metodista de Piracicaba)

Prof. Dr. Roberto Arruda de Souza Lima
(Departamento de Economia, Administração e Sociologia – ESALQ/USP)

Prof^ª. Dr^ª. Dalila Alves Corrêa
(Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba)

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, João e Maria, que são a razão do meu existir e pelos quais não meço esforços....

Aos meus grandes amigos, que com “seu jeito de ser”, me ensinaram que na vida, é preciso acreditar, ter atitudes concretas e agir ...

AGRADECIMENTOS

A Deus, que sempre me deu forças e me mostrou que tudo pode ser possível: basta apenas que eu faça a minha parte e acredite...

Aos meus irmãos, que pacientemente me compreenderam e apoiaram, acreditando e lutando comigo na concretização de mais este sonho.

Ao professor Dr. Eduardo Eugênio Spers que, com sua sabedoria e motivação, fez-me perceber que na vida tudo é possível: basta apenas acreditar e buscar....

Aos professores Doutores Osvaldo Elias Farah, Mário Sacomano Neto, Elisabete Stradioto Siqueira, Gabriele Corneli, Cláudio A. P. Machado Filho que contribuíram em grande escala para estar onde estou neste momento.

Aos clientes/usuários, funcionários e gerentes das instituições financeiras bancárias fonte desta pesquisa.

À banca examinadora desta Dissertação.

A todos os meus amigos que, direta ou indiretamente, fizeram e fazem parte de minha história de vida.

RESUMO

Esta dissertação estuda a padronização em serviços bancários, focando, especificamente, duas instituições financeiras bancárias, sendo uma pública e a outra privada. Com o aumento da competitividade e as novas legislações que protegem o consumidor, os bancos tiveram que buscar novas formas de interação com o seu público, como forma a garantir sua posição no mercado. Este estudo busca verificar se existe padronização nos serviços financeiros prestados ao usuário e cliente em instituições financeiras bancárias. Para isso, foi desenvolvido um estudo descritivo e causal em um município do interior do Estado de São Paulo. Foram levantadas e testadas seis hipóteses e abordados 122 clientes/usuários e 20 funcionários das duas agências, com questionários estruturados com perguntas em forma de escala. As hipóteses levantadas foram confirmadas considerando os três diferentes níveis de médias conforme o método de validação proposto: abaixo de 10% aceita; de 10 a 20% implicariam na aceitação parcial; e resultados acima de 20%, recusa-se a hipótese. Os resultados em relação ao cliente/usuário demonstram que existem níveis diferenciados, ou seja, padronização entre os atributos na precisão e importância em questões como estrutura física e tempo de espera na fila e no atendimento. Itens como temperatura na agência, acesso a serviços, número de funcionários, cordialidade e orientação no atendimento tiveram baixo grau de variação, indicando alto nível de padronização. Quanto aos diferentes níveis de facilidade de ser oferecido, implementado ou avaliado pelo banco ou funcionário, sob a ótica do funcionário, os resultados também demonstram níveis de padronização diferenciados entre os atributos. Itens como direção e orientação para o atendimento, solução do problema e confiança nos serviços prestados demonstraram alto nível de padronização. Sugerem-se novos estudos com métodos teórico-metodológicos diferenciados que venham melhor fundamentar os resultados, respondendo de forma diferenciada ao problema de pesquisa e atendendo aos objetivos de estudo propostos.

Palavras-chave: Padronização do serviço; Qualidade em serviços bancários; Bancos.

ABSTRACT

This master's degree dissertation studies the attendance standardization in bank services, focusing, specifically, two bank financial institutions, being one of public character and to another of private character. With the great increase of the market competitiveness, the banks had to look for new interaction forms with your public, as form of guaranteeing your competitive position in the market. The present study search to verify if there is standardization of the financial services rendered to the client in bank financial institutions and to discover if there is, on the part of the client, satisfaction front the services rendered. For that, an exploratory study was developed in two bank financial institutions, in a municipal district of the interior of the State of São Paulo. They were lifted up and tested six hypotheses and approached 122 clients and 20 employees of the two agencies, with questionnaires structured with questions in scale form. The lifted up hypotheses were confirmed considering the three different levels of averages as the validation method proposed: below 10% it accepts; from 10 to 20% they would implicate in the partial acceptance; and results above 20%, he/she refuses the hypothesis. The results in relation to the client demonstrate that differentiated levels exist, in other words, standardization among the attributes in the precision and importance in subjects as physical structure and time of wait in the line and in the service. Items as temperature in the agency, access to services, number of employees, cordiality and orientation in the service had low variation degree, indicating high standardization level. As for the different levels of easiness of being offered, implemented or appraised for the bank or employee, under the employee's optics, the results also demonstrate standardization levels differentiated among the attributes. Items as direction and orientation for the service, solution of the problem and trust in the rendered services demonstrated high standardization level. New studies are suggested with theoretical-methodological methods differentiated that you/they come better to base the results, answering in way differentiated to the research problem and assisting to the study objectives proposed.

Key-Words: Service standardization; Quality in bank services; Banks.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Níveis de médias	50
Tabela 2 - Índice global de padronização quanto aos níveis de precisão e importância	58
Tabela 3 - Índice global de padronização quanto aos níveis de oferecimento, implementação e mensuração	64
Tabela 4 - Índice de padronização quanto aos níveis de precisão e importância (separado por banco)	67
Tabela 5 - Índice de padronização quanto aos níveis de oferecimento, implementação e mensuração (separado por banco)	70

SUMÁRIO

RESUMO	VI
ABSTRACT	VII
LISTA DE TABELAS	VIII
SUMÁRIO	IX
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Problema do Estudo	2
1.2 Objetivos do Estudo	4
1.3 Justificativa	4
1.4 Hipóteses	5
1.5 Estrutura do Trabalho.....	8
2 PADRONIZAÇÃO EM SERVIÇOS.....	9
2.1 Concepção Histórica do Trabalho.....	9
2.2 A Evolução da Organização do Trabalho	14
2.2.1 Da manufatura à fábrica automática	14
2.2.2 Taylorismo e Fordismo: suas influências nos meios de produção.....	17
3 O MERCADO DOS BANCOS.....	23
3.1 Relato histórico da Caixa Econômica Federal	23
3.2 Relato histórico do Banco Bradesco	25
3.3 A Evolução do Sistema Bancário Brasileiro.....	27
3.4 O Mercado dos Bancos	29
4 PADRÃO E QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	34
4.1 Padrão.....	34
4.2 Serviços: Principais Características	37
4.3 Qualidade	39
4.3.1 Qualidade em serviços	41
4.3.2 A Qualidade Percebida Pelo Cliente	44
5 METODOLOGIA	49
6 RESULTADOS E DISCUSSÃO	52
6.1 Comportamento, Atitude e Percepção dos Clientes Sobre o Serviço Bancário.....	52
6.2 Percepção do Cliente Sobre Precisão e Importância.....	54
6.2.1 Percepção sobre precisão	54
6.2.2 Percepção sobre importância.....	56
6.3 Funcionários.....	59
6.3.1 Oferecimento, implementação e mensuração ou avaliação pelo Banco ou Funcionário	59
6.3.2 Da facilidade de ser oferecido pelo banco ou funcionário.....	59

6.3.3 Da facilidade de ser implementado no banco	61
6.3.4 Da facilidade de ser mensurado ou avaliado pelo banco ou funcionário.....	62
6.4 Da análise dos resultados por Bancos	65
6.4.1 Comportamento, atitude e percepção dos clientes sobre o serviço bancário	65
6.4.2 Percepção do cliente/usuário sobre precisão e importância.....	65
6.5 Dos funcionários	68
6.5.1 Oferecimento, implementação e mensuração ou avaliação pelo banco ou funcionário	68
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
ANEXOS	81
Anexo A: questionário aplicado aos clientes/usuários dos serviços bancários.....	81
Anexo B: questionário aplicado aos funcionários das agências fontes da pesquisa	83

1 INTRODUÇÃO

A busca pela qualidade no atendimento é uma das principais preocupações para empreendimentos que querem a excelência em serviços. Como consumidores, estamos constantemente utilizando os mais diferenciados tipos de serviços, que, geralmente, possuem grande quantidade de atributos intangíveis, mas que, no entanto, não dispensam a qualidade como fator complementar.

Devido a sua diversidade, definir serviços era algo considerado difícil, principalmente quando se referia a forma como eram criados e entregues ao consumidor final. De forma geral, podemos definir serviço como “um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra”, ou ainda, “como uma atividade econômica que cria valor e fornece benefícios para clientes em tempos e lugares específicos” (LOVELOCK, 2001, p. 5). Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, seu desempenho torna-se um produto intangível, não resultando em propriedade por nenhuma das partes envolvidas.

Existe nas empresas em geral (tanto pública quanto privadas), uma fração de serviços oculta que é classificada pelas estatísticas do governo como atividade industrial, agricultura ou extração de recursos naturais. Considerados como serviços internos, estes abrangem uma série de atividades na empresa, como os serviços contábeis, jurídicos, administração da folha de pagamentos e muitas outras tarefas. Pela eficácia com que os serviços são prestados aos diversos segmentos do mercado, muitas empresas estão optando por terceirizar os seus serviços internos, reduzindo seus gastos e agilizando a realização destes serviços diversos.

A qualidade tornou-se um dos principais fatores considerados pelo consumidor no momento da decisão de compra. No entanto, essa qualidade pode variar desde a elaboração de um produto tangível a prestação de um serviço que venda este produto anteriormente considerado. Em momento algum deve-se esquecer que a qualidade dos serviços prestados aos clientes está vinculada às pessoas que o executam, que se tornam o eixo principal para o alcance dos objetivos esperados.

Nas organizações, a qualidade apresenta-se como um fator estratégico.

A qualidade é muito mais do que um simples conjunto de técnicas de gerência e algumas ferramentas estatísticas. Envolve decisões, políticas e estratégias; requer modelos específicos de administração e formas próprias de planejamento, envolvendo todos os elementos que compõem a organização, devendo ainda priorizar elementos externos da empresa (realidade do mercado e o perfil dos consumidores) (PALADINI, 1994. CONTRA-CAPA).

Com o avanço de novas tecnologias, as organizações de serviços passaram a negociar com seus clientes de uma forma diferenciada, redefinindo seus padrões de regulamentação. Oferecer serviços que não satisfaçam a um público específico deixou de integrar a rotina dessas empresas, que substituíram hábitos antigos (como o de simplesmente oferecer um serviço qualquer a um cliente qualquer) por novas maneiras de lidar com seu público.

A insatisfação do cliente com a qualidade dos produtos e principalmente dos serviços foi um dos fatores que marcaram os anos 80, levando as organizações mais uma vez a reverem seus conceitos quanto a forma como dispunham de seus serviços aos seus clientes. Serviços que antes eram tidos como complementares às atividades da empresa (como créditos, transporte e entrega, instalação e manutenção, dentre outros), hoje tornaram-se serviços fundamentais para a geração de sua lucratividade. Embora os clientes não obtenham propriedade sobre os serviços que adquirem, não podemos nos esquecer que a estes ele atribui valor, que associado ao produto ou outro, define a sua satisfação (LOVELOCK, 2001).

O relacionamento de negócios existente entre as partes tem passado por uma mudança significativa nas últimas décadas em função do ambiente de mercado, que na maioria dos setores, passou a se caracterizar pelo excesso de oferta e pelo acirramento da concorrência. Chegar até o cliente e oferecer serviços cada vez melhores é a meta de todo setor mercantil (TIAGO, 2005).

1.1 Problema do Estudo

Discorrer sobre um assunto é uma tarefa que implica na escolha de temas e modelos. Cada assunto, independente de sua área, apresenta caminhos que podem tomar novos rumos no decorrer do seu desenvolvimento. Quando nos referimos ao setor financeiro, por exemplo, o processo de elaboração torna-se ainda mais cauteloso, principalmente pelo fato de lidar com a prestação de serviços diversos ao público. Os serviços que são oferecidos por instituições financeiras podem variar de acordo com as diversas necessidades do público em que estiver atuando, porém, independente de qual seja este, fatores como segurança, precisão e honestidade são levados em consideração pelo público atendido. Em resumo, podemos afirmar que a qualidade é o eixo principal que sustenta a satisfação do cliente e assim, aumenta as possibilidades de progressão do negócio.

No entanto, a variabilidade destes serviços pode influenciar negativamente as bases de atuação da empresa. Imprescindível que haja qualidade nos serviços, mas para isso, é

importante que estes tenham padronização e ao mesmo tempo, estejam aptos a atender cada cliente ou usuário como único.

Serviços de alta qualidade são freqüentemente buscados por estes. Mas como oferecer estes serviços de alta qualidade sem comprometer o desempenho da empresa no geral? É neste instante que a padronização dos serviços passa a desenvolver um papel fundamental na concretização desses ideais.

Conforme relata Bandy (2003) em seu artigo sobre o estabelecimento de serviços padronizados:

Padrões podem ser usados para promover qualidade e a confiança nos serviços públicos. Eles fornecem informações dos consumidores em seus diferentes níveis (...) podem ser definidos como um nível de serviços requeridos para um propósito em particular, um *benchmark* utilizado para análises comparativas (Tradução nossa).

Definir padrões de serviços pode parecer confuso, mas após definidos, tem-se em mãos uma medida que determina o que o cliente/usuário busca e espera e, a partir daí, poder aumentar as expectativas refletidas pelo público atendido.

No entanto, Brennan et al (1998, p. 4), de acordo com pesquisa sobre o desenvolvimento de processos padronizados define que “padrões devem ser precisos, relevantes, praticáveis e mensuráveis aos usuários¹ (..) Possíveis para o desenvolvimento de detalhes padronizados para serviços individuais”. Desenvolver trabalhos direcionados ao cliente por meio de guias padronizados de serviços pode significar um grande aumento na satisfação do cliente/usuário e, além disso, conquistar um maior número de consumidores, que buscarão tais serviços pela qualidade existente como consequência dos padrões estabelecidos pela organização.

A partir do momento que são estabelecidos modelos particulares de padronização e estes são bem aceitos pelo cliente, os resultados refletirão em clientes altamente satisfeitos. O estabelecimento desses modelos devem ser definidos como um processo de transformação dos fatores externos esperados pelo cliente que resultarão em fatores de satisfação do que eles esperam receber.

Com base em fatos verídicos, a escolha do tema deu-se pelo interesse em analisar como as empresas, especificamente as do ramo financeiro bancário, têm atuado quanto à prestação de seus serviços aos clientes, buscando verificar se há padronização de atendimento nesses serviços e se existente, como trabalham este fator em ambientes altamente

¹ *Preciso*: necessário, exato, certo; *Relevante*: importante; *praticável*: exercitar, realizar, proferir, que se pode praticar; *mensurável*: que se pode medir (Dicionário da Língua Portuguesa, 6ª edição, 1999).

competitivos onde os clientes, ao mesmo tempo em que buscam por serviços padronizados e com qualidade, querem um tratamento específico e diferenciado.

Em contato direto com pessoas atendidas por instituições financeiras de caráter público e privado, existem relatos comuns de insatisfação por parte da classe atendida frente a prestação dos serviços oferecidos. A longa espera em filas, a insuficiência de funcionários e o despreparo profissional destes – em algumas situações - têm causado uma desvalorização dos serviços financeiros, especificamente. A falta de padronização, principalmente no atendimento, não permite o alcance da excelência em serviços.

Diante dessa realidade, levanta-se o problema: Existe padronização de atendimento dos serviços bancários prestados ao consumidor?

1.2 Objetivos do Estudo

O objetivo geral deste estudo é verificar, sob a ótica do cliente/usuário e do funcionário, se ocorre a padronização do atendimento dos serviços prestados por instituições financeiras (pública e privadas).

Como objetivos específicos:

1. Avaliar se os serviços oferecidos por estas empresas atendem as necessidades e as expectativas dos clientes;
2. Realizar uma análise comparativa dos dados coletados pela pesquisa de campo, buscando identificar se há diferenciação – sob a ótica do cliente/usuário – dos serviços prestados nas instituições pesquisadas;
3. Identificar quais serviços padronizados têm mais impactos sobre os clientes.

1.3 Justificativa

O sistema tradicional de vendas (seja de produtos ou serviços) passa a ser questionado quando o ambiente de mercado começa a apresentar algumas mudanças que influenciam seu comportamento. Essa nova situação faz com que as empresas fornecedoras reconheçam que seus clientes são diferentes e têm distinta influência nos resultados. Torna-se cada vez mais comum nas organizações que um pequeno grupo de clientes seja responsável por um significativo volume dos negócios que a empresa faz com o mercado. Dessa forma, é razoável supor que estas organizações precisam oferecer serviços que convençam o cliente a “utilizar

seu serviço” ou “comprar seu produto” e assim, aumentar seu potencial de lucratividade. Mas, em alguns casos, as organizações não alcançam suas metas por não disporem de qualidade que supra as necessidades do cliente, incluindo um atendimento cordial.

Segundo dados do IBGE, IPEA e Banco Central do Brasil, o setor de serviços compreende a maior parte da economia brasileira e também mundial, sendo ainda responsável pela maior parte do crescimento de novos empregos. Na maioria dos países, como Argentina, Costa Rica, Equador, República Dominicana e México, dentre outros, o setor de serviços na economia é muito diversificado, envolvendo uma variedade de atividades que podem ir desde empreendimentos gigantescos a nível mundial a pequenas empresas que atendem uma única cidade ou bairro e além de representar grande parte da economia de diversos países, ainda é responsável pelo emprego de mais da metade da mão-de-obra em muitas nações da América Latina e do Caribe, sem levar em consideração pelas estatísticas oficiais a produção dos serviços feita por trabalhos domésticos, como os de faxineiros e cozinheiros e de outros tipos (LOVELOCK, 2001, p. 6).

Todas as empresas que oferecem qualquer tipo de serviço necessitam dispor de estratégias claras e convincentes, determinando os atributos mais importantes do serviço para atender e superar as expectativas dos clientes. O setor de serviços ocupa parte considerável do mercado de trabalho em vários países, fato este que provoca uma concorrência vulnerável entre as empresas do setor.

Com a fundamentação em conceitos existentes sobre o assunto e o interesse em investigar o problema anteriormente mencionado, a relevância desta pesquisa está na originalidade da contribuição que este estudo poderá trazer principalmente para as empresas foco da pesquisa, que terão em seu poder importantes informações que melhor direcionarão suas estratégias de relacionamento com o cliente, levando em consideração que poucos são os estudos sobre o tema, e quando encontrados, apresentam um direcionamento diferente do proposto por esta pesquisa.

1.4 Hipóteses

Hipóteses, segundo Vergara (2000, p. 28), são a antecipação da resposta ao problema e, quando este é apresentado sob a forma de pergunta, a hipótese é apresentada na forma de afirmação. Sendo assim, com base em observações *in loco* e pela revisão de literatura, chegou-se as seguintes hipóteses que são descritas abaixo:

H₁: Sob a ótica do cliente/usuário, o nível de importância e precisão varia entre organizações.

O estabelecimento de modelos particulares de padronização pode interferir positivamente na satisfação do cliente. Ao se identificar com esses modelos, o cliente poderá se sentir mais satisfeito, onde terá à sua disposição serviços com qualidade que refletirão na sua satisfação. No entanto, o estabelecimento de modelos de padronização deverão ser definidos como um processo de transformação dos fatores externos esperados pelo cliente que resultarão em fatores de satisfação do que eles esperam receber (CAMPOS, 1999).

Porém, com base em prévia pesquisa in loco, supõe-se que, por não existir níveis de padronização existentes nestas instituições financeiras, os serviços oferecidos por elas não apresentam a qualidade perceptível necessária que ofereça a satisfação ao cliente. Um elemento importante que pode ser considerado neste momento é a relação existente entre a satisfação e a qualidade. Conforme Reynolds e Beatty (1999), a satisfação refere-se às vantagens oferecidas ao longo da relação existente entre empresa-cliente, enquanto que a qualidade implica nos aspectos mais operacionais que o serviço oferece.

Definidos os níveis de padronização, os serviços oferecidos dispõem de qualidade diferenciada ao seu público que, ao ser percebida pelo consumidor, gera como consequência a sua satisfação.

H₂: Sob a ótica do cliente/usuário, a precisão e a importância são diferentes .

Em matéria publicada pela Revista Exame, edição 843 de 25 de maio de 2005, verificam-se leis municipais que estabelecem a reformulação do atendimento bancário aos clientes, padronizando os serviços de forma geral (Anexo A). No entanto, ao analisar a situação, nota-se um grau de dificuldade quanto a essa padronização genérica, uma vez que os serviços prestados variam de instituição para instituição, fato este que não permite à legislação forçá-las a seguirem um grau único de padronização, devido à possível variabilidade existente entre elas. O cliente considera diferente a percepção entre a precisão e a importância no momento do recebimento do serviço. Pode acontecer que, aquilo que não é tão preciso para ele apresenta um alto índice de importância, fato este que deve ser observado e melhor desenvolvido para assim, contribuir para a qualidade do serviço de atendimento bancário.

H₃: Sob a ótica do cliente/usuário, a precisão e a importância são diferentes entre os atributos.

De acordo com pesquisa realizada por Bandy (2002), padrões podem ser usados para promover qualidade. Ao serem estabelecidos, fornecerão informações dos consumidores em seus diferentes níveis. Se não existir padronização nos serviços, a falta de qualidade surgirá como conseqüência dessa ausência, causando diferentes níveis de padronização quanto a precisão e a importância, sob a ótica do cliente.

Por estar constantemente utilizando dos serviços oferecidos por estas instituições, é altamente perceptível que os serviços por elas oferecidos não dispõem de padrões precisos, relevantes, praticáveis e mensuráveis aos seus usuários. Sendo assim, é importante ressaltar que se ocorrer a ausência de qualquer um dos elementos anteriormente citados, não existirá a padronização em serviços.

H₄: Sob a ótica do funcionário, existe diferença entre o nível de facilidade de ser oferecido, implementado e mensurado ou avaliado pelo banco ou funcionário.

De acordo com estudo realizado por Clements (2005), a adoção de um padrão ineficiente geralmente tende a levar a efeitos negativos para a organização. Se a ineficiência persistir, o resultado será a perda de resultados internos. Sendo o contrário adotado com o propósito de reverter a situação, resultados positivos começarão a surgir e novos incentivos induzirão a empresa à adoção de processos padronizados. No entanto, esses processos poderão acusar níveis heterogêneos que implicarão em diferentes escalas de eficiência e apresentando heterogeneidade, esta deverá ser observada e readequada, se necessário, aos interesses do público atendido.

H₅: Sob a ótica do funcionário, existe diferença entre os atributos nos níveis de facilidade de ser oferecido, implementado e mensurado ou avaliado pelo banco ou funcionário entre os bancos.

Conforme estudos de Bandy (2002), a qualidade surge como resultado da utilização de um padrão. Ao serem estabelecidos níveis de padronização, análises comparativas poderão ser utilizadas para avaliar o resultado e assim, agregar valor aos serviços. Por mais similares que sejam os métodos de trabalho utilizados pelas organizações, seus processos sempre apresentarão variações e são essas variações que possivelmente decidirão na escolha do cliente/usuário pelo serviço a ser utilizado em uma organização.

H₆: Sob a ótica do funcionário, existe diferença entre os níveis de facilidade de ser oferecido, implementado e mensurado ou avaliado pelo banco ou funcionário entre os bancos.

Segundo Campos (1999, p. 4), padrão pode ser definido como “um método ou objeto para exprimir a magnitude da quantidade, usado como referência para permitir universalidade à medida”. Cada agência bancária apresenta formas similares de organização interna na prestação de seus serviços, no entanto, as particularidades evidenciam-se nesta prestação de serviços, principalmente quando avaliada sob a ótica do funcionário que está diretamente ligado aos diferentes processos oferecidos pelos bancos.

1.5 Estrutura do Trabalho

O trabalho é estruturado em seis capítulos. Neste primeiro capítulo, são abordados pontos essenciais para um melhor entendimento da pesquisa, abordando também, importantes considerações sobre o setor de serviços. A partir do segundo capítulo, inicia-se especificamente uma revisão de literatura, destacando conceitos básicos pertinentes ao assunto. Neste capítulo, apresenta-se um referencial histórico abordando considerações sobre o surgimento do trabalho, seu avanço e contribuições no decorrer do tempo e por último, uma associação com a padronização em serviços, que é o tema central deste estudo. No terceiro capítulo, são apresentadas considerações variadas sobre os bancos focos da pesquisa, onde é relatada parte da história do mercado dos bancos. No quarto capítulo dá-se ênfase à padronização, focando a qualidade em serviços e a sua importância no setor, dentre outros aspectos. No quinto capítulo, é apresentada a metodologia da pesquisa e, no sexto, os resultados do estudo, seguido das considerações finais.

2 PADRONIZAÇÃO EM SERVIÇOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar uma discussão histórica do trabalho, levando em consideração os processos de mudanças ocorridos a partir das Revoluções Francesa e Industrial no século XVIII, que contribuíram para o avanço e definição das formas de organização do trabalho atuais. Assim, vários aspectos são apresentadas em seu contexto histórico, demonstrando algumas etapas pelas quais se constituiu a trajetória do trabalho. Em seus diferentes processos, a padronização foi, mesmo que de maneira imperceptível, inserida na vida do homem e com a sua construção histórica, profundas mudanças foram introduzidas nos processos de trabalho provocando alterações que refletem no mundo contemporâneo.

2.1 Concepção Histórica do Trabalho

Tendo em vista a longa história humana e sua associação com a idéia de trabalho, pode-se demarcar o século XVI como uma época de grandes modificações para o mundo ocidental, como por exemplo a expansão marítima e a descoberta de novos mercados mundiais que passaram a ser incorporados pelos povos europeus. Dentre essas mudanças, a sociedade do trabalho surge há uma velocidade espantosa e de forma bastante “desgraçada”. “Fábricas-prisões, fábricas-conventos, fábricas sem salário, que aos nossos olhos adquirem um aspecto caricatural, foram sonhos realizados pelos patrões e que tornaram possível esse espetáculo atual da glorificação do trabalho” (DECCA, 1993, p. 7).

A palavra trabalho foi, até a época moderna, sinônimo de penalização e de cansaços insuportáveis, de exploração e de muita dor, sempre ligada a um estado extremo de miséria e de pobreza. Para algumas sociedades, as atividades laboriosas, socialmente desprezadas como algo vil e mesquinho, são descritas como rotineiras, repetitivas, obedientes a um conjunto de regras fixas, padronizadas de acordo com sua atividade (LATARGE, 2000). Mas foi a partir do século XVI que a palavra trabalho surge com um novo sentido, uma nova positividade, ascendendo da “mais humilde e desprezada posição ao nível mais elevado e a mais valorizada das atividades humanas” (DECCA, 1993, p. 8). Dessa forma, esse novo conceito de trabalho encontra um suporte considerável com o surgimento da fábrica mecanizada, que define, entre outros fatores, uma dimensão ilimitada da produtividade humana por meio da maquinaria.

Há que se realizar uma discussão conceitual e histórica a respeito da temática, por isso, é importante uma pré-conceitualização de duas Revoluções que marcaram a história ocidental:

a Revolução Industrial – a partir do século XVIII, que se tornou a principal responsável pela transformação da sociedade, inserindo a ela novos meios de produção e causando profundas modificações nas relações sociais já existentes, revolucionando o processo de desenvolvimento do mundo moderno; e a Revolução Francesa, que, além de ter como objetivo a abolição do Antigo Regime, pretendia abolir uma forma antiga de sociedade, buscando arruinar todas as influências reconhecidas, apagar as tradições, renovar costumes e, de alguma maneira, esvaziar o espírito humano de todas as idéias sobre as quais se tinham fundado até então o respeito e a obediência aos costumes e preceitos da época (VILLA, 1998).

Com a Revolução Industrial, a presença das máquinas define de uma vez por todas a fábrica como o lugar da superação das barreiras da própria condição humana. “A invenção da máquina a vapor e da máquina para trabalhar o algodão”, escrevia Engels em 1844, “deu lugar como é sobejamente conhecido a uma Revolução Industrial, que transformou toda a sociedade civil” (DECCA, 1993, p.9).

A fábrica surgiu muito mais por imperativos organizacionais do que por pressões tecnológicas. (...) Essa nova utilização da maquinaria não só visava conseguir a docilização e a submissão do trabalhador fabril, e, nesse sentido, assegurar a regularidade e a continuidade da produção, mas representou também um forte obstáculo aos movimentos de resistência do trabalhador fabril (DECCA, 1993, p.32).

Sendo assim, a burguesia passa a exigir trabalhadores livres, porque estes não existiam na sociedade feudal, pelo fato das relações de trabalho serem estabelecidas somente entre servos e Senhores Feudais. A partir daí, a burguesia passou a incentivar um movimento para um processo de produção por meio de inovações tecnológicas que provocaram a passagem da economia agrária e artesanal para uma outra dominada pela indústria e pelo mecanicismo.

Segundo Decca (1993), os homens da época sentiam-se constrangidos pela forte pregação moral do tempo útil e do grande trabalho edificante da máquina, que, de acordo com seus pensamentos, exercia um poder destrutivo sobre os princípios normativos existentes até então. Dessa forma, sentiam na pele a forte transformação radical daquilo que definia o trabalho, momento em que surgiu, de forma bastante positiva, a submissão destes ao mando dos patrões.

As novas formas de consolidação do trabalho tornam-se o principal marco desta passagem, quando as atividades passam a ser providas de máquinas, por meio de relações que agrupam milhares de trabalhadores na produção em série e sempre atendendo a um mercado incerto. Com esta Revolução, surge, ao longo do tempo, um sistema de produção com diferentes funções e responsabilidades aos participantes deste processo produtivo: de um lado,

o empresário, detentor dos meios de produção e do outro, o trabalhador, que passa a ser proprietário de um único fator relevante: sua força de trabalho (VILLA, 1998).

Introjetar um relógio moral no coração de cada trabalhador foi a primeira vitória da sociedade burguesa, e a fábrica apareceu desde logo como uma realidade estupefaciente onde esse tempo útil encontrou o seu ambiente natural, sem que qualquer modificação tecnológica tivesse sido necessária. Foi através da porta da fábrica que o homem pobre, a partir do século XVIII, foi introduzido ao mundo burguês (DECCA, 1993, p. 10).

Dentre as profundas transformações observadas nas estruturas produtivas a partir de meados do século XVIII, que caracterizaram o início deste fenômeno histórico conhecido como Revolução Industrial, destacam-se a intensa divisão de tarefas e a especialização da mão-de-obra; a mecanização do esforço produtivo e o aumento da produção; o aperfeiçoamento dos transportes e dos meios de comunicação; e a concentração de um grande número de operários nas fábricas.

O avanço tecnológico da Revolução Industrial do século XIX, na Inglaterra, foi acompanhado de importantes alterações no processo de trabalho fabril, como por exemplo, a adequação da destreza individual do trabalhador aos processos mecanizados.

Weber (2003), partindo da idéia de que a marca distintiva do Ocidente é uma certa concepção da razão como capacidade para oferecer uma explicação causal para todos os fenômenos naturais e sociais e da ação racional como relação proporcional entre meios e fins, considerou que o capitalismo e mercadoria existiram em todo tempo e em toda parte. A instituição desse novo mercado fabril supõe desde o início a divisão social do trabalho, em que o mercado transforma-se em uma entidade universal onde os homens passam a se reconhecer como parte integrante desta e fora de qualquer padrão que esteja em desacordo com este novo universo. Mas, há que se ressaltar que esses pensamentos que se inserem nesta nova universalização nada mais são do que as idéias de uma classe dominante que se transformam em idéias dominantes para toda uma sociedade, onde a figura do capitalista aparece como elemento indispensável do trabalho, onde, sem este, o próprio processo de trabalho fica impossibilitado de existir (DECCA, 1993).

Neste ponto, é importante destacar que outros autores também estudaram este processo de engendramento das relações sociais da ordem burguesa. Dentre eles, Stephen Marglin ressalta, sobre a figura indispensável do capitalista, que

Isso ocorreu porque os produtores diretos, embora dominassem o processo de trabalho, se viram obrigados a depender da figura do negociante para que sua produção se efetivasse, uma vez que a eles estava vetado o acesso ao mercado, tanto para a obtenção das matérias-primas indispensáveis para a

produção como para a comercialização de seus produtos (DECCA, 1993, p. 20).

Pelo autor, tornam-se evidentes vários mecanismos de poder que tornam possível ao capitalista o controle sobre o operário.

Desencadeada a partir do século XVII, esta revolução transforma bruscamente a vida das diferentes sociedades humanas, transformando-as em uma sociedade industrial. As superfícies, que antes eram cultivadas como campo aberto, passam a abrigar aldeias numerosas que com o tempo transformam-se em cidades populosas. A desaparecimento dos pequenos proprietários rurais, dos artesãos independentes, a imposição de prolongadas horas de trabalho e outros, tiveram um efeito traumático sobre milhões de seres humanos ao modificar radicalmente suas formas habituais de vida. Estas transformações, que possuíam um sabor de cataclisma, faziam-se mais visíveis nas cidades industriais, local para onde convergiam todas estas modificações e explodiam suas conseqüências. Estas cidades passavam por um vertiginoso crescimento demográfico, sem possuir, no entanto, uma estrutura de moradias, de serviços sanitários, de saúde, capaz de acolher a população que se deslocava do campo. Manchester, que constitui um ponto de referência indicativo desses tempos, por volta do início do século XIX era habitada por setenta mil habitantes; cinquenta anos depois, possuía trezentas mil pessoas. As conseqüências da rápida industrialização levadas a cabo pelo sistema capitalista foram tão visíveis quanto trágicas: aumento assustador da prostituição, do suicídio, do alcoolismo e da criminalidade, dentre outros. É evidente que a situação de miséria também atingia o campo, principalmente os trabalhadores assalariados, mas o seu epicentro ficava nas cidades industriais. Um dos fatores de maior importância relacionados com a revolução industrial é o aparecimento do proletariado e o papel histórico que ele desempenharia na sociedade capitalista. Os efeitos catastróficos que esta revolução acarretava para essa classe trabalhadora levaram-na a negar suas condições de vida. As manifestações de revolta dos trabalhadores atravessaram diversas fases, como a destruição das máquinas, atos de sabotagem e explosão de algumas oficinas, roubos e crimes, evoluindo para a criação de associações livres e formação de sindicatos (MARTINS, 1986) .

O antigo artesão passa a ser tido como mão-de-obra livre para vender sua força de trabalho ao capital. Mas essa liberdade não se torna total: para vender sua força de trabalho, o trabalhador tinha que garantir seu direito de “ir e vir”, que se pautava na lógica da religião e do comércio, mas presa à livre concorrência do mercado, fator fundamental para o sistema capitalista (MARX, 1971).

Marcam época, na história da acumulação primitiva, todas as transformações que servem de alavanca à classe capitalista em formação, sobretudo aqueles deslocamentos de grandes massas humanas, súbita e violentamente privadas de seus meios de subsistência e lançadas no mercado de trabalho como levas de proletários destituídos de direitos. A expropriação do produtor rural, do camponês que fica assim privado de suas terras, constitui a base de todo o processo (MARX, 1971, p. 830).

Os antigos artesãos vindos do campo, neste período transformados em trabalhadores industriais, não dispuseram da mínima assistência para uma adaptação à nova forma de vida imposta pelo sistema de expansão. As condições de trabalho eram muito precárias: jornada de trabalho de 16 horas, salários baixos e insalubridade no local de trabalho.

Já a situação da França no século XVIII era de extrema injustiça social na época do Antigo Regime. O Terceiro Estado (constituído pela maioria esmagadora da população, sobre cujos ombros recaía todo o peso de sustentação do reino francês) era formado pelos trabalhadores urbanos, camponeses e a pequena burguesia comercial, que pagavam impostos altíssimos para manter o luxo da nobreza. Foi a partir dele que surgiu a aspiração pela liberdade, pela igualdade e pelo poder nacional. Nesta época, a França era um país absolutista, onde o rei governava com poderes absolutos, controlando a economia, a justiça, a política e até mesmo a religião dos súditos.

No mês de agosto de 1789, a Assembléia Constituinte cancelou todos os direitos feudais que existiam e promulgou a Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, que trazia significativos avanços sociais, garantindo direitos iguais aos cidadãos, além de maior participação política para o povo (VILLA, 1998).

A situação era tão grave e o nível de insatisfação popular tão grande que o povo foi às ruas com o objetivo de tomar o poder e arrancar do governo a monarquia comandada pelo rei Luis XVI. O primeiro alvo dos revolucionários foi a Bastilha (prisão política da monarquia), tomada em 14/07/1789, que marca o início do processo revolucionário. Durante este período, grande parte da nobreza deixou a França, porém a família real foi capturada enquanto tentava fugir do país. Presos, os integrantes da monarquia, entre eles o rei Luis XVI e sua esposa Maria Antonieta foram guilhotinados em 1793. Com isso, o objetivo da revolução de 1789 não era apenas mudar a estrutura do Estado, mas abolir radicalmente a antiga forma de sociedade, com suas instituições tradicionais, seus costumes e hábitos arraigados, e ao mesmo tempo promover profundas inovações na economia, na política e na vida cultural (MARTINS, 1986).

A partir dessas revoluções, pode-se perceber que o mundo, de uma maneira geral, toma um rumo diferente do que vinha seguindo, mas a exploração do trabalho ainda continua

evidente e com o surgimento das fábricas, a exploração do trabalho infantil passa a fazer parte da época, que ainda era de injustiças, exploração e dominação.

A sociedade capitalista passou a sofrer alterações que se davam de acordo com as diferentes épocas. O trabalho assume uma nova forma e o trabalhador, uma nova forma de lidar com este. Os produtos/serviços passam a ser direcionados para públicos específicos.

2.2 A Evolução da Organização do Trabalho

Um novo cenário foi consolidado no mundo do trabalho e transformações tecnológicas, estruturais e econômicas exercem grandes impactos sobre as pessoas e a gestão dessas dentro das organizações. Apesar de essas transformações terem atingido indiscriminadamente todos os setores sócio-econômicos, especificamente no sistema fabril de produção, encontram-se características marcantes desse processo ao longo do tempo, caracterizando um trabalho repetitivo e com baixo nível de padronização.

O taylorismo e o fordismo surgiram e se consolidaram em uma época em que a produção em massa é garantida por um mercado apto a absorvê-la como um todo, podendo ser definidos como um padrão produtivo desenvolvido ao longo do século XX e que se fundamentou basicamente na produção em massa, em unidades produtivas concentradas e verticalizadas, com um controle rígido dos tempos e dos movimentos, desenvolvidos por um proletariado coletivo e de massa, sob forte despotismo e controle fabril (ANTUNES, 1995). Fundamentalmente, o fordismo surge como a forma pela qual a indústria e o processo de trabalho consolidaram-se ao longo deste século, cujos elementos constitutivos básicos eram dados pela produção em massa, através da linha de montagem e de produtos mais homogêneos; através do controle dos tempos e movimentos pelo cronômetro taylorista e da produção em série fordista. A grande preocupação dos empreendimentos fabris durante esse período é ampliar as taxas de produtividade e reduzir os custos de fabricação (DECCA, 1993).

Neste contexto, serão apresentados alguns pontos que marcaram a transformação do mundo do trabalho com suas características, havendo a necessidade de novas concepções e abordagens sobre organização/empresa, trabalho e trabalhador, tendo em vista a reestruturação do setor produtivo decorrente de todo esse processo de mudança.

2.2.1 Da manufatura à fábrica automática

Com o surgimento das fábricas, o homem vai adquirindo com o tempo uma nova forma de vida. O sistema de fábrica introduz determinantes que lhe são inerentes, não se importando a forma como essas determinantes são desenvolvidas.

Com a Revolução Industrial, os avanços técnicos são notórios. O conhecimento, que antes era aplicado ao *ser*, passa a ser aplicável ao *fazer*, transformando-se em um recurso e uma utilidade (DRUCKER, 1998, p. 3).

Assim, não estão em jogo nas fábricas somente as questões relativas à acumulação do capital, mas também os mecanismos responsáveis pela concentração do saber e, conseqüentemente, de dominação social. O trabalho alienado (ou estranhado) ganha força, tido neste momento como a forma como a atividade humana se objetiva na sociedade capitalista, onde o que deveria ser uma atividade vital do ser social que trabalha se converte em mercadoria, e o produto do trabalho aparece como alheio e estranho ao trabalhador (ANTUNES, 1995).

Para o trabalhador fabril, esse saber alcança o limite no momento em que seu trabalho só ganha substância quando se impõe uma nova ordem sobre ele com o aparecimento absoluto da tecnologia. “Nesse momento, a neutralidade da tecnologia vai aparecer como natural, (...) ela representa não apenas o trabalho acumulado ou morto, mas a enfática distância que separa o trabalho manual do trabalho intelectual” (DECCA, 1993, p. 39).

O trabalhador coletivo é o mecanismo específico do período manufatureiro. Capacidades diversas são exigidas para a execução de diferentes operações, que aos poucos vão incorporando o conjunto de um processo de trabalho.

Em um processo de produção há diferentes operações separadas, isoladas e tornadas independentes, onde os operários são distribuídos e agrupados segundo suas aptidões específicas. Dessa forma, a manufatura passa a desenvolver forças de trabalho que por sua natureza, só são capazes de certas funções restritas na implantação da divisão do trabalho. “Quanto mais incompleto e até imperfeito for o trabalhador parcial, mais será ele perfeito como parte do trabalhador coletivo. O exercício de uma única função transforma-o em um órgão infalível dessa função (...)” (GORZ, 1989, p. 23).

A divisão capitalista do trabalho é a fonte de todas as alienações. “Estropia o trabalhador e faz dele uma espécie de monstro,”; favorece, “como numa estufa, o desenvolvimento de habilidades parciais, suprimindo todo um mundo de instintos e capacidades.” “Os conhecimentos, a inteligência e a vontade que o camponês e o trabalhador independente desenvolvem, ainda que em modesta escala”, são tirados do operário e confiscados pelo capital, que os concentra nas suas máquinas, na sua organização do trabalho, na sua

tecnologia: “As forças intelectuais do processo material de produção” voltam-se, assim, contra o operário, “como uma propriedade exterior a ele, uma força que o domina”. Tal cisão entre trabalho manual e trabalho intelectual “faz do operário um trabalhador estropeado e parcial”; e da ciência “uma força produtiva independente do trabalho”, posta “a serviço do capital” (GORZ, 1989, p. 9).

Dessa forma, Gorz (1989) relata que na manufatura há uma cooperação simples, onde o corpo de trabalho que funciona é uma forma de existência do capital e a força produtiva resultante da combinação dos trabalhos aparece como força produtiva do capital. Pela falta de meios materiais necessários à produção de uma mercadoria, o trabalhador, inicialmente, vende sua força de trabalho ao capital; e depois, sua força de trabalho recusa qualquer serviço se a este não estiver vinculado a venda ao capital. O trabalhador torna-se incapaz de desenvolver qualquer atividade que não esteja vinculada à oficina do capitalista.

Os conhecimentos, a inteligência e a vontade que o camponês ou o trabalhador independente desenvolvem, ainda que em modesta escala, (...) só são exigidos agora para o conjunto da oficina. Essas forças intelectuais da produção desenvolvem-se num único aspecto, porque desaparecem de quase todos os outros. Tudo que os trabalhadores parciais perdem concentra-se no capital. A divisão manufatureira do trabalho opõe ao trabalhador as forças intelectuais do processo material de produção como uma propriedade exterior a ele, uma força que o domina. Esta cisão começa na cooperação simples em que o capitalista representa, perante cada trabalhador isolado, a unidade e a vontade do corpo de trabalho social; desenvolve-se na manufatura, que faz do trabalhador uma parcela de si mesmo; e completa-se na grande indústria, que faz da ciência uma força produtiva independente do trabalho e a coloca a serviço do capital (GORZ, 1989, p. 26).

Segundo Gorz (1989), recorrendo a A. Smith, os homens, em sua maioria, desenvolvem suas mentes por suas ocupações costumeiras. Executar continuamente as mesmas operações não lhe dá a oportunidade de desenvolver sua inteligência, causando uma uniformidade estacionária que lhe corrompe inclusive a coragem, tornando-se um ser sem energia do corpo e incapaz, com o tempo, de usar sua força para as tarefas rotineiras. A alienação torna-se tão grande a ponto de perder sua inteligência e agir somente de maneira estruturada que atenda totalmente – ou em partes – aquilo que a tarefa rotineira exige. Seu esgotamento evidencia-se a ponto de impedi-lo de desenvolver o que a manufatura exige.

Com o passar do tempo, a manufatura, já saturada, passa a abrir espaço para uma nova forma de produção, onde as ferramentas são substituídas por máquinas.

A manufatura não podia abarcar a produção social em toda a sua extensão, nem revolucioná-la em suas entranhas. Sua obra de artifício econômico se viu coroada pela vasta rede do artesanato urbano e da indústria rural. Ao alcançar certo grau de desenvolvimento, sua base técnica, estreita, tornou-se incompatível com as necessidades da produção que ela mesma havia criado. (MORAES NETO, 1991, p. 24)

Na manufatura, o trabalhador serve-se do instrumento; na fábrica, ele serve a máquina. “No primeiro caso, ele é quem move o meio de trabalho; no segundo, ele só tem que acompanhar o movimento” (GORZ, 1989, p. 31). Os trabalhadores são membros de um mecanismo vivo na manufatura, ao passo que na fábrica, são apenas o complemento vivo de um mecanismo morto que existe independente deles. Mas todo trabalho com máquina exige que o trabalhador tenha uma aprendizagem precoce, para que ele saiba adaptar seu próprio movimento a um movimento uniforme e contínuo.

Enquanto o conjunto da maquinaria constituir por si só um sistema de máquinas diferentes, combinadas e funcionando ao mesmo tempo, a cooperação à qual ele serve de base exige que os diferentes grupos de trabalhadores sejam distribuídos pelas diversas máquinas. Mas já não há mais necessidade, como na manufatura, de dar forma definitiva a essa distribuição, condenando sempre os mesmos trabalhadores às mesmas funções (GORZ, 1989, p. 30).

Gorz (1989) afirma que na fábrica, até mesmo a maior facilidade de um trabalho torna-se instrumento de tortura, uma vez que a máquina não dispensa o operário do trabalho, mas faz com que o trabalho perca o interesse pelo trabalhador. “Toda produção capitalista, como geradora não só do valor, mas também da mais valia, tem esta característica: em vez de dominar as condições de trabalho, o trabalhador é dominado por elas” (GORZ, 1989, p. 32). A “robotização do trabalhador” foi um dos aspectos gerados pela Revolução Industrial. O operário se especializou em servir uma máquina, transformando-se em autômato destinado a desempenhar atividades cotidianas cansativas e monótonas.

A máquina, como contraposta à ferramenta artesanal, é um mecanismo passível de um processo indefinido que passo a passo conduz à restrição da área de trabalho do trabalhador e, como limite, esvazia de conteúdo esse trabalho. Deste ponto de vista, as operações manuais propriamente ditas não são senão resíduos passíveis de mecanização quando se produzam novas modificações tecnológicas e, como resíduos, não têm importância para o estudo da organização da fábrica (MORAES NETO, 1991, p. 29-30).

Dessa forma, torna-se claro que a máquina, mais uma vez, embora tenha sido sinônimo de avanços na época, provoca uma forte dominação do trabalhador, que restringe-se somente ao processo de seu trabalho mecânico. Dominado pelas formas de organização, o trabalhador torna-se um instrumento de manipulação.

2.2.2 Taylorismo e Fordismo: suas influências nos meios de produção

O mundo experimentou duas profundas mudanças na base da economia e da estrutura social. Na primeira grande etapa do desenvolvimento econômico, os homens passaram de uma economia tribal de caça e coleta para uma economia agrícola. Esta transição começou há aproximadamente 8000 anos e hoje está difundida em quase todo o mundo.

Na segunda grande etapa os homens passaram da economia agrícola para a economia industrial. Esta etapa teve início na Grã-Bretanha há cerca de 250 anos e difundiu-se pela Europa Ocidental, América do Norte e Japão no século XIX.

Essa economia industrial, devido a força propulsora que provoca o aumento da produtividade, transforma-se em uma economia do conhecimento que se dá por meio das inovações exigidas pelo próprio mercado, pelas novas idéias que surgem com a tecnologia (HELOANI, 1994).

Porém, antes de iniciar essa nova era, já denominada de era do conhecimento, há que se levar em consideração períodos revolucionários que contribuíram para essas grandes transformações.

Segundo Heloani, (1994), antes da difusão do taylorismo nos Estados Unidos, especificamente após 1860, o regime de contrato era a forma de organização da produção, onde o produto final seria tecnicamente dividido em partes e cada parte seria entregue a um contratante. Esses contratantes, em muitas situações, representavam o espaço de supervisão entre os trabalhadores e a direção da fábrica. Foram as indústrias de armas, ferrovias e máquinas de escrever quem primeiramente adotaram essa forma de subcontratação.

O inglês Frederick Taylor (1856/1915) foi o primeiro a imaginar um sistema – que ficou conhecido como taylorismo – capaz de garantir o máximo de produção no menor tempo possível e ao custo mais baixo, o que significava pagar salários reduzidos aos trabalhadores.

Há duas características do sistema taylorista que devem ser consideradas nesse momento. A primeira é o aparecimento da função nesta época conhecida como analista de tempos e movimentos. Surge uma forma de padronização da produção seguida pela avaliação desta própria produtividade. Para cada movimento, há um tempo ideal de duração, que permite premiar os mais produtivos e punir os indolentes.

A prescrição do trabalho, a fragmentação da tarefa e a mecanização das operações são ferramentas de um sistema fabril que servem tanto para docilização dos trabalhadores (KUMAR, 1997) quanto para a ampliação da produtividade. Deixa-se claro nesse processo, que a padronização e a prescrição das tarefas são feitas em um contexto em que poucas mudanças ocorriam no processo produtivo ao longo do tempo. A fragmentação do trabalho se dá de forma que o trabalhador se torna intercambiável, ou seja, de fácil substituição

(KUMAR, 1997). O operário se configura, nessa situação, como um simples executor de tarefas ritmadas e padronizadas e o trabalho enquadra-se como fonte de sofrimento patogênico (HELOANI, 1994).

A segunda característica é a individualização dos salários, que determina que não seja padronizado o pagamento da força de trabalho, seja através de salário por peça produzida ou por pagamentos de adicionais, o que torna uma forma explícita de introduzir a competição entre os trabalhadores (RAGO, 1996, p.24). Enquanto método de organização científica da produção, o taylorismo, além de ser uma técnica de produção, passa a ser também uma técnica social de dominação.

Neste contexto, o sistema taylorista é utilizado pela classe burguesa como uma estratégia que visa a sujeitar o trabalhador aos seus interesses, mantendo sobre ele o controle e o poder, de forma a constitui-lo dócil politicamente e rentável economicamente, transformando-o em soldado do trabalho, militante ao nível da produção (RAGO, 1996, p. 26).

Braverman (1974) analisa em sua obra clássica na sociologia e economia do trabalho – Trabalho e Capital Monopolista – a transposição da lógica racionalizadora da produção industrial taylorista-fordista para o trabalho em serviços. Neste sentido, compreende que a separação entre uma instância que concebe os procedimentos do trabalho e outra que o realiza de forma normatizada e submetida ao controle de tempo, determinou um crescente controle e desqualificação do trabalhador em seus serviços. Neste contexto o autor observa permanente intensificação da produtividade.

Ainda segundo Braverman (1974), a história da produção capitalista é interpretada, sob sua ótica, através da história do desenvolvimento tecnológico, das diferentes formas de gestão que objetivaram o controle do trabalhador; salienta que a história das formas capitalistas de produção relata a história da submissão do trabalho *vivo* ao trabalho *morto*, significando uma permanente degradação do trabalho e desqualificação do trabalhador submetido também, a um permanente processo de fragmentação e intensificação da tarefa.

A configuração da economia industrial nacional de produção e distribuição em massa aliada à formação de uma nova concepção e práticas sociais de trabalho, de consumo e de participação política vieram a constituir um novo e abrangente conjunto de regras sociais. Novas instituições se formaram, enfraquecendo ou destruindo práticas sociais anteriormente estabelecidas.

A produção em série e os altos lucros surgiram como resultados da concentração dos mercados, e nas fábricas, a extensão dos mercados exigiu a introdução de novos instrumentos

de trabalho, bem como sua redefinição, para assim, poder atender ao novo ritmo e à velocidade da produção (HELOANI, 1994, p.11).

A difusão do taylorismo, sob a forma de “organização científica do trabalho”, encontra sua explicação nas necessidades internas do capitalismo nos países mais avançados que chegaram à sua fase monopolista, na qual a ampliação dos mercados permitia grandes séries, de modo que possibilitava a introdução de máquinas-ferramenta especializadas, cuja difusão massiva provocou o crescimento numérico dos trabalhadores especializados. Como consequência, os problemas de preparação e organização do trabalho foram colocados como o centro dos problemas no interior das fábricas capitalistas (HELOANI, 1994, p. 12).

Ainda segundo Heloani (1994), o capitalismo entrou em uma fase monopolista junto ao momento em que Taylor iniciava seu trabalho. Essa nova fase iniciava um novo padrão de acumulação, além de um novo padrão técnico, que potencializava a intensificação do trabalho para aumentar a reprodução do capital. Porém, essa intensificação marcou o aumento do desemprego aos trabalhadores e uma redução nos salários, que teve como consequência, a reorganização industrial imposta pelo capital. Em outras palavras, pode-se dizer que a reordenação do padrão tecnológico marcou-se pelo conflito aberto entre capital e trabalho.

No século XVIII, surge o fordismo, um sistema produtivo baseado na linha de montagem, o qual é capaz de uma produtividade bastante elevada, fragmentando ao extremo o processo produtivo em inúmeras operações ao longo de linhas de montagem, de forma a absorver mão de obra com o mais simples treinamento possível e assim, romper com as barreiras existentes na época.

Entendemos o fordismo fundamentalmente como a forma pela qual a indústria e o processo de trabalho consolidaram-se ao longo deste século, cujos elementos constitutivos básicos eram dados pela produção em massa, através da linha de montagem e de produtos mais homogêneos; através do controle dos tempos e movimentos pelo cronômetro fordista e produção em série taylorista, pela existência do trabalho parcelar e pela fragmentação das funções; pela separação entre elaboração e execução no processo de trabalho; (...) Menos do que um modelo de organização societal, que abrangeria igualmente esferas ampliadas da sociedade, compreendemos o fordismo como o processo de trabalho que, junto com o taylorismo, predominou na grande indústria capitalista ao longo deste século (ANTUNES, 1995, p. 17).

O experimento autoritário de Ford, é, a seu modo, mais autoritário e sobretudo, mais factual que a própria pregação de Taylor que o precede em duas décadas. Segundo Moraes Neto (1991), pode-se dizer que, no taylorismo, existia uma utilização do monopólio do conhecimento para controlar cada fase do processo de trabalho e seu modo de execução, enquanto que no fordismo o operário é um indivíduo que produz o instrumento pela multiplicação dos pontos de contato entre si.

Talvez o mais proeminente elemento isolado na gerência científica moderna seja a noção de tarefa. O trabalho de todo operário é inteiramente planejado pela gerência pelo menos com um dia de antecedência, e cada homem recebe, na maioria dos casos, instruções escritas completas, pormenorizando a tarefa que deve executar, assim como os meios a serem utilizados ao fazer o trabalho (...) Esta tarefa específica não apenas o que deve ser feito e o tempo exato permitido para isso (...) A gerência científica consiste muito amplamente em preparar as tarefas e sua execução. (MORAES NETO, 1991, p. 33)

Inúmeras transformações ocorreram no mundo do trabalho nas últimas décadas, especialmente nos anos de 1980, onde, devido a sua grande intensidade, tais transformações deram-se não somente no mundo objetivo do trabalho, mas também em seu universo subjetivo.

Nessa época, o fordismo e o taylorismo já não são únicos e mesclam-se com outros processos produtivos (neofordismo, neotaylorismo, pós-fordismo), onde o cronômetro e a produção em série e de massa são parcialmente substituídos pela flexibilização da produção, por novos padrões de busca da flexibilidade da produção e por novas formas de adequação da produção à lógica do mercado.

Mas, em várias partes do capitalismo globalizado o toyotismo passa a ter uma participação maior, penetrando ou até mesmo substituindo o padrão fordista dominante (ANTUNES, 1995, p. 15-16).

Observa-se, no universo do mundo do trabalho no capitalismo contemporâneo, uma múltipla processualidade: de um lado verificou-se uma desproletarização do trabalho industrial fabril, nos países de capitalismo avançado, com maior ou menor repercussão em áreas industrializadas do Terceiro Mundo. Em outras palavras, houve uma diminuição da classe operária industrial tradicional. Mas, paralelamente, efetivou-se uma expressiva expansão do trabalho assalariado, a partir da enorme ampliação do assalariamento no setor de serviços; verificou-se uma expressiva heterogeneização do trabalho, expressa também através da crescente incorporação do contingente feminino no mundo operário (ANTUNES, 1995, p. 41)

Como resultado a essas transformações, há uma grande expansão, na era moderna, do desemprego estrutural, que atinge o mundo em escala global. De uma maneira sintética, surge uma processualidade contraditória que de um lado, reduz a classe operária industrial e fabril; e de outro, aumenta o subproletariado, o trabalho precário e o assalariamento no setor de serviços. Com a incorporação do trabalho feminino, há uma exclusão automática dos mais jovens e dos mais velhos, causando um maior processo de heterogeneização, fragmentação e complexificação da classe trabalhadora (ANTUNES, 1995, p. 42).

Ainda com base em Antunes (1995, p. 47) não pode ser esquecida uma consequência muito importante no interior da classe trabalhadora, que tem uma dupla direção junto a redução quantitativa do operariado industrial: surge uma alteração qualitativa na forma de ser do trabalho, que tanto impulsiona para uma maior qualificação do trabalho quanto para uma desqualificação deste. Em decorrência do crescimento da dimensão variável do capital, a qualificação refere-se ao fato do trabalhador poder tornar-se o supervisor e regulador do processo de produção, ao passo que a desqualificação refere-se a plena efetivação de que esta tendência está impossibilitada pela própria lógica do capital.

Com o decorrer do tempo e avanço das formas de ser do trabalho, o trabalhador deixou de ser um simples operário e passou a ser visto como um parceiro das organizações. O mesmo aconteceu com o mercado de trabalho e com as organizações, que assumiram novas formas de ser. A preocupação já não era somente com a força de trabalho, mas passou a ser também com aqueles que consumiam os produtos criados por essa força. Aos poucos, foi-se descobrindo que não era suficiente apenas oferecer algo ao consumidor, mas necessário também saber como oferecer-lhe este algo.

Sendo assim, processualmente foram introduzidas alterações no mundo do trabalho. A atenção passa a ser voltada também para aquele que consome o produto e ou serviço. Dessa forma, no próximo capítulo, serão discutidas importantes considerações sobre a satisfação, que surge como consequência de um processo de padronização.

3 O MERCADO DOS BANCOS

A atuação dos bancos no mercado financeiro tem desenvolvido um papel fundamental e indispensável. O objetivo principal destas instituições não tem sido unicamente a prestação de um serviço específico, mas um leque de serviços que envolve uma totalidade de setores. Para as instituições bancárias, o desenvolvimento de estratégias múltiplas torna-se um ponto de diferenciação tendo sempre como foco o atendimento às necessidades da clientela atendida. Neste capítulo, serão abordados temas referentes ao mercado de atuação dos bancos, bem como apresentado de início relatos do surgimento dos bancos fonte de pesquisa deste estudo.

3.1 Relato histórico da Caixa Econômica Federal

A idéia da criação de caixas econômicas no Brasil data de 1830, quando surgiram essas organizações nos Estados da Bahia, Pernambuco, Alagoas, Minas Gerais e Rio de Janeiro. Destas, apenas a de Ouro Preto, no Estado de Minas Gerais, conseguiu sobreviver por mais tempo. Vários fatores negativos concorreram para o aludido desaparecimento. Sua estrutura primitiva, a crise financeira de época e a tendência à criação de institutos que satisfizessem aos reclamos de grande parte da coletividade e não apenas a uma parte mínima, foram os argumentos mais proclamados para a concorrência do fato.

Em 22 de agosto de 1860 a Lei dos Entraves deu início à criação da Caixa. No dia 12 de janeiro de 1861 Dom Pedro II assinou o decreto 2.723 que aprovava a criação de uma Caixa Econômica e um Monte de Socorro na Corte, cuja finalidade era de conceder empréstimos e de estimular o hábito de poupar entre a população até então tida como imprevidente. Antes da criação do Monte de Socorro, existiam no Brasil centenas de casas de penhor, mais conhecidas como Casas de Prego. A origem desse nome deu-se porque era costume dos donos desses estabelecimentos colocarem as jóias empenhadas em um prego bem alto, na entrada das lojas, à vista de todos os possíveis interessados em adquiri-las em leilão, caso os verdadeiros donos não pudessem resgatá-las.

O Monte de Socorro na Corte tinha por finalidade emprestar, por módico juro e sob penhor, as quantias necessárias para socorrer as necessidades urgentes das classes menos favorecidas, que não tinham acesso a estabelecimentos bancários, principalmente para contrair empréstimos. Dessa forma, a Caixa Econômica do Monte Socorro emprestava pequenas somas sob a garantia de metais preciosos, brilhantes e outros valores.

Em 04 de novembro de 1861, 10 meses depois da assinatura do decreto por Dom Pedro II, a Instituição começou oficialmente suas operações no Rio de Janeiro. Na época, o Brasil tinha quase 10 milhões de habitantes e a população do Rio de Janeiro já chegava a 250 mil moradores. Nos primeiros dias de funcionamento, era possível identificar algumas tendências que mais tarde se consolidariam. A principal é que a instituição tinha surgido para atender à população mais pobre: as somas depositadas pelos 50 primeiros clientes variavam entre 10 mil e 50 mil réis. Para ter uma idéia do valor, uma boa refeição não saía por menos de 2 mil réis. Das dez primeiras contas da Caixa, quatro foram abertas em nome de crianças. Em 1933, a Caixa lançou uma campanha para estimular a abertura de contas em nome de crianças. Batizada de Semana do Pé-de-Meia, teve como ponto alto a distribuição de 10 mil cofrinhos entre os pequenos.

A carteira hipotecária surgiu logo após a Revolução de 1930 e a primeira hipoteca destinada à aquisição de bem imóvel foi assinada em 01 de junho de 1931. Pela Lei 20.250, de 18 de julho de 1931, foram inauguradas as operações de empréstimo em consignação. O envolvimento na implementação da política habitacional do governo a partir da crise do sistema financeiro, montado com a finalidade de reduzir o déficit de moradias, resultou na incorporação do Banco Nacional de Habitação em 1936, o que agregou novos desafios e experiência à corporação. Por determinação do Governo Federal, formalizada no Decreto 24.427, de 19 de julho de 1934, a Caixa assumira a exclusividade dos empréstimos sob penhor, com a conseqüente extinção das casas de prego operadas por particulares.

No início da década de 60, durante o governo de Jânio quadros, a Caixa assumiu o comando das lotéricas. As loterias de números e a Esportiva nasceram na Instituição. A primeira extração da Loteria Federal aconteceu no dia 15 de setembro de 1962, na sede do Rio de Janeiro. Para uma série de 40 mil bilhetes, o prêmio principal foi de 15 milhões de cruzeiros.

A Caixa foi uma das primeiras instituições a contratar mulheres, mas a prática só se iniciou no século XX. As duas primeiras empregadas, escriturárias, foram contratadas em 1921.

Nesse quase século e meio de existência, a instituição não só testemunhou, mas participou dos episódios mais importantes da História do Brasil. O fenômeno da café, a Lei Áurea, a Revolução de 1930, a Revolução de 1932 e a inauguração de Brasília, em 1932 foram alguns dos mais importantes acontecimentos em que a Caixa esteve presente.

Considerada na atualidade como o maior banco público do país, a Caixa é o principal agente das políticas sociais do governo federal, atuando na vida de mais de 170 milhões de

brasileiros. Ao priorizar os setores de habitação, saneamento básico, infra-estrutura e prestação de serviços, a Caixa exerce um papel fundamental na promoção do desenvolvimento urbano e da justiça social no país, contribuindo para a melhoria na qualidade de vida da população, especialmente a de baixa renda.

Visando a excelência no atendimento e a satisfação dos clientes, a Caixa tem a maior rede de atendimento do Brasil. É o único banco presente em todos os 5.562 municípios brasileiros, com mais de 17,4 mil pontos de atendimento entre agências, casas lotéricas e correspondentes bancários. Com sua participação ativa no desenvolvimento dos municípios brasileiros, a Caixa é considerada o “Banco de todos os brasileiros”(LIMA, 2006).

3.2 Relato histórico do Banco Bradesco

O Bradesco é fundado em 1943, em Marília, no interior de São Paulo, com o nome de Banco Brasileiro de Descontos. Sua estratégia inicial consiste em atrair o pequeno comerciante, o funcionário público, pessoas de posses modestas, ao contrário dos bancos da época, que só tinham atenções para os grandes proprietários de terras. O Bradesco é um dos primeiros a estimular o uso de cheques por seus correntistas, que são orientados a preencher as folhas nas próprias Agências. Em 1946, a matriz é transferida para a capital paulista, na rua Álvares Penteado, no centro da cidade. Suas Agências passam a receber pagamento de contas de luz, uma inovação no País.

Com apenas oito anos de existência, em 1951, o Bradesco torna-se o maior Banco privado do Brasil. Nessa década, o Banco chega ao norte rural do Paraná e decide também erguer sua nova sede em Osasco. A construção da matriz inicia-se em 1953 e leva seis anos para ser concluída. Em 1956, é criada a Fundação Bradesco, com o objetivo de levar educação gratuita a crianças, jovens e adultos menos favorecidos.

Ainda, na década de 1950, é fundada A Cidade de Deus, no município de Osasco/SP, um complexo onde funciona a Matriz do Bradesco. Diversos prédios abrigam a Diretoria e Departamentos do Banco, em uma grande área verde. Boa parte dos equipamentos de informática responsáveis pelo processamento das operações bancárias também está localizada na Cidade de Deus, que comporta ainda o Museu Bradesco e a primeira Escola da Fundação Bradesco. A Cidade de Deus começou a ser construída em 1953 e foi inaugurada seis anos mais tarde.

Na década de 60, chega ao Banco a informática. Em 1962, o Bradesco é a primeira empresa a adquirir o primeiro computador da América Latina, que possibilitava o acesso a extratos diários aos Clientes, prestação de serviço inédita para a época. Seguindo a estratégia de pioneirismo, o Bradesco implanta o Cartão de Crédito Bradesco, em 1968.

Nos anos 70, inicia-se a época do milagre econômico brasileiro, com o País experimentando taxas de crescimento anuais acima de 10%. Esse cenário favorece a expansão do Bradesco, que passa a atuar fortemente no segmento de crédito, principalmente no financiamento de veículos. Nessa década, o Bradesco incorpora 17 outros bancos e, ao inaugurar duas novas unidades em 1978, uma no Oiapoque (AP), outra no Chuí (RS), pontos extremos do País, chega à milésima agência. É implantada a cobrança automática e o Banco começa a atuar em projetos agropecuários.

Em seguida, o Bradesco forma o Grupo Bradesco Seguros, com negócios nos segmentos de previdência privada aberta e de capitalização, além da seguradora. O uso do cartão magnético se populariza entre os Clientes ao longo desses anos. As primeiras Agências com auto-atendimento e o TeleComércio Eletrônico Bradesco são implantados. Em 1986, o serviço Telesaldo, hoje Fone Fácil Bradesco, entra em operação.

No início da década de 90, todas as Agências Bradesco passam a trabalhar on-line e o Auto-Atendimento se expande por todo o Brasil. São implantadas máquinas automáticas de emissão de cheques, de saques e recolhimento de depósitos. O sistema de Internet Banking conquista os Clientes e passa a ser um dos mais importantes canais de atendimento, com milhões de usuários cadastrados. É implantado o Bradesco Mobile Banking, que permite operações de consulta de saldos e extratos e pagamento de algumas contas pelo celular. O Bradesco fecha o século na liderança entre os Bancos privados do Brasil.

O Bradesco também atua em diferentes frentes, possibilitando a realização de projetos e eventos em benefício da sociedade e valorização da cidadania. Entre eles, destaca-se o trabalho realizado pela Fundação Bradesco, entidade voltada para a educação de crianças, jovens e adultos, que atende gratuitamente a mais de 108 mil alunos em 40 escolas instaladas, prioritariamente, em regiões de acentuadas carências socioeconômicas, em todos os Estados Brasileiros e no Distrito Federal.

A Educação Básica compreende a Educação Infantil, o Ensino Fundamental (primeira à oitava série) e o Ensino Médio, constituindo mais de 43% do atendimento anual em que são oferecidos gratuitamente, além do ensino, material escolar, uniforme, alimentação e

assistência médico-odontológica. A Fundação Bradesco mantém ainda cursos de educação profissional básica, especialização rápida, informática para deficientes visuais e alfabetização de adultos.

O trabalho da entidade já mereceu o reconhecimento de várias instituições nacionais e internacionais, como o da Universidade de Harvard, que considera seu projeto referência mundial no Terceiro Setor (BRADESCO, 2007).

3.3 A Evolução do Sistema Bancário Brasileiro

A evolução do sistema bancário brasileiro pode ser analisada sob dois aspectos: de um lado, focando-se as mudanças institucionais que determinaram a composição e estrutura do Sistema Financeiro Nacional (SFN); e de outro, as diferentes conjunturas econômicas que marcaram a história recente do país (pós-1964) e como elas influenciaram os Bancos em termos de atuação.

De acordo com Zini Jr. (1982), no início dos anos sessenta, diversos investimentos feitos na indústria de base no Brasil, principalmente aqueles iniciados na década anterior, encontravam-se em fase de maturação. O sistema financeiro brasileiro não conseguia atender às necessidades de financiamento da produção e de consumo da economia. Essa limitação impedia a plena utilização da capacidade produtiva instalada das empresas e, conseqüentemente, freava o crescimento econômico.

Com o propósito de equacionar esse problema, assim como redefinir e dar estabilidade à política monetária para evitar surtos inflacionários, uma série de leis foi instituída para reformar o SFN, entre as quais se destacam:

- Criação do Sistema Financeiro de Habitação (SFH), pela Lei nº 4.380, de 21 de Agosto de 1964;
- Reforma Bancária, pela Lei nº 4.595, de 31 de Dezembro de 1964;
- Reforma do Mercado de Capitais, pela Lei nº 4.728, de 14 de Julho de 1965.

A criação do SFH tinha como objetivo estabelecer mecanismos para viabilizar o financiamento de longo prazo para a aquisição da casa própria. Com a criação desse organismo, procurava-se diminuir o déficit habitacional do início dos anos sessenta, considerado muito elevado, e também estimular a indústria da construção civil e conseqüentemente, a criação de empregos.

A Lei nº 4.595/64, por sua vez, alterou significativamente a configuração do SFN, onde criou o Conselho Monetário Nacional (CMN) e o Banco Central do Brasil (BACEN), definindo suas competências e estabelecendo as normas operacionais, as rotinas de funcionamento e os procedimentos de qualificação aos quais as entidades do SFN deveriam se subordinar.

Já a Lei n. 4.728/65 procurou estruturar um sistema de investimentos destinados a apoiar o desenvolvimento nacional e, dessa forma, atender à crescente demanda por créditos, ou, conforme exposição de motivos da Lei, e seu objetivo principal era o “aperfeiçoamento (no sentido de verdadeira criação e expansão) do mercado de capitais privados para propiciar a elevação da taxa de formação de capital do País” (ZINI JR., 1982, p. 73).

As alterações introduzidas pela Lei 4.595/64, inspiradas no modelo bancário norte-americano, visavam à especialização e segmentação, na qual cada tipo de instituição estava direcionada a uma atividade específica, vinculando a captação dos recursos com sua aplicação. Assim, por exemplo, os Bancos Comerciais e as Caixas Econômicas destinavam-se às operações típicas de capital de giro de curto prazo; as Sociedades Financeiras destinavam-se às operações de financiamento de bens de consumo duráveis; os Bancos de Investimento, Banco do Nordeste do Brasil S.A., Banco da Amazônia, e outros destinavam-se às operações de financiamento a médio e longo prazos.

No entanto, conforme Andrezo e Lima (2000, p. 81), o sistema de instituições especializadas nunca funcionou na prática. Isso porque, entre os anos 1970 e 1980, houve um processo de concentração e conglomeração das Instituições Financeiras. O próprio governo, muitas vezes, estimulava as fusões e incorporações, visando à redução dos custos e ampliação dos serviços das Instituições Financeiras. Esse processo levou uma diminuição do número de Bancos Comerciais, que passou de 224 em 1968 para 109 em 1974.

Promulgada em Outubro de 1988, a Constituição Federal também tratou do Sistema Financeiro Nacional, principalmente em seu artigo 192, que estabeleceu diretrizes gerais que deveriam ser regulamentadas por Lei Complementar.

Com a implantação do Plano Real em julho de 1994, a inflação que alcançava dois dígitos ao mês, passou para a próxima de um dígito ao ano em 1995. Com a redução da inflação, os Bancos deixaram de obter uma importante fonte de receita, advinda das transferências inflacionárias. Houve também, diminuição expressiva do *spread* bancário (pessoa física), que passou de aproximadamente 150% em 1994 para 70% em 1995, atingindo 40% em 2.000 (MÁLAGA, 2003, p.1).

Muitos bancos, a fim de compensar as perdas ocasionadas pela diminuição da inflação, expandiram suas operações de crédito. No entanto, estes não foram criteriosos na concessão de empréstimos e fizeram muitas operações de crédito sem analisar devidamente a capacidade financeira dos tomadores. Os problemas começaram a aparecer em 1995 e de acordo com o Bacen, os empréstimos em atraso e em liquidação sobre o total das operações de empréstimos passaram de, aproximadamente 7% em janeiro de 1995 para 13% em dezembro de 1995 (BARROS; ALMEIDA JR., 2006).

Essa deterioração da carteira de crédito de muitos Bancos veio agravar a situação precária em que muitos deles já se encontravam. A redução expressiva das receitas não foi acompanhada no mesmo ritmo da redução dos custos. Muitos bancos, talvez, não tenham priorizado a redução de suas estruturas e custos em um primeiro momento em virtude do histórico de fracassos de diversos planos econômicos. Dessa forma, muitos bancos encontraram dificuldades para sobreviverem nesse novo cenário e entraram em processo de intervenção, liquidação extrajudicial ou tiveram que transferir seu controle acionário (BACEN, 2003).

Foi com a implantação do Plano Real que ocorreu a maior reestruturação do SFN. Após o seu período inicial privilegiaram-se as operações de crédito, onde os bancos, principalmente os privados, passaram a ser mais seletivos na concessão de empréstimos (BACEN, 2003).

Analisando as operações de crédito do SFN em relação ao Produto Interno Bruto (PIB), em dezembro de 1994, elas representavam em torno de 36% do PIB. A partir de 1997, essa relação passa a ser menor que 30%, atingindo em alguns meses de 2002 percentuais em torno de 24%. Esses percentuais são muito baixos quando comparados com parâmetros internacionais. O padrão de economias desenvolvidas é de uma relação entre 70% a 120% (ZINI JR., 1982, p. 73).

Segundo Belaisch (2003), o SFN é similar ao dos Estados Unidos da América em termos de ativos em relação ao PIB. No entanto, em relação às operações de empréstimos em relação ao PIB equivale à metade do norte americano.

3.4 O Mercado dos Bancos

Nota-se que, em várias partes do mundo, há um crescimento fenomenal no setor de serviços, principalmente em países desenvolvidos como Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Japão e outros, onde este representa uma parcela expressiva nos seus respectivos PIB's

(Produto Interno Bruto). No Brasil, por exemplo, o PIB nos três primeiros anos da moeda Real, “acumulou expansão de 14,69%, sendo que o melhor desempenho foi por conta do setor de serviços (15,78%), seguido da indústria (13,83%) e da agropecuária” (13,66%) (CONJUNTURA ECONÔMICA, 1997, v.10, p. 13).

Segundo Judd (1964), “serviço é uma transação de mercado realizada por uma empresa ou por um empresário na qual o objeto de transação não está associado à transferência de propriedade de um bem tangível”.

Os bancos, como sendo um exemplo do setor de serviços, têm uma pré-ocupação em executar uma análise mais profunda para melhor entender o mercado, e assim, poderem identificar o público que estão lidando. Mas o problema é que nem sempre isso é feito de forma precisa e coerente com a realidade, onde o cliente às vezes não fica satisfeito com o que lhe é oferecido. Na atual economia global, Eser et al (2006, p. 269) relatam que os consumidores têm muitas escolhas e uma grande variedade de alternativas de serviços bancários e que o grande desafio dos bancos em um processo dinâmico está em entender como o consumidor decide qual banco escolher quando todos oferecem produtos e serviços similares e uma de suas missões é criar padrões eficientes de controle dos recursos de consumo.

No final da década de 80, o *American Banker* desenvolveu uma pesquisa com clientes de instituições financeiras para saber como estes classificavam a qualidade do serviço prestado. Apenas 20% consideraram como boa e os outros 80%, afirmaram que os serviços deixam muito a desejar. Leonard Berry, professor da Texas A&M University e diretor do Centro de Estudos de Varejo relata: “Acho que os banqueiros deveriam ficar muito preocupados com esses números... Bom não é o bastante no atual mercado desregulamentado, em que todos invadem o mercado alheio (ALBRECHT; BRADFORD, 1992, p. 23).

A importância do sistema financeiro no desenvolvimento econômico tem sido objeto de controvérsia entre economistas há bastante tempo. Schargrodsky et al (2000) em estudos realizados sobre a regulação dos bancos atesta que um sistema financeiro eficiente acelera a inovação tecnológica e, conseqüentemente, o crescimento econômico, ao identificar e prover fundos para empreendedores com melhores chances de desenvolver e implementar novos produtos e processos de fabricação.

Contudo, conforme Lucas (1998), a relação de causalidade entre desenvolvimento do sistema financeiro e desenvolvimento econômico é frequentemente questionada. Alguns ponderam que as finanças se desenvolvem à medida que o ambiente empreendedor as

demandem, enquanto outros sugerem que a importância dada ao papel do sistema financeiro no desenvolvimento econômico é bastante exagerada.

O sistema financeiro brasileiro passou por significativas transformações nos últimos anos. A Constituição de 1988 e o quadro macroeconômico de inflação elevada levaram a expansão da indústria bancária no país. Esta tendência foi revertida em 1994. A drástica redução da inflação aliada às políticas de privatização e abertura externa alinharam o setor à tendência internacional de consolidação, causando um grande aumento do número de bancos com controle estrangeiro (GOLDFAJN ET AL, 2003).

A cada vez mais, as instituições financeiras bancárias estão buscando um mercado consumidor maior, com um esforço contínuo de atrair um maior volume de negócios varejistas.

Para enfrentar os desafios e sobreviverem à concorrência, estas instituições estão oferecendo mais opções de serviços, saindo do convencional e partindo para o inovador, sempre com o intuito de melhor atenderem ao seu público e assim, gerarem uma relação de afinidade com este, de forma a, pelo menos, garantirem sua permanência no mercado. Em uma economia globalizada, somente sobreviverão os bancos que oferecerem produtos e serviços que vão de encontro com as necessidades dos consumidores e ao mesmo tempo, chamem a atenção com envolvimento tecnológico modernos e com serviços de qualidade (ESER et al, 2006, p. 269).

Com a crescente semelhança entre os produtos financeiros, os bancos deverão estar atentos para oferecerem diferenciais, aplicarem estratégias que convençam o cliente a utilizar/comprar daquilo que oferecem, além de utilizarem de modernas tecnologias de automação bancária para favorecer o diferencial. Um produto ou serviço pode tornar-se obsoleto com o avanço da tecnologia, mas as necessidades do consumidor permanecem constantes (LEVITT, 1977).

Segundo Mulhollano (1987 apud SALLE, 1998), a grande maioria dos serviços bancários se enquadra nas seguintes categorias:

- uma ampla e complexa gama de máquinas de transação, que podem ser acessadas pelos clientes;
- vários serviços destinados a facilitar o emprego seguro e rentável dos fundos excedentes dos clientes;
- vários serviços projetados para atender os clientes que precisam de fonte suplementar de fundos, para atender suas necessidades comerciais.

Com isso, torna-se evidente que os produtos são veículos de satisfação do cliente, que por sua vez incluem serviços e informações. Vale mais uma vez ressaltar que a inovação é extremamente importante, mas os bancos, em especial, precisam estar atentos para a criação de novos produtos e ou serviços, para não correrem o risco de, ao invés de facilitarem, dificultarem a utilização destes. Precisam ter claro que, além do novo produto/serviço oferecido, estes deverão estar associados à qualidade e a melhor utilização dos meios que propiciam esta qualidade desejada pelo cliente. Eser et al (2006, p. 271) afirma que programas com vendas de sucesso em bancos devem ser específicos, mensuráveis e objetivos em áreas chaves encontradas durante o ciclo de transação banco/consumidor.

Conforme relato da Associação Brasileira de Bancos Comerciais e Múltiplos – ABBC (1997, p. 22):

A qualidade do serviço oferecido pelos bancos brasileiros ultrapassa, em muito, o verificado em outros países. No Brasil, eles atuam como coletores de impostos, cobradores de efeitos mercantis, caixa-pagador de benefícios para milhões de aposentados e muitos outros serviços, normalmente não prestados pelos bancos. A análise de custo dos bancos brasileiros tem contornos totalmente diferenciados e exige tratamento cuidadoso.

Porém, nota-se claramente no cotidiano que em algumas situações, a insatisfação do cliente quanto à qualidade dos serviços oferecidos por estas instituições financeiras bancárias é algo muito comum.

A edição da Revista Exame de 25 de maio de 2005 publicou uma matéria onde leis municipais determinam uma reformulação no atendimento bancário aos clientes. Em algumas situações, as leis exigem, dentre outros pontos, que hajam cadeiras disponíveis para os clientes sentarem sem esperar na fila, além de uma televisão ligada à disposição destes.

Em contraposição, Johan Albino Ribeiro, diretor da Federação Brasileira dos Bancos (Febraban), alega que “não há nenhuma outra atividade empresarial com esse tipo de regulamentação” e que nada impede que os bancos e outras instituições ofereçam conforto à sua freguesia; mas, para pôr em prática a operacionalização dessas leis, os seus custos terão que ser obrigatoriamente repassados aos correntistas. Para derrubar essas restrições, inúmeras medidas foram tomadas pela Febraban que teve a seu favor algumas liminares cassando as decisões até então tomadas pelo poder público (REVISTA EXAME, 25/05/2005).

Percebe-se que há um descaso destas instituições para com o bem estar de sua clientela. Os serviços poderão ser oferecidos, mas o cliente terá que pagar a conta. Mas e a conta que ele já paga? Ainda não é suficiente para cobrir as eventuais despesas por estes novos serviços?

As instituições financeiras, em muitos casos, não percebem que a implantação de estratégias como esta poderão trazer benefícios presentes e futuros para as mesmas, sendo que a padronização destes serviços trará como consequência maior qualidade na prestação dos serviços, o controle, transformações positivas e um diferencial competitivo às instituições que adotarem medidas como as sugeridas anteriormente.

Conforme Juran, “não existe controle sem padronização” e é este assunto que será abordado no capítulo a seguir, objetivando prestar maiores esclarecimentos sobre o tema.

4 PADRÃO E QUALIDADE EM SERVIÇOS

Como citado anteriormente, o objetivo principal deste estudo é caracterizar a padronização dos serviços prestados por instituições financeiras públicas e privadas, buscando, dentre outros fatores, analisar a relação e o grau de satisfação existente entre as instituições financeiras foco da pesquisa.

Para isso, faz-se necessária uma abordagem mais explícita de como o estabelecimento de padrões poderá influenciar no grau de satisfação do cliente. Dessa forma, este capítulo abordará conceitos referentes a padronização e qualidade, considerando também outros fatores que poderão contribuir positivamente para o alcance do objetivo deste estudo.

4.1 Padrão

A padronização é algo que acompanha o ser humano há milhares de anos, mesmo sem ter a consciência de tal. Um exemplo simples que melhor define esse relato é a forma de vida de uma tribo de índios, onde sua alimentação básica era o peixe. Antes de descobrir a rede, a pesca era feita de forma rudimentar e dificultosa. Com o tempo, alguém descobriu que se fizesse uma rede de cipó a atividade da pesca seria facilitada e um maior volume de peixes seria adquirido com menor trabalho. Com os resultados positivos obtidos, outras tribos passaram a utilizar desse método, padronizando-o. Mas isso não significa a estabilização do método de pescar com rede de cipó, pois com o tempo, perceberam que a utilização de fios de juta para a confecção da rede aprimoraria o processo e traria melhores resultados. Evidentemente que ninguém era obrigado a padronizar o processo, mas os resultados por si só mostraram que a padronização era um meio favorável de facilitar e aumentar a produtividade (CAMPOS, 1999).

A padronização surgiu como um meio tão eficaz que seria razoavelmente impossível viver sem meios que melhor estabeleçam formas de convívio (como as palavras que usamos, por exemplo).

Segundo Campos (1999, p. 4), padrão pode ser definido como “um método ou objeto para exprimir a magnitude da quantidade, usado como referência para permitir universalidade à medida”. O processo de padronização é uma ferramenta que, se delegada a todos os departamentos da empresa, permitirá um melhor desenvolvimento das atividades e assim,

umentar a satisfação de seus usuários. Em um processo de qualidade total, a empresa de uma forma geral é responsável pelo controle de seus departamentos, o que se dá pela utilização de padrões que necessitam especificar claramente as metas. Sem a existência de objetivos estabelecidos, a dificuldade de definir o processo de padronização torna-se maior.

Padronizando os serviços, pode-se supor que as possibilidades do consumidor ficar insatisfeito tornam-se mínimas, pois são estabelecidos níveis de performance que proporcionam uma redução das incertezas sobre aquilo que o consumidor realmente espera receber (WIRTZ; KUM, 2001).

É comum que haja variações nos modelos de padronização existentes, em função do tipo, tamanho e das condições locais. No momento do estabelecimento de padrões, importante que sejam observados alguns aspectos básicos, como: Quem é o usuário? A empresa oferece condições de cumprir o que propõe seus métodos de padronização? Ele está suficientemente concreto e de acordo com a realidade local da empresa?

Normalmente, um sistema de padronização segue uma estrutura, como a padronização da própria empresa, a padronização do grupo de empresas, uma padronização regional, padronização nacional e por fim, a padronização internacional, sempre com o intuito de melhor definir as formas de atuação de maneira que propicie uma compatibilidade entre os diferentes segmentos existentes a serem padronizados.

Wirtz e Kum (2001) relatam que todos os aspectos dos serviços que estão sendo dispostos ao consumidor devem ser explicitados nos processos de padronização sem qualquer exceção, para assim, poder garantir um maior grau de satisfação e uma redução considerável nas incertezas.

Para que haja um bom desenvolvimento dos padrões, importante ter, em primeiro lugar como “ponto chave”, o consumidor. Mas é preciso que os funcionários também estejam envolvidos nesse processo de padronização, pois são eles que terão um maior contato com o público que utilizará desses serviços.

Os empregados, especialmente aqueles da linha de frente, têm um bom conhecimento dos serviços e estarão aptos a identificar os possíveis níveis destes por meio de pesquisas particulares e direcionadas ao público específico (BANDY, 2002, tradução nossa).

Conforme estudos de Brennan et al (1998), há inúmeros pontos que devem ser considerados neste processo de estabelecimento de padrões, como por exemplo:

1. considerar a natureza do seu serviço e determinar fatores críticos de serviço;
2. consultar seus consumidores;
3. consultar gerentes, staff e eleger representantes;

4. estabelecer padrões realistas;
5. alocar recursos adequados;
6. obter e disseminar feedback nos padrões.

Uma vez definidos padrões de serviços, a qualidade surge como resultado positivo desse processo de definição. É razoável supor que a falta de padronização gera, como consequência, a falta de qualidade dos serviços. Com isso, o que é bom hoje, pode já não ser tão bom amanhã. Dessa forma, a qualidade torna-se um elo perfeito que liga a empresa ao ambiente externo e a mantém lá, de forma estável e duradoura, o que requer que os seus clientes sejam perfeitamente conhecidos e atendidos.

Clements (2005) expõe com base em pesquisas que, para o estabelecimento de serviços padronizados, a atenção deve ser redobrada, pois a implantação de um padrão ineficiente geralmente tende a levar a efeitos negativos para a organização. Se a ineficiência persistir, o resultado será a perda de clientes.

Conforme Paladini (1994, p. 17), encontrar serviços com qualidade nem sempre é possível. Existem variações que podem ser facilmente identificadas pelo cliente.

Fica entendido que a qualidade é característica de um produto ou de um serviço que atende totalmente ao consumidor. O termo total refere-se aos elementos que garantem a plena utilização do produto, em conformidade com o que necessita o consumidor. Em muitos casos, vai-se até mais além: pretende-se superar as necessidades do consumidor, atendendo expectativas que nem sequer haviam sido formuladas.

Para manter o cliente, além de considerá-lo como o bem mais valioso, é importante que os serviços oferecidos pela empresa tenham qualidade, onde a fixação de padrões torna-se um dos fatores que direcionam o desenvolvimento das atividades, garantindo a sua satisfação e assim, promovendo a diferenciação perante a concorrência, unificando os seus diversos processos de gerenciamento da qualidade.

“A padronização tem sido a base da gestão pela qualidade total, a palavra mágica por trás de todas as grandes modificações por que passa o mundo” (FALCONI, 1999, CONTRA-CAPA).

Conforme estudos de Pires e Marcondes (2004), necessário que haja um intenso conhecimento da organização que possa conduzir a níveis superiores no desenvolvimento e produção de bens e serviços. Nesse sentido, o conhecimento organizacional pode ser o fundamento de uma vantagem competitiva sustentável para a organização, facilitando assim o estabelecimento de métodos padronizados. “Jamais se estabelece um padrão sem que haja um objetivo definido e a consciência de sua necessidade” (FALCONI, 1999, p. 27).

4.2 Serviços: Principais Características

Serviço é um fenômeno complexo cuja definição vem sofrendo alterações ao longo do tempo. A palavra serviço tem sua origem no latim se referindo a escravidão, e pode ser definida como o “ato ou efeito de servir”. Em termos econômicos, podemos dizer que serviço é o “produto da atividade humana que, sem assumir a forma de um bem material, satisfaz uma necessidade” (FERREIRA, 1998, p. 559).

Para Kotler (1998, p. 412), “serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

Para Reis (1998, p.107), pode-se definir serviço como sendo “aquilo que se traduz nas respostas às expectativas dos clientes gerados no ato da venda, entregues sem transtornos e com resultados positivos”.

Kotler e Bloom (1987) definem serviço como qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra, que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de qualquer coisa. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.

Nóbrega (1996) contribui para a definição de serviços atrelando um sentido de promessa daquele que presta o serviço, ou seja, na verdade ao adquirir um serviço se está adquirindo a promessa de um benefício, como por exemplo, a promessa de um ótimo atendimento bancário, a promessa da segurança de um tratamento de saúde, a promessa de agradáveis momentos de entretenimento em uma peça de teatro.

Os serviços para Teboul (1991) estão definidos de uma forma operacionalizada, onde se caracterizam essencialmente pela sua interface, ou seja, o local onde cliente e o prestador de serviços interagem. Contudo tal interface é sustentada a priori por um elemento de suporte que concebe e acompanha o fornecimento do serviço.

Nos ambientes altamente competitivos em que os serviços atuam (onde se enquadra à indústria bancária brasileira), a estratégia de diferenciação enfocando inovação e aspectos suplementares do produto, é a mais adequada, inclusive com benefícios para a construção de reputação e de longo prazo.

Nota-se que ainda hoje as empresas de serviços estão, em geral, mais orientadas para o “processo” do que para o consumidor. Uma conduta empresarial voltada para o marketing possibilita as empresas de serviço agir mais rapidamente no sentido de capitalizar novas

oportunidades de mercado, em vez de se concentrar na tentativa de criar demandas para os serviços já existentes.

A estratégia de serviços significa criar uma série de serviços que ressaltem o relacionamento com os clientes. Uma estratégia de serviços não apenas permite que a empresa diferencie sua oferta e crie um valor agregado para seus clientes, mas também ajuda a manter os concorrentes longe desse relacionamento com clientes.

Os serviços são normalmente compostos de características distintas dos produtos. Conforme Rangel (1992), geralmente, os serviços não podem ser tocados ou manuseados; não podem ser estocados ou armazenados; o cliente muitas vezes participa e/ou observa o processo de fornecimento do serviço; é difícil avaliar a qualidade antes do seu fornecimento e; a satisfação do cliente, muitas vezes, pode ser percebida imediatamente ao fornecimento do serviço.

O local de interação entre o cliente e o fornecedor de serviço se caracteriza tanto pela presença física do cliente, bem como pela ocorrência simultânea da produção (fornecimento do serviço) e o consumo. Desta forma Teboul (1991) analisa as conseqüências dessa situação.

Primeiramente em relação à simultaneidade entre produção e consumo:

- O produto se confundir com o próprio processo, sendo difícil distinguir as dimensões do produto e do processo, no âmbito dos serviços.

- O serviço não ser estocável, ou seja, um serviço não consumido ser irre recuperável. Tratando-se de capacidades super ou subestimadas, poderia se encontrar respectivamente situações como a de um táxi em horário de trabalho sem passageiros, e uma bilheteria de cinema antes do início de uma sessão de um filme consagrado (fatalmente os clientes seriam estocados sob a forma de fila de espera com os pesares de tal circunstância).

- O serviço ser relativamente intangível ou imaterial, afinal como patentear um serviço? Tal tarefa parece ser complexa, portanto torna-se interessante dar forma ao serviço sempre que possível, para transformá-lo em algo acessível.

- O momento da verdade definir uma enormidade de interações que podem ser encontradas nas mais diversas manifestações externas de um serviço.

- Importância da experiência vivida em relação aos outros modos de comunicação, onde se observam os melhores resultados referidos à percepção direta ou ao boca-a-boca, equivalendo dizer, por exemplo, que a procura pelas boas escolas é fortemente influenciada pelo testemunho dos que ali passaram e puderam transmitir às outras pessoas.

E, em segundo lugar, o fato de o cliente estar fisicamente presente traz como conseqüências:

- Uma maior variedade e volatilidade das expectativas, dando um aspecto dinâmico ao processo, onde ocorre a influência do ambiente em questão. É o caso de um contribuinte da previdência, obtendo uma senha para esperar sua vez de ser examinado em um posto hospitalar e finalmente sendo o paciente a ser diagnosticado pelo médico. Com certeza suas expectativas são diferentes em cada um desses três estágios.

- A qualidade recebida ser global, similarmente como focado no momento da verdade, a satisfação ou não do cliente poder se revelar de maneira generalizada, podendo um pequeno detalhe comprometer o todo.

- O cliente poder participar do processo. Sempre que possível, o prestador poder aproveitar as experiências desta oportunidade para retroalimentar o processo e favorecer sua evolução.

- Existir a necessidade de uma rede, pois os serviços podem, ao contrário de bens manufaturados, suprir com relativa facilidade obstáculos como a distância entre os pontos de quem fornece e de quem recebe o serviço. Ocorre por exemplo com as caixas-coleta dos correios que permitem a melhoria da capacidade de os serviços postais serem executados.

4.3 Qualidade

A empresa deve estar preparada para absorver as mudanças sociais, tecnológicas e econômicas do ambiente na qual ela está inserida de maneira rápida e satisfatória. A qualidade deixa de ser função de um departamento específico e passa a englobar uma série de passos envolvendo todos na empresa, necessitando de um sistema que crie condições favoráveis ao seu aperfeiçoamento constante.

A batalha pela qualidade começou basicamente quando os japoneses lançaram sua guerra comercial contra a Europa e os Estados Unidos. Na década de 80, os empresários americanos estimavam que 80% de seus produtos eram de melhor qualidade que a dos produtos japoneses, enquanto 80% dos consumidores americanos pensavam que os produtos japoneses eram de qualidade superior (HUTCHINS, 1994).

Qualquer que seja o tipo de organização existente – uma universidade, um hospital ou um banco – a competição sempre estará presente. Para superá-la, a qualidade surge como um meio de atendimento às necessidades do cliente, a conformidade entre o que é feito e o que os clientes querem (BARROS, 2002; OAKLAND, 1994; PALADINI, 1994).

A norma ISO 8402 define qualidade da seguinte forma: “A totalidade das peculiaridades e das características de um produto ou serviço relacionadas com sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas” (HUTCHINS, 1994, p.2).

Deming, reconhecido mundialmente como o grande promotor do Controle da Qualidade no Japão, deixou grandes contribuições para o desenvolvimento da qualidade. Sua abordagem é baseada no uso de técnicas estatísticas para reduzir custos e aumentar a produtividade e qualidade (MISHAWKA, 1990).

Para descrever sua filosofia, Deming (MISHAWKA, 1990) definiu 14 pontos:

- 1- Criar uma constância de propósitos de melhorar produtos e serviços;
- 2- Adotar a nova filosofia: é momento de iniciar um movimento por mudanças;
- 3- Deixar de contar com a inspeção em massa, a qualidade não se origina da inspeção, mas do melhoramento do processo;
- 4- Acabar com o sistema de compras baseado apenas no preço;
- 5- Melhorar constantemente o sistema de produção e serviço;
- 6- Implantar métodos modernos de treinamento no trabalho;
- 7- Implantar métodos modernos de supervisão, instituir a liderança;
- 8- Expulsar o medo da organização;
- 9- Romper as barreiras entre as áreas e Staff,
- 10- Eliminar Slogans, exortações e metas para a mão-de-obra, sem, no entanto, oferecer meios para alcançá-las;
- 11- Eliminar os padrões de trabalho e cotas numéricas;
- 12- Eliminar as barreiras que privam o empregado de ter orgulho do seu trabalho;
- 13- Retreinamento contínuo;
- 14- Criar uma estrutura na alta administração que tenha como função implantar os 13 pontos anteriores.

Por esta filosofia, Deming afirma que a qualidade não acontece, mas se constrói. A empresa deve abandonar o enfoque no lucro e focar a qualidade. Uma vez priorizando a qualidade, o lucro virá como consequência.

Hutchins (1994) por sua vez, relata que o termo qualidade tem mudado consideravelmente nas últimas décadas. A afirmação fica mais evidente quando analisada sob a ótica de tal definição: a qualidade era tida pela capacidade de um produto de estar em conformidade com suas especificações exigidas. Mas, com o decorrer do tempo, tal conceituação passou a abranger elementos considerados pelo cliente, o que a redefiniu como a previsão e a superação das expectativas do cliente, o que abrange elementos diferenciados,

como a melhoria da vida no trabalho e a melhoria das condições ambientais, dentre outros fatores.

Pela ótica do cliente, a qualidade pode assumir definições variadas, onde tudo dependerá de quem a está analisando. Em algumas situações, o que traz qualidade para um consumidor pode não significar o mesmo para outro. Em situações variadas, o termo apresenta definições de acordo com as expectativas do cliente, mas sempre com o sentido de excelência de um produto ou serviço. Ainda sob a ótica do cliente, a qualidade associa a sua definição à confiabilidade. Para melhor identificar a associação entre ambas, basta perguntar a um cliente: “Por que você comprou este veículo da marca tal?” Claro que as respostas serão múltiplas, mas uma delas provavelmente estará presente em todas as respostas: “Porque o produto apresenta qualidade e confiabilidade”. Dessa forma, reconhecer a qualidade torna-se algo íntimo, mas que para as empresas, deverá ser trabalhado de forma que atenda aos diferentes fatores perceptivos de quem pela qualidade está procurando.

4.3.1 Qualidade em serviços

Para Paladini (1995), a qualidade de serviços é conceituada de acordo com a opinião dos clientes e, na busca por competitividade e melhoria contínua, as organizações devem ter este conceito suficientemente claro na tomada de decisões. Em serviços, o cliente é o elemento central da produção, sendo ele o decisor em termos de onde, como e quando esta deva se realizar. Uma organização deve considerar cliente todo aquele que a freqüenta, “consumindo” quaisquer de seus serviços, sofrendo qualquer tipo de impacto ou influência ou mantendo qualquer tipo de contato com pessoa ou setor da empresa.

No caso de uma agência bancária, por exemplo, nem todos que passam por sua porta ou mesmo a freqüentam, possuem vínculos como conta corrente, poupança ou investimentos na mesma; contudo os mesmos devem ser considerados “clientes potenciais” desta agência, pois podem usufruir de seus serviços diversos por conveniência ou necessidades pessoais.

Assim, na busca de serviços voltados para o cliente cada organização deve primeiro conhecê-los, saber o que eles querem, o que consideram imprescindível em sua avaliação do serviço e como enxergam os serviços que lhe são prestados. Por isso, entender quem são eles é fundamental para a empresa poder oferecer um serviço com qualidade que satisfaça aos clientes. Em cada tipo de negócio se estabelece parâmetros de qualidade, embora o conceito seja muitas vezes subjetivo ou mesmo intuitivo. O que é qualidade para um cliente poderá não ser para outro. Chen et al (2005, p. 1) apresenta em seus estudos sobre a redução de riscos

percebidos pelo cliente através de serviços bancários de qualidade que as pessoas, em várias partes do mundo, podem perceber diferentes níveis de qualidade em serviços, de acordo com sua idade. Continua que os serviços de qualidade podem inclusive reduzir a percepção de riscos do negócio, sendo que estes podem incluir garantia, confiança, empatia, responsabilidade e outros fatores tangíveis que venham a promover a qualidade em serviços esperada pelo cliente/usuário.

É sabido que um serviço a um cliente não é exatamente este mesmo serviço ao próximo cliente. O serviço que um cliente recebe utilizando um caixa automático bancário pode diferir do “mesmo serviço” recebido pelo próximo cliente porque, por exemplo, a segunda pessoa pode demonstrar dificuldade em compreender as instruções na tela ou necessitar de uma operação diferente das oferecidas. A pronta resposta a reclamações, a rápida manutenção ou reparo são alguns exemplos de atendimento, é preciso descobrir o que os clientes valorizam na qualidade do atendimento (GRONROOS, 1999, p.40).

Como mencionado, a percepção da qualidade varia de um cliente para outro, e não é a mesma para o comprador e o fornecedor. Administrar a qualidade de um serviço torna-se mais difícil do que administrar a qualidade de um produto. Geralmente, os serviços apresentam maior número de características do que os produtos, onde, em muitos casos, o cliente só vê no serviço aquilo que não está bom (HOROVITZ, 1993).

Um serviço, para agradar ao cliente e satisfazê-lo, necessitará atingir um nível de excelência correspondente à demanda de um público específico, mas a qualidade desta prestação deverá ser uniforme, mantendo seu nível de excelência o tempo todo e por toda a parte, para assim, evitar ao máximo que falhas ocorram e levem o cliente a reverter sua opinião a respeito do serviço que lhe é prestado.

Aliada a prestação de qualquer tipo de serviço está a disposição da equipe funcional, o seu comportamento. Se uma das tendências do cliente é perceber mais facilmente as falhas no serviço, um atendimento que o desagrade poderá interferir negativamente neste e em outros segmentos disponíveis pela empresa.

Segundo Tioffi e Regiani (2004), em pesquisa realizada em uma agência bancária pública no interior do Estado de São Paulo, parte considerável dos entrevistados afirmam que a qualificação dos funcionários é fator primordial para um melhor atendimento, o que influenciará positivamente no seu comportamento quando se dirigir ao cliente. A duração do contato com o cliente influencia diretamente no seu grau de satisfação quanto ao serviço que lhe é oferecido. Normalmente, quanto maior o contato com o cliente, maiores são as probabilidades de descontentá-lo.

Outro fator a ser levado em consideração quanto a um serviço é que este não pode ser fabricado, controlado, estocado e depois consumido, como acontece no mundo industrial. Uma vez cometido o erro, este não poderá ser reparado sem deixar marcas com o cliente. Quando um corte de cabelo sai ruim, por exemplo, o cabeleireiro não tem a possibilidade de refazê-lo e isso causará uma péssima impressão do cliente quanto ao profissional (HOROVITZ, 1993). Dessa forma, torna-se impossível controlar a qualidade de um serviço *a posteriori*, como acontece no setor industrial.

Para obter e manter níveis de qualidade que satisfaçam ao cliente, o setor de serviços alia-se a algumas características fundamentais, tais como:

- O serviço humano é um “bem” invisível, imprimindo aos serviços um caráter intangível;
- O armazenamento ou reprodução não pode ser assegurado;
- Medidas próprias adequadas a cada situação são requeridas como base;
- Produção, consumo e uso são feitos ao mesmo tempo e espaço. É a simultaneidade dos serviços;
- A avaliação dos resultados é feita diretamente, no momento da prestação de serviços. Estando assim, muito expostos aos clientes, sem a possibilidade de checar os resultados previamente e corrigir eventuais falhas. Por outro lado, o feedback do cliente é simultâneo, permitindo ação imediata no processo;
- O serviço é altamente dependente do caráter pessoal. Com isto, a cultura, as habilidades técnicas, aptidões, conhecimentos, disposição, humor e até o nível educacional dos prestadores de serviços podem afetar a qualidade do serviço prestado (BARROS, 2002; LOVELOCK, 2001).

Todas as tendências de desenvolvimento econômico demonstram que, cada vez mais, a dicotomia entre as empresas industriais e de serviços vêm diminuindo significativamente. Isto acontece principalmente porque as empresas estão percebendo que para sobreviver no mercado consumidor precisam oferecer algo mais do que os clientes esperam, diferenciando-se da concorrência e tornando-se ímpares no mercado.

Dessa forma, as empresas estão preocupadas tanto com a qualidade de seus produtos quanto com a de seus serviços, tentando assim impressionar o cliente com a união do tangível e do intangível, onde é esta sinergia tangível/intangível que forma o elemento diferenciador, o valor agregado utilizado para delimitar os setores de atuação das empresas e assim, propiciar-lhes a vantagem competitiva.

4.3.2 A Qualidade Percebida Pelo Cliente

Alguns autores afirmam que, para poder criar um fator de diferenciação perante os concorrentes, necessário conhecer profundamente o seu cliente, entendendo suas necessidades e identificando suas vontades quanto aos produtos ou serviços. Brennan et al (1998) ressalta que o público necessita de serviços com alta qualidade e para tal, podem ser usados processos padronizados que a promovam e atendam no mínimo as necessidades da clientela atendida.

Normalmente, as empresas que oferecem serviços têm dificuldades em diferenciar seus serviços dos concorrentes, pois com a abertura de novos mercados, o setor de serviços vem enfrentando uma grande concorrência de preços. Se o cliente notar a prestação de serviços com homogeneidade, estará muito mais propenso a levar em consideração o preço do serviço, ao invés do seu fornecedor. Com isso, Brennan et al (1998) relata em sua pesquisa que serviços padronizados podem influenciar positivamente as expectativas do consumidor em retornar à loja, o que conseqüentemente provocará um feedback dos resultados produzidos.

Para poder se sobressair diante da concorrência, é comum encontrarmos empresas que reduzem os preços de seus serviços ou produtos. Porter (1999) afirma que a atitude de reduzir o preço é um erro, pois os concorrentes podem fazer o mesmo; é preciso que utilizem outros meios mais eficazes. Uma das formas da empresa conseguir atingir níveis superiores de lucratividade é prover benefícios aos clientes de forma que estes os percebam como significativos e vantajosos. Entendendo estes diferenciais como relevantes, o cliente se torna fiel à empresa retribuindo com a frequência constante ao local, sempre com o intuito de adquirir um produto ou serviço.

Outra solução que as empresas podem encontrar para se destacarem frente a concorrência é o desenvolvimento de uma oferta ou entrega que lhe dêem uma imagem diferenciada, sendo que “a oferta pode incluir características inovadoras para distingui-la das ofertas concorrentes” (KOTLER, 1998, p. 409).

Para Porter (1999), “a estratégia de diferenciação advém da cadeia de valores para o comprador. Mas o valor só existe se for percebido pelo comprador”. Porém, o que agrega valor para um cliente pode não agregar valor para outro cliente, considerando as mesmas condições.

Sendo assim, vale ressaltar que, para uma empresa ser bem sucedida e bem vista aos olhos do cliente, independente do seu ramo de atuação, ela deve oferecer aquilo que o cliente

quer comprar e para isso, deverá identificar quais são as suas vontades, necessidades, atitudes e tendências de compra, executando uma abordagem sistemática que a coloque em contato direto com seus clientes, de forma que esse conhecimento resulte numa vantagem competitiva de mercado.

Nesse sentido, a qualidade pode ser definida como um “modo de organização e gestão de empresa que visa garantir aos produtos e serviços as características que os clientes percebam e estejam adequadas às suas necessidades e expectativas” (MOURA, 2003, p. 18). Garantindo esta qualidade, a satisfação surgirá como um estado temporal pós-uso decorrente de uma situação de consumo única ou de experiências repetidas que refletem como um produto ou serviço supriu seu propósito (OLIVER, 1997).

Segundo Kotler (1998), em meados da década de 80, os modelos de qualidade passam a se tornar uma tendência com a adoção de políticas de treinamento gerencial e executivo nas empresas, exigindo uma melhora progressiva em seus processos de produção. Começa a surgir uma aproximação entre os competidores, um nivelamento de condições de competição. A saturação de determinados setores levam as empresas a expandir seus negócios. A economia passa a sofrer uma transformação radical. As distâncias culturais e geográficas passam a reduzir significativamente. Surge a globalização, representando um mercado maior para bens e serviços, mas ao mesmo tempo, oferecendo um número cada vez maior de concorrentes, transformando em uma fonte de oportunidade de negócios.

Toda empresa tem como meta atender ao cliente, porque não há outro meio de se manter no mercado sem a existência deste; caso contrário, a sobrevivência da organização estará ameaçada. No entanto, é importante que as organizações identifiquem porque o cliente compra o seu produto ou serviço. Para esta resposta, há muitas possibilidades, como por exemplo, por gostar da conveniência que é oferecida; pelo preço deste ser acessível; ou pela falta de opção (PALADINI, 1994, p. 27).

Cabe assim perguntar: Por que o consumidor compra nosso produto? O que o motiva a tanto? Uma possibilidade pode ser a de que ele não teve opção – comprou o que achou para comprar. Outra alternativa é que ele considera que o preço de nosso produto é acessível; ou gostou da embalagem; ou achou que era o melhor que havia. Nenhum destes fatores garante fidelidade do consumidor ao produto, porque ele pode, de repente, descobrir outro produto, que ele não conhecia e resolve adquiri-lo – pode gostar dele e, daí, perdemos o consumidor. Pode ser também que nosso concorrente reduza o seu preço (...) (PALADINI, 1994, p. 27)

A satisfação do cliente requer qualidade nos serviços prestados. Promover esta qualidade na prestação dos serviços é um fator que requer a realização prática de pontos que

propiciem o alcance deste objetivo, e assim, gere a sua fidelização. Sendo assim, a sua percepção é uma das variáveis formadoras da satisfação (OLIVER, 1997).

A qualidade surgiu como um meio de atendimento satisfatório das empresas à sociedade. Não se trata de um modo de atuação que simplesmente ofereça produtos bem embalados, vendedores simpáticos e educados, produtos entregues na hora e no momento certos ou de preços acessíveis a clientela. Esta ultrapassa esses limites, onde considera-se, acima de tudo, uma relação bem definida entre a empresa e o ambiente com o qual interage, criando-se um elo perfeito entre a empresa e o ambiente externo (PALADINI, 1994). Mas, para alcançar esta qualidade, necessário que seja feito, dentre outros pontos, um processo de identificação do cliente que permita que a empresa projete o que ele quer do produto, e assim, atenda no mínimo, às necessidades básicas que este espera satisfazer.

Segundo Teboul (2002), os clientes estão sempre exigindo os resultados e a prestação de um serviço impecável. Eles querem que a organização atenda às suas necessidades e que os funcionários estejam sempre prontos a atendê-los. Exigem que haja qualidade nos serviços oferecidos e para satisfazê-los, é preciso que as organizações ofereçam serviços/produtos que convençam o cliente a “comprar seu produto” e assim, aumentar seu potencial de lucratividade. Mas, em alguns casos, as organizações não alcançam suas metas por não disporem de serviços de qualidade que supram as necessidades do cliente e de atendimento cordial simplesmente por não saberem quem é, o que quer o seu cliente e como deve ser tratado.

As expectativas do cliente quanto ao desempenho de um produto ou serviço variam no tempo e no espaço. Dessa forma, a base de qualquer estratégia deve ser oferecer um bom negócio, para assim reter o cliente. Empresas que se esquecem dessa regra e buscam apenas rentabilidade “acabam matando a sua galinha dos ovos de ouro: o seu cliente” (COBRA, 2000, p. 68).

Segundo Téoul (2002, p. 123), é necessário medir a satisfação do cliente pela simples razão de que a fidelidade depende diretamente da satisfação.

O melhor meio de medir a qualidade de seu serviço é conhecer a percepção que o cliente tem do que você faz, ou do valor que ele lhe concede. Mas não tente adivinhar o que o cliente pensa. É melhor perguntar-lhe e observar seu comportamento. Você deve tornar tangível a percepção intangível.

Uma vez descoberto o que representa a qualidade e o que atribui valor para o público, torna-se mais fácil às instituições intervirem em busca de uma vantagem competitiva sustentável, identificando parcerias que lhes propiciem diferenciais perante a concorrência.

Relata o professor Warren Keegan que as empresas devem estar dispostas a reconhecer nichos, não apenas nos mercados locais, mas nos mercados globalizados, para assim poderem evitar desastres financeiros: “não basta ter sucesso localmente, é preciso ter competência para vencer a concorrência, venha de onde ela vier” (COBRA, 2000, p. 69).

Ouvir o mercado é uma das formas de vencer a concorrência e se sobressair perante a mesma. No entanto, ao ouvir um mercado específico, deve-se ficar atento a atender aquilo que é dito pelo cliente. Identificar essas flutuações não é suficiente para superar os obstáculos: é preciso pôr em prática e, além de entender, atender o que o cliente quer.

Uma característica peculiar das organizações voltadas para o cliente é que elas “proporcionam uma alta qualidade do produto ou serviço, não de acordo com definições por elas próprias desenvolvidas, mas conforme o cliente define” (WHITELEY, 1992, p.71). Isto significa que quem sabe o que quer é quem quer, e não quem oferece. Esta é uma mudança radical de princípios, ou, porque não dizer, de paradigma, fundamentada nas transformações ocorridas no mercado. De mercado comprador, caracterizado por demanda reprimida, caminhou-se para um mercado ofertante, caracterizado por demanda seletiva. Nesta situação, o aspecto concorrencial sobrepuja o monopolista ou oligopolista, e as organizações têm que ter agilidade para responder às necessidades do mercado, cada vez maior, mais rico e mais esclarecido.

Neste processo evolutivo do comportamento do mercado, a qualidade do produto ou serviço comprado foi-se revestindo de importância, de apelo comercial para atrair o consumidor. A evolução tecnológica tornou-se fundamental no processo produtivo, ao garantir a qualidade intrínseca do produto ou serviço, ao mesmo tempo que possibilita aumentar a margem de ganhos com a economia de escala, ou seja, garante-se maior produtividade no processo de produção de bens e serviços.

O domínio tecnológico, no entanto, tende a equiparar os concorrentes, que, literalmente, podem oferecer produtos e serviços com a mesma qualidade intrínseca. Logo, o aspecto concorrencial acontece muito mais como uma disputa de marcas do que uma disputa de produtos ou serviços. É neste contexto que a prestação de serviço torna-se um diferencial, podendo reforçar a imagem da marca. Assim, a qualidade focada no cliente pressupõe que o desenvolvimento de produtos e serviços aderentes às necessidades, desejos e expectativas do cliente contemplam o produto ou serviço em si, que é “o que” é comprado (chamada de qualidade intrínseca do produto, ou simplesmente qualidade do produto) e o serviço associado ao que é comprado, que é “o como é comprado” (chamada de qualidade do serviço).

Enquanto a qualidade do produto é tangível, a qualidade do serviço é intangível, e transcende, em muito, o conceito de serviço de reparos, aquele que é oferecido sempre que alguma coisa deixa de funcionar. Esta é uma atitude tipicamente reativa: atua depois da reclamação ou queixa do cliente. Isto, em si, não invalida sua relevância. O que não pode ocorrer é o serviço ao cliente restringir-se ao reparo, por melhor que ele seja estruturado.

Kotler (1998, p.421) defende que uma das principais maneiras de uma empresa de serviços diferenciar-se de concorrentes é prestar serviços de alta qualidade. A chave é atender ou exceder as expectativas de qualidade dos consumidores alvos. Suas expectativas são formadas por experiências passadas, divulgação boca a boca e propaganda da empresa de serviços.

Os consumidores escolhem prestadores de serviços nesta base e, após serem atendidos, comparam o serviço recebido com o serviço esperado. Se os serviços percebidos ficarem abaixo da expectativa, os consumidores perdem o interesse pelo fornecedor. Se os serviços atenderem ou excederem às expectativas, os consumidores procurarão o fornecedor novamente (GRONROOS, 1999, p.41).

5 METODOLOGIA

A metodologia utilizada em uma pesquisa é função do problema objeto do estudo, sua natureza e abrangência temporal e espacial. Assim sendo, não existe uma metodologia pré-estabelecida e sim critérios gerais que possuem o intuito de orientar e facilitar o processo de pesquisa. Segundo Lakatos e Marconi (1992), o método é formado por um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar o objetivo de conhecimentos válidos e verdadeiros, com maior segurança e economia, traçando para isso o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do pesquisador.

Mattar (1993) recomenda que quando se classifica a pesquisa quanto ao objetivo e ao grau em que o problema de pesquisa está cristalizado, estas podem ser exploratórias ou conclusivas. A diferença básica estaria no grau de estruturação nos procedimentos e na definição dos objetivos imediatos. Para Yin (1989), a escolha da estratégia de pesquisa é decorrente da análise de três critérios: o tipo de questão da pesquisa, o alcance do controle do investigador sobre eventos comportamentais atuais e o grau do foco em eventos contemporâneos.

Tomando como base os critérios de classificação apresentados por Vergara (2000), esta pesquisa foi realizada utilizando-se os seguintes procedimentos:

- Quanto aos fins: investigação exploratória. Exploratória porque pelo breve contato com as instituições pesquisadas, não houve um conhecimento expansivo a respeito da existência de padrões de atendimento e da satisfação do cliente quanto ao atendimento e serviços oferecidos.

- Quanto aos meios, a pesquisa é de campo e bibliográfica. A pesquisa de campo foi desenvolvida por meio de investigação direta com o cliente, com a aplicação de questionários estruturados com perguntas em escala (conforme Anexo A). Também foram realizadas observações sistemáticas e assistemáticas, com o objetivo principal de descobrir qual o comportamento do cliente diante das formas de atendimento prestadas pelas instituições financeiras. Essas observações foram realizadas em períodos e horários variados de atendimento. Também se utilizou da pesquisa bibliográfica com o objetivo de fundamentar teoricamente os tópicos desenvolvidos, interligando-os com o tema em questão.

Foram entrevistados usuários dos diversos serviços oferecidos por duas instituições financeiras bancárias: uma pública (Caixa Econômica Federal) e outra privada (Banco Bradesco), onde foi utilizada a amostragem por conveniência. A pesquisa também abordou

opiniões de alguns funcionários das agências (conforme Anexo B) com o propósito de verificar os níveis de facilidade dos serviços a serem oferecidos, implementados, mensurados ou avaliados pelo banco ou funcionário.

As instituições bancárias pesquisadas pertencem a uma cidade do interior do Estado de São Paulo, denominada de Estância Turística de Santa Fé do Sul, com cerca de 50.000 habitantes. Quanto à escolha, esta se deu, em primeiro lugar, por ser uma de caráter público e a outra de caráter privado, por apresentarem tradição no mercado financeiro, estarem localizadas em pontos estratégicos na cidade e terem como semelhança o mesmo tempo de fundação local, número de funcionários e clientela atendida.

TABELA 1: Níveis de médias
Elaboração própria

Hipóteses	Descrição	Formas de avaliar
H ₁	Sob a ótica do cliente/usuário, o nível de importância e precisão varia entre organizações.	Índice abaixo de 10: hipótese aceita Índice de 10 à 20: hipótese parcialmente aceita Índice acima de 20: hipótese rejeitada
H ₂	Sob a ótica do cliente/usuário, a precisão e a importância são diferentes.	Índice abaixo de 10: hipótese aceita Índice de 10 à 20: hipótese parcialmente aceita Índice acima de 20: hipótese rejeitada
H ₃	Sob a ótica do cliente, a precisão e a importância são diferentes entre os atributos.	Índice abaixo de 10: hipótese aceita Índice de 10 à 20: hipótese parcialmente aceita Índice acima de 20: hipótese rejeitada
H ₄	Sob a ótica do funcionário, existe diferença entre o nível de facilidade de ser oferecido, implementado e mensurado ou avaliado pelo banco ou funcionário.	Índice abaixo de 10: hipótese aceita Índice de 10 à 20: hipótese parcialmente aceita Índice acima de 20: hipótese rejeitada
H ₅	Sob a ótica do funcionário, existe diferença entre os atributos nos níveis de facilidade de ser oferecido, implementado e mensurado ou avaliado pelo banco ou funcionário entre as organizações.	Índice abaixo de 10: hipótese aceita Índice de 10 à 20: hipótese parcialmente aceita Índice acima de 20: hipótese rejeitada
H ₆	Sob a ótica do funcionário, existe diferença entre os níveis de facilidade de ser oferecido, implementado e mensurado ou	Índice abaixo de 10: hipótese aceita Índice de 10 à 20: hipótese parcialmente aceita Índice acima de 20: hipótese rejeitada

	avaliado pelo banco ou funcionário entre os bancos.	
--	--	--

Por não ter sido encontrado em fontes literárias estudos que direcionassem as formas de avaliação das hipóteses, com base nos resultados da pesquisa (níveis de variação), formularam-se três diferentes escalas que variaram até 10, de 10 a 20 e acima de 20. Os resultados com variação abaixo de 10 indicam alto nível de padronização e aceitação da hipótese; resultados de 10 a 20 indicam nível parcial de padronização e aceitação da hipótese; e resultados acima de 20 implicam em baixo nível de padronização e recusa da hipótese.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram entrevistados no total 122 clientes/usuários das instituições bancárias. Destes, 115 foram considerados válidos quanto à caracterização de gênero, sendo 47% do gênero masculino e 53% do gênero feminino.

Ao serem abordados quanto à faixa etária, consideram-se como válidos 121 entrevistados, onde 28,1% dos pesquisados encontram-se na faixa etária que varia de 31 a 40 anos, estando ainda neste intervalo a média de idade. A faixa etária de 21 a 30 anos apresenta valor considerado, abrangendo 24,8% do público. Nesta pesquisa, identificou-se que o público que menos utiliza os serviços destas agências bancárias é o de até 20 anos, correspondendo apenas a 6,6% do total.

Quanto ao nível de formação do público pesquisado, 35,5% responderam ter formação superior completa, tendo uma validade percentual de 35,5%. A conclusão do segundo grau completo encontra-se em seguida, com 32,2% dos pesquisados e com este público, a formação a nível de pós-graduação é a que apresenta menor valor, com apenas 15,7%. Na média, o grau de escolaridade dos pesquisados encontra-se no segundo grau completo.

6.1 Comportamento, Atitude e Percepção dos Clientes Sobre o Serviço Bancário

Perguntou-se aos clientes/usuários dos serviços bancários quantas vezes estes costumam ir a agência por mês. Dos 122 respondentes, são considerados como válidos o total de 109. Deste total, 25,7% afirmaram ir à agência 5 vezes ao mês e 13,8% ir 3 vezes ao mês utilizar dos serviços por estas prestados. Desta forma, a média de frequência dos serviços bancários esta em 7 vezes ao mês por cliente/usuário.

Quando perguntados sobre o tempo de utilização dos serviços bancários, foram obtidas respostas que variaram de 1 mês a 35 anos de utilização destes serviços. Dos 122 respondentes validos, 5,8% deles afirmaram ser clientes/usuários há 6 anos e 2 meses, sendo este o maior percentual no período. Neste mesmo intervalo de tempo encontra-se a média de utilização dos serviços das agências.

Dos 122 respondentes válidos para o Banco Caixa Econômica Federal, 18% afirmaram utilizar os serviços da agência pela confiança. Diversas respostas foram dadas, como pela praticidade dos serviços (16,4%), recebimento de salários (16,4%), pela comodidade encontrada na utilização dos serviços da agência (13,1%), assim como pela tradição do banco no mercado (9,8%), dentre outros fatores. No Banco Bradesco, consideram-se como válidos

121 clientes/usuários. Neste caso também foram obtidas respostas diversas, onde 18,2% dos válidos responderam utilizar dos serviços da agência pela confiança que nela encontram. O recebimento de salários e a praticidade são importantes fatores que levam o público a utilização dos serviços bancários (cada um destes correspondendo a 16,5% do total válido). Fatores como comodidade e tradição no mercado foram bastante mencionados nas respostas (13,2% e 9,9%, respectivamente).

Ao serem questionados se já utilizaram do atendimento interno oferecido pelas agências, 88,5% dos 121 respondentes válidos responderam sim e apenas 10,7% destes afirmaram terem utilizado apenas o atendimento externo da agência. Vale ressaltar que a atendimento interno consideram-se os diversos serviços prestados que envolvem diretamente os funcionários da agência, como atendimento em caixa e gerência. O atendimento externo considera-se aquele onde o cliente/usuário não necessita da ajuda de funcionários para a sua realização. Do total válido, 57,9% utilizam os serviços do caixa, 19% utilizam os serviços prestados pela gerência, 12,4% não responderam a pergunta e 10,7% utilizam apenas o atendimento externo.

Os clientes/usuários foram questionados sobre qual o tempo de espera para ser atendido, tanto externa quanto internamente. Neste item, são considerados como válidos 121 clientes/usuários. O intervalo de tempo variou de menos de 5 minutos a acima de 25 minutos. Para serem atendidos internamente, 62,8% dos respondentes consideraram o intervalo de 15 a 25 minutos como o tempo médio de espera. No geral, a média de atendimento interno está no intervalo de tempo que varia de 5 a 15 minutos, estando mais próximo de 15 minutos de espera para ser atendido. Desta forma, neste quesito a agência esta em conformidade aquilo que determina a legislação municipal quanto ao tempo de espera, que é de 15 minutos.

Quanto ao tempo médio de espera para ser atendido pelo auto-atendimento, 67,8% afirmaram esperar em um intervalo de tempo que varia de 5 a 15 minutos, considerando como válidos o mesmo total de respondentes do atendimento interno. Neste caso, a média geral é a mesma considerada para o atendimento interno, de 5 a 15 minutos.

Dos clientes/usuários, 85,1% responderam que o intervalo de tempo que varia de 5 a 15 minutos é o tempo ideal de espera a ser oferecido pelos bancos, estando neste mesmo intervalo a média considerada pelo grupo. 9,1% afirmam que o tempo ideal está em menos de 5 minutos e apenas 5,8% que é de 15 a 25 minutos.

Em seguida, perguntou-se se estes acreditam que o banco tem condições de oferecer o atendimento no intervalo de tempo que mensuraram na questão anterior. Dos 119 respondentes válidos, 71,4% afirmaram que sim e apenas 25,6% responderam não.

Em alguns casos, por meio de observações *in loco*, nota-se que, ao entrar na agência muitos clientes/usuários não sabem para onde devem se dirigir para resolverem seu problema. Ao serem perguntados sobre tal situação, dos 116 respondentes válidos 95,7% responderam que sabem para onde devem se dirigir e apenas 4,3% responderam não saber qual direção tomar.

Caso surja alguma dúvida ao entrar na agência, 95,9% responderam saber para quem perguntar e somente 4,1% afirmaram não saber. Neste caso, consideram-se como válidos 121 respondentes.

6.2 Percepção do Cliente Sobre Precisão e Importância

Neste item, buscou-se levantar qual o grau de padronização quanto a alguns serviços de atendimento bancário oferecidos ao cliente/usuário, independente de ter sido bom ou ruim, levando em consideração as três últimas vezes em que este serviço foi utilizado. Para tanto, trabalhou-se com uma escala que variou de 1 a 5, onde o número 1 representou uma resposta pouco parecida nas 3 últimas vezes e o número 5 uma resposta muito igual, sendo que os números de 2 a 4 representam graus intermediários. No total, foram abordados 19 itens, buscando medir o **nível de precisão oferecido** e o **nível de relevância-importância na satisfação**, com o propósito de testar a hipótese 1 deste estudo. Para todos eles, são considerados como válidos 121 respondentes.

6.2.1 Percepção sobre precisão

Na estrutura física da agência, foram considerados quatro pontos: assentos, bebedouros, banheiros e temperatura. Quanto aos assentos, 47,9% (o equivalente a 58 respondentes) responderam o atributo 5, que representa um grau de padronização bastante alto, com uma média de 4,23. Ao quesito bebedouros, os mesmos 47,9% responderam 5 (58 respondentes), gerando uma média de 4,17. No item banheiros, 67,8% (82 respondentes) mencionaram 5, com uma média de 4,49 e quanto a temperatura, 57% responderam 4 (69 respondentes), gerando uma média de 3,94. Em geral, quanto à estrutura física das agências, pode-se concluir que estas possuem um elevado grau de padronização, com uma média de 4,20.

Em seguida, questionou-se quanto ao tempo de espera em fila para ser atendido internamente. Neste item, 52,1%, ou seja, 63 respondentes consideraram o atributo 3 e 25,6%

levaram em consideração o atributo 4. No geral, o total dos respondentes consideraram 3,15 a média do grau de padronização ao item mencionado acima. Junto a este item, perguntou-se qual a duração do tempo de atendimento interno. 62,5%, o que corresponde a 75 clientes/usuários, responderam 4, gerando uma média de 3,65. De acordo com as médias do tempo de espera em fila e da duração do atendimento, percebe-se que o grau de padronização é bastante baixo.

Também foi perguntado ao grupo qual o grau de precisão quanto ao tempo de espera em fila para o auto-atendimento. 57,9% (70 respondentes) levaram em consideração o atributo 4 e 26,4% consideraram o atributo 3. Neste caso, a média foi de 3,62, o que representa uma elevada variação no grau de padronização do item.

Aos clientes/usuários que utilizam o auto-atendimento, perguntou-se sobre a orientação que recebem neste. 54,2% do total, o que equivale a 65 respondentes, consideraram como 4 o grau de padronização e 22,5% como 5. Na média, 3,95 foi o grau de padronização considerado.

Ainda questionou-se sobre a disposição dos funcionários para o atendimento ao público. Neste item, 38% (46 pessoas) responderam como 3 o grau de padronização e 38% (47 pessoas) responderam como 4 este grau. Neste caso, apenas 16,5% consideraram como 5 o nível de precisão. O grau de padronização em média foi de 3,65.

Quanto ao número de funcionários, 65,3% (79 respondentes) consideraram como 4 a padronização, gerando uma média de 3,91, o que demonstra que o quadro de funcionários dos bancos varia conforme o horário de atendimento.

Quando necessitam de ajuda para o esclarecimento de dúvidas, 52,1% (63 respondentes) responderam como 4 o grau de padronização e somente 24% do total consideraram como 5 este grau. A média gerada foi de 3,95, o que equivale a 79% de padronização.

Ao serem questionados sobre a variação dos serviços/produtos oferecidos pelo auto-atendimento, 50,4% dos respondentes (61 pessoas) consideraram o atributo 5 como grau de padronização e 21,5% como 4, o que corresponde a média de 4,05, representando uma padronização de 81,15%.

47,1% (57 pessoas) definiram como 4 o grau de padronização referente à precisão da direção e orientação para o atendimento e 35% como 5 o atributo de padronização, gerando uma média de 4,14.

A solução do problema ao procurar pelos serviços da agência teve como média 4,14, representando 82,81% de padronização. Isso corresponde a 45,5% dos respondentes (55 pessoas) considerando como 4 o grau de precisão e 36,4% considerando este como 5.

Quanto à praticidade na prestação dos serviços, 38,8%, ou 47 pessoas, responderam o atributo 5 e 35,5% consideraram como 4. Neste caso, a média do grau de padronização foi de 4,04. A confiança nos serviços prestados teve 41,3% dos respondentes (50 pessoas) considerando como 4 o grau de padronização e 40,5% como 5. No geral, a média quanto a confiança é de 4,21, o que corresponde a 84,29% de padronização.

43,8% ou 53 respondentes consideraram 4 a padronização quanto a cordialidade no atendimento bancário e 32,2% como 5 o grau de padronização, gerando uma média de 4,02.

Também se questionou aos clientes/usuários qual o grau de padronização, considerando a precisão referente ao acesso aos serviços da agência. 45,5% (55 pessoas) elegeram como 5 a padronização e 26,4% como 4. Em média, o acesso aos serviços da agência foi de 3,91, representando apenas 78,34% de padronização.

Por fim, perguntou-se aos respondentes qual a satisfação destes quanto ao atendimento geral oferecido pela agência. 44,6% consideraram este como 3 (54 pessoas) 33,1% como 4 e apenas 13,2% como 5, o que gerou uma média de 3,47 que representa apenas 69,42% de padronização ao quesito questionado.

6.2.2 Percepção sobre importância

Para descobrir qual a padronização sobre o nível de relevância-importância na satisfação do cliente/usuário, foram considerados os mesmos itens e os mesmos graus de variação comentados anteriormente quanto ao nível de precisão oferecido.

Quanto à estrutura física da agência, 40,5% (49 pessoas) consideraram como 4 a importância destes e apenas 17,4% como 5, gerando uma média de 3,57 e 71,40% de padronização. Quanto aos bebedouros, 34,7% (42 pessoas) consideraram como 3 o grau de importância e 9,1% como 5. Neste caso, a média gerada foi de 2,96, o que representa baixo grau de importância ao item tido pelos clientes/usuários. Referente aos banheiros, ainda considerando a estrutura física da agência, 27,3% (33 pessoas) consideraram como 1 a importância do quesito e 14,9% como 5 o seu grau de importância, com uma média de 2,67 e apenas 53,55% de padronização. 57% (69 pessoas) consideraram a temperatura com um grau 4 de importância dentro da agência e 28,9% com o grau 5 de importância. A média, neste

caso, foi de 4,12. Levando em consideração todos os itens que abrangem a estrutura física da agência, a média geral foi de 3,33.

Considerando o tempo de espera em fila para ser atendido internamente, 81,8% (99 pessoas) dos respondentes consideraram como 5 o grau de importância na sua satisfação, gerando uma média de 4,71, correspondendo a 94,34% de padronização no item.

No momento do atendimento interno, levando em consideração a duração deste, 78,5% (95 pessoas) consideraram como 5 o seu grau de importância. Neste caso, a média gerada foi de 4,71, equivalendo a 94,34% de padronização.

Referente ao tempo de espera em fila para o auto-atendimento, 73,6% (89 pessoas) definiram como 5 o grau de importância na sua satisfação e 14,9% como 4, o que gerou uma média de 4,60, com 92% de padronização.

Ao serem questionados sobre o grau de importância na orientação no auto-atendimento, 55,4% (67 pessoas) definiram-no como 5 e 36,4% como 4. A média foi de 4,43 com 88,76% de padronização.

No que se refere à disposição dos funcionários para o atendimento em geral, o atributo 5 foi considerado por 56,2% dos respondentes (68 pessoas) e 39,7% consideraram como 4 o seu grau de importância. Neste, a média foi de 4,50.

46,3% dos respondentes (56 pessoas) consideram como 5 a importância do número de funcionários disponíveis para o atendimento e 45,5% como 4 este grau de importância, com uma média geral de 4,36.

Quanto ao esclarecimento de dúvidas, 62,8% (76 pessoas) consideram como 5 o seu grau de importância e 25,6% como 4. A média de importância foi de 4,48, com um grau de padronização de 89,75%.

Os serviços/produtos oferecidos pelo auto-atendimento geraram uma média de 4,37, onde 62,8% dos respondentes (76 pessoas) definiram como 5 o grau de importância e 16,5% como 3 e 4 este grau (sendo o valor percentual para cada um dos atributos numéricos definidos).

Sobre a direção e orientação para o atendimento ao entrar na agência, 60,3% (73 pessoas) consideram a importância como 5 e 33,1% como 4. A média geral foi de 4,50, com 90,08% de padronização. Na solução dos problemas, 76% (92 pessoas) dos pesquisados responderam o atributo 5 e 16,5% como 4, com uma média de 4,68.

Na praticidade da prestação dos serviços, 63,6% (77 pessoas) dos pesquisados também responderam como 5 o grau de importância deste e 28,1% como 4, gerando uma média de 4,54. 84,3% dos respondentes (102 pessoas) consideraram o grau de importância na

confiança dos serviços prestados como 5, levando a média de 4,80, com um elevado grau de padronização de 96,19%.

No que se refere à cordialidade no atendimento, 63,6% (77 pessoas) consideraram este grau de importância como 5 e 23,1% como 4. Neste caso, a média foi de 4,47, com 89,42% de padronização.

Quanto ao acesso aos serviços da agência, 60,3% (73 pessoas) consideraram como 5 a importância e 16,5% como 4, com uma média de 4,29.

Ao serem questionados quanto a satisfação com o atendimento oferecido pela agência, 50,4% do total (61 pessoas), consideraram como 5 e 38,8% como 4 o grau de importância no item, gerando uma média de 4,37, com 87,43% de padronização.

Quanto ao nível de relevância-importância na satisfação do cliente/usuário, vale ressaltar que parte considerável destes consideraram o número 5 como maior valor, o que representa um considerável grau de importância para estes nos itens mencionados.

TABELA 2: Índice global de padronização quanto aos níveis de precisão e importância.
Elaboração própria

PADRÃO DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO BANCÁRIO	Nível de PRECISÃO oferecido (índice de padronização)	Nível de relevância – IMPORTÂNCIA na sua satisfação (índice de padronização)	Nível de variação entre os níveis de padronização
Estrutura física da agência: banheiro	89,91	53,55	36,36
Estrutura física da agência: assentos	84,63	71,40	13,23
Confiança nos serviços prestados	84,29	96,19	-11,9
Estrutura física da agência: bebedouros	83,47	59,33	24,14
Solução do problema	82,81	93,72	-10,91
Direção e orientação para o atendimento	82,81	90,08	-7,27
Serviços/produtos oferecidos pelo auto-atendimento	81,15	87,43	-6,28
Praticidade na prestação de serviços	80,82	90,91	-10,09
Cordialidade no atendimento	80,49	89,42	-8,93
Orientação no auto-atendimento	79,0	88,76	-9,76
Esclarecimento de dúvidas	79,0	89,75	-10,75
Estrutura física da agência: temperatura	78,84	82,48	-3,64
Número de funcionários	78,34	87,27	-8,93
Acesso aos serviços da agência	78,34	85,95	-7,61
Disposição dos funcionários para o atendimento	73,05	90,08	-17,03
Duração do tempo de atendimento (interno)	73,0	94,34	-21,34
Tempo de espera em fila para o auto-atendimento	72,56	92,0	-16,44
Satisfação com o atendimento oferecido pela agência	69,42	87,43	-18,01
Tempo de espera em fila para ser atendido (interno)	63,14	93,55	-30,41
Média geral	78,69	85,45	-6,76

Com base nos resultados apresentados na tabela 2, ao analisar de forma geral, nota-se que o nível de relevância – importância apresenta um maior grau de padronização sob a ótica do cliente/usuário (85,45 versus 78,69) e que há diferenciação entre os atributos tangíveis e intangíveis. Em sua maioria, os atributos tangíveis aparecem com um maior grau de padronização, dando destaque ao nível de precisão oferecido. No entanto, considerando três níveis de variação na padronização – até 10: baixo nível de variação; de 11 à 20: médio nível de variação; acima de 20: alto nível de variação – evidencia-se, no geral, um alto nível de variação entre os níveis de precisão e importância, resultando em alta padronização. Dessa forma, confirmam-se as hipóteses 2 e 3: *sob a ótica do cliente/usuário, a precisão e a importância são diferentes e sob a ótica do cliente/usuário, a precisão e a importância são diferentes entre os atributos.*

6.3 Funcionários

6.3.1 Oferecimento, implementação e mensuração ou avaliação pelo Banco ou Funcionário

Realizou-se com os funcionários dos bancos fontes do estudo uma pesquisa com o propósito de descobrir o grau de padronização do serviço de atendimento bancário. Para tanto, foram questionados 10 funcionários de cada agência, totalizando 20 questionários válidos. Nesta parte, foram considerados 3 níveis com 17 itens cada:

1. facilidade de ser oferecido pelo banco ou funcionário;
2. facilidade de ser implementado no banco;
3. facilidade de ser mensurado ou avaliado pelo banco ou funcionário.

Para tanto, utilizou-se a mesma metodologia com os clientes/usuários, considerando uma escala de 1 a 5. Nesta escala, o número 1 representou uma resposta muito difícil de ser oferecida, implementada ou mensurada. O número 5, por sua vez, representou uma resposta muito fácil. Os números 2 a 4 representaram graus intermediários de padronização, independente de terem sido considerados bons ou ruins.

6.3.2 Da facilidade de ser oferecido pelo banco ou funcionário

Ao serem questionados sobre a estrutura física da agência, foram considerados 4 pontos. Quanto aos assentos, 40% dos funcionários (8 pessoas) afirmaram ter uma facilidade de oferecimento com grau 5 e 35% do total consideraram como 4 este grau, o que gerou uma

média de 4,10. Quanto aos bebedouros, 45% dos respondentes (9 pessoas) consideraram como 5 a facilidade de oferecimento e 35% como 4, com uma média de 4,2. No que se refere aos banheiros, 40% do total (8 pessoas) consideraram como 2 o grau de facilidade de oferecimento e 30% como 5. Neste, a média gerada foi de 2,70. Por fim, na temperatura, 75% (15 pessoas) classificaram como 5 a facilidade de oferecimento desta pelo banco e apenas 25% como 4, causando uma média de 4,75. No geral, a média da estrutura física da agência, considerando a facilidade de ser oferecida pelo banco foi de 3,93.

Dos funcionários questionados, 50% do total classificaram como 4 o grau de facilidade de ser oferecido quanto ao tempo de espera em fila para ser atendido internamente e 45% como 3. Na média, este grau ficou em 3,45, onde nenhum funcionário considerou como 5 o grau de facilidade de oferecimento.

Quanto à duração do tempo de atendimento, 90% dos questionados (18 funcionários) consideraram como 4 o grau de facilidade, 5% como 5 e 5% como 3, gerando uma média de 4.

95% dos funcionários respondentes (19 pessoas) consideraram o tempo de espera em fila para o auto-atendimento com um grau 4 de padronização e apenas 5% como grau 5, ficando na média de 4,05.

Quando questionados sobre qual o grau de facilidade de oferecimento quanto a orientação no auto-atendimento, 75% destes (15 pessoas) definiram como 5 o grau e 25% como 4, tendo uma média de 4,75.

Ao serem questionados sobre a disposição dos próprios funcionários para o atendimento, 50% do total (10 pessoas) responderam como 5 o grau de facilidade e 45% como 4, criando uma média de 4,45.

Sobre os números de funcionários disponíveis para o atendimento, 35% responderam como 4 o grau de facilidade de oferecimento e os mesmos 35% (7 pessoas) como 3. Apenas 5% responderam como 5 este grau, tendo uma média de 3,10.

No que se refere ao esclarecimento de dúvidas, 85% (17 pessoas) consideraram o grau de facilidade como 5 e apenas 15% como 4. A média neste quesito foi de 4,85.

Quanto aos serviços/produtos oferecidos pelo auto-atendimento, 90% (18 pessoas) consideraram como grau 5 de facilidade de oferecimento e 10% dos respondentes como 4, gerando uma média de 4,9, valor bastante elevado em um grau de padronização.

Nos itens direção e orientação para o atendimento, solução do problema, praticidade na prestação de serviços e cordialidade no atendimento, 100% dos respondentes consideraram como 5 o nível de facilidade de ser oferecido pelo banco ou funcionários, o que

conseqüentemente gerou a média 5 para todos os níveis mencionados, causando um grau de 100% de padronização nestes.

6.3.3 Da facilidade de ser implementado no banco

Neste nível, foram considerados os mesmos pontos de questionamento. No quesito estrutura física – assentos, 40% (8 pessoas) consideraram como 5 a facilidade de implementação e 35% como 4, tendo uma média de 4,1. No item bebedouros, a situação foi a mesma: 40% (8 pessoas) consideraram como 5 e 35% como 4 o grau de facilidade, diferenciando na média que foi de 4,05. Quanto aos banheiros, um maior grau de dificuldade de implementação pelo banco, onde 55% dos respondentes (11 pessoas) classificaram como 1 o grau e apenas 30% como 5, tendo uma média de 2,45, considerada bastante baixa quando comparada as demais. Por fim, no item temperatura, 75% do total (15 pessoas) classificaram como 5 o grau e 25% como 4, tendo uma média de 4,75. No item estrutura física, levando em consideração todos os tópicos anteriormente abordados, a média de facilidade de implementação pelo banco foi de 3,83.

Quanto ao tempo de espera em fila do cliente/usuário para ser atendido internamente, 45% (9 pessoas) do total afirmaram ser 4 o grau de facilidade de ser implementado e 35% como 3. A média gerada foi de 3,40.

Na duração do tempo de atendimento interno, o grau de facilidade de implementação foi de 4, equivalente a 70% dos respondentes (14 pessoas) e 20% consideraram como 5 este grau de implementação, gerando uma média de 4,10.

70% dos questionados (14 pessoas) definiram no grau 4 o tempo de espera em fila do cliente/usuário para o auto-atendimento e os graus 3 e 4 tiveram 15% de definição cada um, com uma média geral de 4 como facilidade de implementação.

Sobre a orientação oferecida no auto-atendimento para o público, 80% dos pesquisados (16 funcionários) consideraram como 5 o grau de facilidade de implementação e os outros 20% como 4, tendo uma média de 4,8.

No item disposição dos funcionários para o atendimento ao público, 60% dos respondentes (12 pessoas) consideraram como 5 o grau de facilidade de implementação e 30% como 4. Os outros 10% definiram como 3 o grau e a média ficou em 4,8.

Ao serem questionados sobre o número de funcionários disponíveis, 40% (8 pessoas) classificaram como 2 o grau de facilidade de implementação pelo banco e apenas 15%

consideraram como 5 tal grau, gerando a média de 3, o que representa grande dificuldade de implementação pelas agências.

Quanto ao esclarecimento de dúvidas, 80% dos funcionários respondentes (16 pessoas) definiram como 5 a facilidade de implementação e 20% como 4, tendo uma média de 4,8

Nos serviços/produtos oferecidos pelo auto-atendimento, 85% (17 pessoas) definiram como 5 a facilidade de implementação e os outros 15% como 4. Neste item, a média ficou em 4,85.

Nos itens direção e orientação para o atendimento, solução do problema, praticidade na prestação de serviços e confiança nos serviços prestados, 100% dos respondentes consideraram como 5 o grau de facilidade de ser implementado no banco.

Na cordialidade no atendimento, 95% (19 respondentes) definiram tal grau como 5 e os 5% restantes como 4, gerando uma média de 4,95.

6.3.4 Da facilidade de ser mensurado ou avaliado pelo banco ou funcionário

Para medir o grau de padronização do nível de facilidade de ser mensurado ou avaliado pelo banco ou funcionário, foram considerados os 17 itens medidos anteriormente. Nos assentos, parte integrante da estrutura física da agência, 75% dos respondentes (15 pessoas) consideraram este com o grau 5 de facilidade de mensuração ou avaliação e 20% como 4, tendo uma média de 4,70. Nos bebedouros, 70% (14 funcionários) responderam 5 como medida e 25% como 4, com uma média de 4,65. O mesmo se deu com a estrutura física banheiros: 70% escolheram o grau 5 e 20% 4, tendo uma média de 4,60. No item temperatura, 80% dos respondentes (16 funcionários) classificaram como 5 o grau de facilidade e 20% como 4, gerando uma média de 4,80. Considerando todos os níveis da estrutura física da agência, chegou-se a uma média geral de 4,68, o que representa um elevado índice de facilidade de ser mensurado ou avaliado pelo banco ou funcionário.

Analisando o tempo de espera em fila para ser atendido internamente, 65% dos respondentes (13 pessoas) definiram como 4 o grau de facilidade e 25% como 5. Neste caso, a média foi de 4,15.

Quanto à duração do tempo de atendimento interno, 60% dos funcionários (12 pessoas) classificaram como 4 o nível de facilidade e 35% como 5, dando uma média de 4,30.

No tempo de espera em fila para o auto-atendimento, a média gerada foi de 4,40, resultante da escolha de 60% dos respondentes (12 pessoas) no nível 4 e 40% no nível 5.

No que se refere a orientação no auto-atendimento, 65% (13 pessoas) dos questionados definiram como 5 o grau de facilidade e 35% como 4, com uma média de 4,65.

Quando perguntados sobre a disposição deles mesmos para o atendimento, 60% (12 pessoas) dos funcionários consideraram como 4 o nível de facilidade de mensuração ou avaliação e 35% como 5 este grau, tendo uma média de 4,30.

Referente ao número de funcionários, 55% dos respondentes (11 pessoas) definiram o grau de mensuração ou avaliação destes como 4 e 40% como 5, o que gerou uma média de 4,35.

75% do total (15 pessoas) classificaram como 5 o nível de mensuração e 25% como 4 o item esclarecimento de dúvidas, com uma média de 4,75.

No item serviços/produtos oferecidos pelo auto-atendimento, 90% dos funcionários (18 pessoas) definiram o nível 5 como facilidade de mensuração ou avaliação e apenas 10% como 4, o que gerou uma média de padronização de 4,90.

Quanto a direção e orientação para o atendimento, a média foi de 4,90, resultante de 90% dos funcionários classificarem como 5 o grau de facilidade e 10% como 2 este grau.

Na solução dos problemas dos clientes/usuários, 95% (19 pessoas) definiram como 5 o nível de facilidade de mensuração ou avaliação e apenas 5% do total como 4. Neste caso, a média de padrão gerada foi de 4,95.

O mesmo aconteceu quanto à praticidade na prestação dos serviços, onde 95% dos respondentes (19 pessoas) consideraram 5 como o nível de facilidade de mensuração e 5% como 4, o que também gerou uma média de 4,95.

Nos itens confiança nos serviços prestados e cordialidade no atendimento, a média final gerada foi de 4,95, considerando os mesmos resultados dos anteriores: 95% dos funcionários responderam como 5 e 5% classificaram como 4 o nível de facilidade de ser mensurado pelo bancou ou funcionário.

TABELA 3: Índice global de padronização quanto aos níveis de oferecimento, implementação e mensuração
Elaboração própria

PADRÃO DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO BANCÁRIO	Nível de FACILIDADE de ser OFERECIDO pelo BANCO ou FUNCIONÁRIO (índice de padronização 1)	Nível de FACILIDADE de ser IMPLEMENTADO no BANCO (índice de padronização 2)	Nível de FACILIDADE de ser MENSURADO ou AVALIADO pelo BANCO ou FUNCIONÁRIO (índice de padronização 3)	Nível de variação entre os níveis de padronização		
				1-2	1-3	2-3
Solução do problema	100	100	99	0,0	1,0	1,0
Direção e orientação para o atendimento	100	100	98	0,0	2,0	2,0
Praticidade na prestação de serviços	100	100	99	0,0	1,0	1,0
Confiança nos serviços prestados	100	100	99	0,0	1,0	1,0
Cordialidade no atendimento	100	99	99	1,0	1,0	0,0
Serviços/produtos oferecidos pelo auto-atendimento	98	97	98	1,0	0,0	-1,0
Esclarecimento de dúvidas	97	96	95	1,0	2,0	1,0
Orientação no auto-atendimento	95	96	93	-1,0	2,0	3,0
Estrutura física da agência: temperatura	95	95	96	0,0	-1,0	-1,0
Disposição dos funcionários para o atendimento	89	90	86	-1,0	3,0	4,0
Estrutura física da agência: bebedouros	84	81	93	3,0	-9,0	-12,0
Estrutura física da agência: assentos	82	82	94	0,0	-12,0	-12,0
Tempo de espera em fila para o auto-atendimento	81	80	88	1,0	-7,0	-8,0
Duração do tempo de atendimento (interno)	80	82	86	-2,0	-6,0	-4,0
Tempo de espera em fila para ser atendido (interno)	69	68	83	1,0	-14,0	-15,0
Número de funcionários	62	60	87	2,0	-25,0	-27,0
Estrutura física da agência: banheiro	54	49	92	5,0	-38,0	-43,0
Média geral	87,41	86,76	93,24	0,65	-5,83	-6,48

Analisando os índices globais de padronização quanto aos níveis de oferecimento, implementação e mensuração do padrão do serviço de atendimento bancário, nota-se que há baixa variação entre os três níveis de padronização, existindo uma menor variabilidade entre o nível de facilidade de ser oferecido pelo banco ou funcionário e o nível de facilidade de ser implementado no banco. Uma variação um pouco maior é entre os níveis de facilidade de ser implementado no banco e de facilidade de ser mensurado ou avaliado pelo banco ou funcionário. Considerando as escalas até 10, 11 à 20 e acima de 20, confirmam-se as

hipóteses 4 e 5: *sob a ótica do funcionário, existe diferença entre o nível de facilidade de ser oferecido, implementado e mensurado ou avaliado pelo banco ou funcionário e sob a ótica do funcionário, existe diferença entre os atributos nos níveis de facilidade de ser oferecido, implementado e mensurado ou avaliado pelo banco ou funcionário.*

6.4 Da análise dos resultados por Bancos

6.4.1 Comportamento, atitude e percepção dos clientes sobre o serviço bancário

Aos clientes/usuários dos serviços bancários, perguntou-se quantas vezes estes costumam ir a agência por mês para utilizar dos serviços bancários. Constatou-se pela pesquisa que os clientes/usuários da agência Bradesco costumam freqüentar a agência em média 10 vezes por mês, enquanto que os clientes/usuários do Banco Caixa Econômica Federal freqüentam-na em média 9 vezes. Quando questionados sobre o tempo médio de utilização dos serviços das agências, ambos apresentaram o mesmo período: por volta de 6 anos. Ao serem perguntados sobre o porque da utilização dos serviços da agência, os clientes/usuários do Banco Bradesco responderam, em sua maioria, que a confiança é o principal fator que os leva a tal utilização, enquanto que no Banco CEF a tradição e a praticidade são fatores que se destacam. Ainda nesta caracterização, a grande maioria do Banco Bradesco utiliza dos serviços internos, sendo caixa o mais freqüentado. Já no Banco CEF, a utilização do atendimento interno também é bastante considerável, mas dando maior participação ao atendimento externo quando comparada ao Banco Bradesco.

Quanto ao tempo médio para ser atendido internamente, no Banco Bradesco o tempo varia de 15 a 25 minutos, enquanto que no Banco CEF, este varia de 5 a 15 minutos, com tempo aproximado em 15 minutos. Situação similar ocorre no tempo médio para ser atendido no auto-atendimento. Em ambos os bancos, o tempo varia de 5 a 15 minutos, porém, no Banco Bradesco a variação apresenta-se um pouco maior. Em sua maioria, os clientes/usuários dos serviços bancários sugerem que o tempo ideal de espera em minutos a ser oferecido pelos Bancos é de menos de 5 minutos, onde estes ainda afirmam que os bancos têm condições de oferecer o atendimento neste intervalo de tempo anteriormente mensurado, havendo uma variação mínima de uma instituição para outra.

6.4.2 Percepção do cliente/usuário sobre precisão e importância

Realizando uma análise comparativa entre os resultados da pesquisa, nota-se diferenciação nos níveis de padronização entre os bancos. Relacionando fatores tangíveis com os intangíveis, os clientes/usuários consideram os fatores tangíveis com um maior grau de padronização em seu *nível de precisão oferecido*, apresentando maiores índices para o Banco Bradesco. O maior nível de variação entre os bancos considerando o grau de precisão oferecido apresenta-se na estrutura física da agência (banheiros), com uma variação de 14,6. O número de funcionários, segundo resultados da pesquisa, também resulta em um considerável índice de variação (9,9) entre os bancos privado e público. Dos cinco fatores considerados como tangíveis, a estrutura física da agência (temperatura) é o item que apresenta o menor nível de variação (1,6). Quanto ao nível de importância na satisfação do cliente/usuário, o maior grau de padronização nos fatores tangíveis apresenta-se no Banco CEF, porém, demonstrando em sua maioria, níveis mais baixos de padronização quando comparados aos níveis de precisão oferecidos. No nível de importância na satisfação do cliente/usuário, a estrutura física da agência (banheiro) é a que apresenta um maior nível de variação (-9,6), mas ao mesmo tempo um menor grau de padronização entre os fatores tangíveis. Destes, o número de funcionários do Banco Bradesco é quem apresenta o maior grau de padronização (91,2) no nível de importância na satisfação do cliente/usuário. Em uma escala decrescente de classificação, os fatores tangíveis aparecem com um índice considerável de precisão e importância para o público pesquisado.

Analisando os fatores intangíveis em seu nível de precisão oferecido, o Banco Bradesco também apresenta um maior nível positivo de variação quando comparado ao Banco CEF. Conseqüentemente, seu grau de padronização é maior. Dos quesitos intangíveis que medem o padrão do serviço de atendimento bancário, os serviços/produtos oferecidos pelo auto-atendimento do Banco Bradesco apresentam um índice 92 de padronização, variando 21,6 em relação ao Banco CEF. Já o tempo de espera em fila para ser atendido internamente é o item com um menor grau de padronização segundo os clientes/usuários do Banco Bradesco, mas apresentando um nível negativo de variação relacionado à instituição financeira pública (-5,8). Ainda segundo os clientes/usuários bancários, o acesso aos serviços da agência do Banco Bradesco apresenta um valor de 25,5 de variação positiva com índice 91,0 de padronização.

Na base teórica deste estudo, percebe-se que a duração do tempo de atendimento foi um dos fatores mais relevantes, principalmente para órgãos fiscalizadores bancários. No entanto, considerando os resultados da pesquisa com o público em ambos os bancos, a duração do tempo de atendimento interno apresentou um grau de padronização baixo quando

comparado aos resultados mais elevados apresentados, existindo um baixo nível de variação entre os bancos privado e público. Além daqueles citados anteriormente, fatores como praticidade na prestação dos serviços, direção e orientação para o atendimento, solução do problema, esclarecimento de dúvidas e confiança nos serviços prestados são alguns dos itens que apresentam maiores graus de padronização em seu *nível de precisão*. Já no nível de importância na satisfação, o cliente/usuário do Banco Bradesco considera a duração do tempo de atendimento interno como o item que apresenta o maior grau de padronização (98), tendo uma baixa variação (7,6) quando comparado ao banco CEF. Em seguida, está o tempo de espera em fila para o auto-atendimento, com 97,6 de padronização, seguido do tempo de espera em fila para ser atendido internamente (96,2 de padronização). Para os clientes/usuários do Banco CEF, a confiança nos serviços prestados é o fator com maior grau de padronização (97,2) no nível de importância na sua satisfação, seguido da solução do problema (91,4). Interessante citar que em ambos os bancos, a estrutura física da agência (banheiros) é o item que apresenta menor grau de padronização no nível de importância na satisfação dos clientes/usuários (48,6 para o Banco Bradesco e 58,2 para o Banco CEF). Dessa forma, fundamentado nos resultados da pesquisa, pode-se confirmar novamente a hipótese 3: *sob a ótica do cliente, a precisão e a importância são diferentes entre os atributos*.

TABELA 4: Índice de padronização quanto aos níveis de precisão e importância (separado por banco)
Elaboração própria

PADRÃO DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO BANCÁRIO	Nível de PRECISÃO oferecido (índice de padronização)		Nível de variação entre os bancos	Nível de relevância – IMPORTÂNCIA na sua satisfação (índice de padronização)		Nível de variação entre os bancos
	Bradesco	CEF		Bradesco	CEF	
//////////			//////////			//////////
Estrutura física da agência: banheiro	97,2	82,6	14,6	48,6	58,2	-9,6
Serviços/produtos oferecidos pelo auto-atendimento	92,0	70,4	21,6	95,0	80,0	15,0
Acesso aos serviços da agência	91,0	65,5	25,5	93,2	78,6	14,6
Estrutura física da agência: assentos	89,0	80,2	8,8	67,2	75,4	-8,2
Estrutura física da agência: bebedouros	88,0	79,0	9,0	56,6	61,8	-5,2
Praticidade na prestação de serviços	86,0	75,6	10,4	94,2	87,4	6,8
Direção e orientação para o atendimento	86,0	79,6	6,4	92,2	87,8	4,4
Solução do problema	84,0	81,6	2,4	96,0	91,4	4,6
Número de funcionários	83,2	73,3	9,9	91,2	83,2	8,0
Cordialidade no atendimento	82,2	78,6	3,6	93,0	85,8	7,2
Esclarecimento de dúvidas	80,2	77,6	2,6	93,0	86,4	6,6
Orientação no auto-atendimento	80,0	78,0	2,0	92,0	85,4	6,6
Estrutura física da agência: temperatura	79,6	78,0	1,6	86,6	78,2	8,4
Confiança nos serviços prestados	79,2	89,0	-9,8	95,0	97,2	-2,2
Duração do tempo de atendimento (interno)	74,2	71,8	2,4	98,0	90,4	7,6
Disposição dos funcionários para o	73,6	72,4	1,2	91,2	88,8	2,4

atendimento						
Tempo de espera em fila para o auto-atendimento	71,6	73,4	-1,8	97,6	86,4	11,2
Satisfação com o atendimento oferecido pela agência	67,2	71,4	-4,2	88,6	86,2	2,4
Tempo de espera em fila para ser atendido (interno)	59,6	65,4	-5,8	96,2	90,8	5,4
Média geral	81,24	75,97	5,27	87,65	83,13	4,52

Ao analisar os dados de forma separada, notam-se claramente os níveis de variação entre os bancos. Torna-se claro que, tanto para o nível de precisão quanto para o nível de relevância - importância, sob a ótica do cliente/usuário, o Banco Bradesco apresenta um maior grau de padronização, o que confirma a hipótese 1: *sob a ótica do cliente/usuário, o nível de precisão e importância varia entre organizações*. No entanto, percebe-se que no nível de precisão oferecido, a variação entre os bancos é maior, estando em 5,27 para o Banco Bradesco. Ainda, ao observar os resultados, evidenciam-se níveis de diferenciação entre a precisão e a importância sob a ótica dos clientes/usuários, onde estes consideram o nível de relevância – importância com um maior grau de padronização, tanto para o Banco Bradesco (com variação de -6,41 de precisão para importância) quanto para o Banco CEF (com variação de -7,16 de precisão para importância). Outro fator determinante nos resultados é o Banco Bradesco apresentar um maior grau de padronização, com níveis consideráveis de variação quando comparado ao Banco CEF em termos de precisão e importância. Com isso, afirma-se, com base nos resultados da pesquisa, que a instituição financeira particular, tanto em nível de precisão quanto de importância, apresenta maior grau de padronização do serviço de atendimento bancário. Observando os resultados, percebe-se que quanto ao nível de satisfação dos clientes com o atendimento oferecido pelas agências, o fato de existir maior grau de precisão e/ou importância não interfere em sua satisfação. Os resultados demonstram que o Banco Bradesco, apesar de apresentar maior grau de padronização, não apresenta o maior grau de satisfação.

6.5 Dos funcionários

6.5.1 Oferecimento, implementação e mensuração ou avaliação pelo banco ou funcionário

Foram questionados, separadamente, 10 funcionários de cada agência bancária com a finalidade de levantar o grau de padronização existente, considerando 3 níveis diferenciados: a facilidade de ser oferecido pelo banco ou funcionário; a facilidade de ser implementado no

banco; e a facilidade de ser mensurado ou avaliado pelo banco ou funcionário. Para a apuração dos resultados, trabalhou-se com os mesmos critérios metodológicos já mencionados anteriormente.

Os resultados da pesquisa demonstram variações baixas entre os 3 níveis considerados. No nível de facilidade de ser oferecido pelo banco ou funcionário, percebe-se, em alguns fatores tais como direção e orientação para o atendimento, solução do problema, praticidade na prestação de serviços, confiança nos serviços prestados e cordialidade no atendimento que o grau de padronização para ambos os bancos foi 100, sem qualquer variação existente. Isso demonstra que, para o banco ou funcionário, o nível de facilidade de ser oferecido entre as instituições fonte de pesquisa é muito fácil. Porém, para o banco CEF os demais resultados mostram maior grau de padronização quando comparado ao banco Bradesco. Embora existam, com relação aos outros fatores, índices variados de padronização, no banco Bradesco, por exemplo, a estrutura física da agência (banheiros) é a que apresenta um menor grau de padronização (38,0) enquanto que no Banco CEF, o número de funcionários é o menos padronizado, com um índice 52.

Situações similares acontecem quanto ao nível de facilidade de ser implementado no banco. A solução do problema, a praticidade na prestação dos serviços e a confiança nos serviços prestados para ambos os bancos apresentam este nível como muito fácil, gerando um grau 100 de padronização. Quanto aos demais índices de padronização, a variação entre os bancos é baixa, mas é o banco CEF quem apresenta novamente maiores índices de padronização. Tomando como base o menor índice apresentado, no banco Bradesco a estrutura da agência (banheiros), considerada como um atributo tangível, classifica-se com grau 30, enquanto que no banco CEF o número de funcionários (também considerado como um atributo tangível) aparece com 48 de grau padronizado. Interessante que, tanto para o nível de facilidade de ser oferecido pelo banco ou funcionário quanto para o nível de facilidade de ser implementado no banco, são exatamente nestes pontos que cada banco apresenta os menores níveis de padronização, o que novamente prova a hipótese 3.

No entanto, é no nível de facilidade de ser mensurado ou avaliado pelo banco ou funcionário que os respondentes apresentaram os menores índices de variação e os maiores graus de padronização de forma geral. Para ambos os bancos, o tempo de espera em fila para ser atendido internamente é o fator que apresenta o menor grau de padrão, estando em 82 para o banco Bradesco e 84 para o banco CEF. Vale mencionar que, neste nível de facilidade, o banco Bradesco apresenta nenhum resultado com 100 de padronização, ao passo que no banco CEF este grau se repete por várias vezes. Novamente, é no banco CEF que se encontra o

maior grau de padronização para o nível em análise e pode-se concluir, fundamentado nos resultados da pesquisa, que é no banco público que está, conforme avaliação dos funcionários, os maiores níveis de padrão do serviço de atendimento bancário, tanto em seus atributos tangíveis quanto intangíveis. Interessante mencionar que, segundo os clientes/usuários, é o banco privado que apresenta maior grau de padronização, acontecendo o contrário quando a análise é feita sob a ótica dos funcionários.

TABELA 5: Índice de padronização quanto aos níveis de oferecimento, implementação e mensuração (separado por banco)
Elaboração própria

PADRÃO DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO BANCÁRIO	Nível de FACILIDADE de ser OFERECIDO pelo BANCO ou FUNCIONÁRIO (índice de padronização)			Nível de FACILIDADE de ser IMPLEMENTADO no BANCO (índice de padronização)			Nível de FACILIDADE de ser MENSURADO ou AVALIADO pelo BANCO ou FUNCIONÁRIO (índice de padronização)		
	Bradesco	CEF	Nível de variação	Bradesco	CEF	Nível de variação	Bradesco	CEF	Nível de variação
Direção e orientação para o atendimento	100,0	100,0	0,0	100,0	98,0	2,0	98,0	98,0	0,0
Solução do problema	100,0	100,0	0,0	100,0	100,0	0,0	98,0	100,0	-2,0
Praticidade na prestação de serviços	100,0	100,0	0,0	100,0	100,0	0,0	98,0	100,0	-2,0
Confiança nos serviços prestados	100,0	100,0	0,0	100,0	100,0	0,0	98,0	100,0	-2,0
Cordialidade no atendimento	100,0	100,0	0,0	98,0	100,0	-2,0	98,0	100,0	-2,0
Esclarecimento de dúvidas	98,0	96,0	2,0	96,0	96,0	0,0	92,0	98,0	-6,0
Serviços/produtos oferecidos pelo banco	96,0	100,0	-4,0	96,0	98,0	-2,0	96,0	98,0	-2,0
Disposição dos funcionários para o atendimento	94,0	84,0	10,0	98,0	82,0	16,0	84,0	88,0	-4,0
Orientação no auto-atendimento	94,0	96,0	-2,0	96,0	96,0	0,0	88,0	98,0	-10,0
Estrutura física da agência: temperatura	90,0	100,0	-10,0	90,0	100,0	-10,0	92,0	100,0	-8,0
Tempo de espera em fila para o auto-atendimento	80,0	82,0	-2,0	80,0	80,0	0,0	86,0	90,0	-4,0
Duração do tempo de atendimento (interno)	78,0	82,0	-4,0	84,0	80,0	4,0	85,0	90,0	-5,0
Estrutura física da agência: assentos	74,0	90,0	-16,0	72,0	92,0	-20,0	92,0	96,0	-4,0
Estrutura física da agência: bebedouros	72,0	96,0	-24,0	68,0	94,0	-26,0	90,0	96,0	-6,0
Número de funcionários	72,0	52,0	20,0	72,0	48,0	24,0	88,0	86,0	2,0
Tempo de espera em fila para ser atendido (interno)	68,0	70,0	-2,0	70,0	66,0	4,0	82,0	84,0	-2,0
Estrutura física da agência: banheiros	38,0	70,0	-32,0	30,0	68,0	-38,0	86,0	98,0	-12,0
Média geral	85,53	89,29	-3,76	85,29	88,12	-2,83	91,24	95,29	-4,05

Nesta análise fundamentada, nota-se que o padrão do serviço de atendimento bancário, em seus diferentes níveis, apresenta resultados variados, mas com baixa escala de diferenciação. No entanto, sob a ótica dos funcionários, o Banco CEF apresenta maior grau de padronização em todos os níveis, o oposto da ótica dos clientes/usuários. Ao realizar análises comparativas entre cada banco em nível diferenciado, percebe-se que a variação da facilidade de ser oferecido e de ser implementado é bastante baixa (0,24) mas, ao comparar o nível de facilidade de ser implementado com o de ser mensurado ou avaliado pelo banco ou funcionário percebe-se uma variação considerável (-5,95). A mesma situação se repete com o Banco CEF. Evidencia-se por esta análise que entre os três níveis considerados, o nível de facilidade de ser mensurado ou avaliado pelo banco ou funcionário é quem apresenta maior grau de padronização. Com base nestes resultados, confirma-se a hipótese 6: *sob a ótica do funcionário, existe diferença entre os níveis de facilidade de ser oferecido, implementado e mensurado ou avaliado pelo banco ou funcionário entre os bancos.*

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A necessidade de fazer a diferença dentro de um contexto cada vez mais concorrencial e complexo exige não apenas que se coloque a qualidade em primeiro plano, mas também responder ao cliente mais rapidamente e melhor que os concorrentes. Em mercados cada vez mais competitivos, a importância da qualidade percebida pelos clientes tende a se tornar ainda maior, elevando-se, cada vez mais, os níveis exigidos de qualidade mínima.

Os serviços representam um setor de atividade cada vez mais dominante. Em face a essa situação, conhecer o cliente e suas necessidades torna-se uma tarefa mais desafiadora, uma vez que os consumidores estão se tornando mais exigentes e diversificados.

A qualidade percebida por um cliente em uma empresa de serviços diferencia-se daquela sentida em uma indústria, mesmo quando o serviço é acompanhado de um aporte físico. Essa diferença torna-se visível quando se observam as características e especificidades do setor. As características singulares do setor de serviços tornam sua gestão extremamente complexa, principalmente devido ao alto número de relações interpessoais e à simultaneidade e intangibilidade do produto serviço.

Uma das principais características dos serviços que é a simultaneidade da produção e do consumo, colocando o consumidor dentro do processo de produção, já está sendo revista, uma vez que novas formas de se oferecer o serviço ao cliente estão surgindo junto com a chegada da revolução tecnológica.

A satisfação do cliente torna-se elemento chave, peça fundamental para o sucesso do setor de serviços. O essencial é atender a expectativa de qualidade dos clientes, considerando que os serviços de atendimento ao consumidor são um excelente canal de comunicação com o mercado.

Os bancos vêm tentando criar uma cultura de valorização do cliente que gradativamente vem sendo colocado como participante ativo do desenvolvimento e aperfeiçoamento dos processos e procedimentos, além da constante preocupação em atualizar os padrões e sistemas de atendimento. Os funcionários, por sua vez, precisam estar comprometidos com um atendimento pessoal de qualidade. Sem falar no tempo de retorno das ligações que tem sido um dos focos de atuação da Central.

Apesar da satisfação dos clientes com a tecnologia da informação, os bancos devem estar atentos à perda do contato do cliente com o funcionário da agência. A empresa de consultoria Madia e Associados, em pesquisa realizada, alertou as empresas do setor bancário

o fato de os clientes, pessoas físicas ou jurídicas, desejarem “bancos mais humanos”, com soluções personalizadas, antes da resposta fria da tecnologia. Os clientes esperam dos bancos um tratamento mais humano sem prescindir da oferta da tecnologia.

Na verdade, talvez, a noção de valor percebido pelo cliente, entendido como resultado da comparação entre benefícios e custos envolvendo qualidade percebida e preço, explique melhor a lealdade do cliente e o sucesso mercadológico da instituição. No entanto, a avaliação da qualidade percebida, a partir do exame das dimensões teoricamente associadas ao conceito tem várias vantagens, sendo a mais importante a facilidade de operacionalizar e permitir identificar aquelas dimensões de qualidade que, do ponto de vista dos clientes e consumidores, devam ser melhoradas.

A definição do nível de qualidade ou da percepção da qualidade, sob a ótica do cliente, constitui um item de fundamental importância na gestão de serviços, visto que esse conceito não exige uma experiência anterior com o serviço ou com o fornecedor, e a satisfação do cliente é fruto do atendimento ou superação de um padrão pré-concebido de qualidade, ou seja, os clientes, a partir de relações passadas, comunicação de terceiros, propagandas institucionais, necessidades e desejos pessoais, entre outros fatores, desenvolvem o que alguns autores denominam “expectativas preditivas” e o nível de atendimento dessas expectativas é que vai definir a percepção de qualidade do cliente e a sua satisfação.

Enfim, com a satisfação dos clientes, por meio da prestação de um bom serviço com qualidade, os bancos poderão conseguir a fidelidade do cliente, evitando, desta forma, o deslocamento de transações financeiras entre diferentes bancos.

Pela pesquisa realizada, relaciona-se positivamente a confirmação e aceitação das hipóteses, sendo esta melhor visualizada nos quadros que apresentam índices de padronização em seus diferentes níveis. Dessa forma, os resultados demonstram que os níveis de padronização entre os bancos são variáveis e que esta variação se dá conforme os atributos.

Os dados apresentados no Capítulo 6 permitem concluir que os objetivos, tanto o principal quanto os específicos inicialmente propostos, foram atingidos na medida em que, tanto no referencial teórico quanto na pesquisa de campo, os mesmos foram abordados e debatidos. Em geral, nota-se que para um melhor atendimento e aprofundamento destes objetivos, faz-se necessária uma nova pesquisa com direcionamentos diferenciados. Quanto a pergunta de pesquisa proposta, fundamentado nos estudos realizados, existe padronização parcial de atendimento dos serviços bancários prestados ao consumidor, aspecto bem visualizado frente às variações nos diferentes níveis e atributos abordados. No que se refere ao seu grau de satisfação frente a prestação dos serviços e com base em pesquisa observatória no

local, vale mencionar que os clientes estão parcialmente satisfeitos com estes serviços, alegando que as instituições necessitam ficar atentas a pequenos detalhes de atendimento que, ao serem atingidos positivamente, contribuirão em grande escala para o aumento dessa satisfação. Interessante citar que, conforme fundamentação teórica, o tempo de espera em fila para ser atendido era um ponto exaustivamente explorado, mas, com base nos resultados da pesquisa, torna-se claro que este não é o fator mais importante considerado pelo cliente/usuário no momento de avaliar o grau de padronização existente. Ainda, analisando o padrão do serviço de atendimento bancário em seus níveis de precisão e importância sob a ótica do cliente/usuário, é no banco privado que aparecem os maiores índices de padronização, referenciando-se o nível de precisão oferecido.

Com relação aos níveis de facilidade de ser oferecido, implementado e mensurado ou avaliado pelo banco, há um nível maior de padronização, segundo confirmação dos funcionários, e neste caso, é na instituição financeira pública que estão os maiores índices de padronização, mas quando confrontados com o objetivo específico que busca avaliar se os serviços oferecidos por estas instituições são o que o cliente quer e se realmente atende a suas necessidades, conclui-se que há uma considerável variação e assim, que os serviços prestados pelos bancos não são exatamente o que o cliente quer e atendem parcialmente às suas reais necessidades. Sob a ótica dos funcionários, é bastante considerável o nível de facilidade de oferecer o padrão do serviço pelo banco ou funcionário, mas no momento de sua implementação no banco, este nível, em alguns pontos, sofre quedas, com menores índices de padronização.

No geral, confirma-se satisfatoriamente pela prática, a pertinência e relevância do estudo em questão, ao possibilitar a conclusão de que uma boa parcela dos clientes estão satisfeitos com os produtos e serviços bancários a eles oferecidos por seus bancos de relacionamento principal, embora haja a necessidade de readequações no atendimento que venham a contribuir para a elevação do grau de padronização e conseqüentemente, para uma maior satisfação deste público atendido. Porém, com base nos resultados obtidos, percebe-se a necessidade da continuação deste estudo redirecionando alguns aspectos teórico-metodológicos que venham complementar o anteriormente exposto. Supõe-se que a realização de pesquisas futuras complementarão os resultados aqui levantados e assim, será útil como uma importante ferramenta gerencial principalmente para as instituições financeiras focos de estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREZO, Andréia Fernandes; LIMA, Iran Siqueira. *Mercado financeiro: aspectos históricos e conceituais*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.

ABBC – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS COMERCIAIS E MÚLTIPLOS. *Relatório anual de 1997*. SÃO PAULO: ABBC, 1997.

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1992.

ALVAREZ, Francisco Javier S. M. *A implantação do modelo de gerência de contas especiais no setor bancário no Brasil: um estudo exploratório*. Revista de Administração Contemporânea. Edição especial 2004.

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. 2 ed. São Paulo: Cortez; Campinas: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1995.

BANCO BRADESCO. *História de sucesso*. Disponível em http://www.bradesco.com.br/br/institucional/banco_bradesco/historia/shtm. Acesso em 18 de fevereiro de 2007.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Diretoria de Fiscalização. *Relatório de atividades: 1995-2002*. Brasília, 2003.

BANDY, Nancy M. *Setting service standards: a structured approach to delivering outstanding customer service for the facility manager*. Journal of facilities management. February; 1,4; ABI/INFORM Global. 2003.

BARROS, Claudius D'Artagnan C. *Excelência em serviços: uma questão de sobrevivência no mercado*. 2 ed. Rio de Janeiro: Quality mark, 2002.

BARROS, José Roberto Mendonça; ALMEIDA JR., Mansueto Facundo de. *Análise do ajuste do sistema financeiro no Brasil*. Disponível em: <http://fazenda.gov.br/spe/artigos/1997/art0501.htm>. Acesso em: 21 jan. 2006.

BELAISCH, Agnés. *Do Brazilian banks compete?* IMF Working Paper 03/113, 2003.

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. *Serviços de marketing: competindo através da qualidade*. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XXI*. 1ª edição. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

BRENNAN, Carol; DOUGLAS, Alex. *Developing a process model for standard setting in local government services*. Managing service quality. Bedford: 1998. Vol. 8.

CAMPOS, Vicente Falconi. *Qualidade total: padronização de empresas*. Minas Gerais: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CHEN, Tser-yieth; CHANG, Hong-Sheng. *Reducing consumer's perceived risk through banking service quality cues in Taiwan*. Journal of Business and Psychology, Vol. 19, nº 4, Summer 2005.

CLEMENTS, Matthew T. *Inefficient standard adoption: inertia and momentum revisited*. Economic inquiry. July 2005; 43, 3; ABI/INFORM Global. 2005.

COBRA, Marcos; RANGEL, Alexander. *Serviços ao cliente: uma estratégia competitiva*. São Paulo: Marcos Cobra, 1992.

COBRA, Marcos. *Marketing de serviço financeiro*. São Paulo: Marcos Cobra, 2000.

CONJUNTURA ECONÔMICA. *O PIB ao longo do plano real*. São Paulo, 10 de outubro de 1997.

DECCA, Edgar Salvadori de. *O nascimento das fábricas*. São Paulo: Brasiliense, 1993.

DRUCKER, Peter. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1998.

ESER, Zeliha; PINAR, Musa; BIRKAN, Ibrahim; CROUCH, Henry L. *Using mystery shoppers as a benchmarking tool to compare quality of banking services: a study of Turkish banks*. The Business Review, Cambridge; Summer 2006; 5, 2; ABI/INFORM Global pg. 269.

FALCONI, V.C. *Gerência da qualidade total*. Belo Horizonte: Bloch, 1990.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário da língua portuguesa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1998.

GOLDFAJN, L.; HENNINGS, K. MORI, H. *Brazil's financial system: resilience to shocks, no currency substitution, but struggling to promote growth*. Banco Central do Brasil. Trabalhos para discussão. N. 75, 2003.

GORZ, André. *Crítica da divisão do trabalho*. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GRONROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HAMDY, Charles. *A era da transformação*. São Paulo: Makron Books, 1996.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. *Reengenharia*. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HELOANI, Roberto. *Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar*. São Paulo: Cortez, 1994.

HOROVITZ, Jacques. *Qualidade de serviço: a batalha pela conquista do cliente*. São Paulo: Nobel, 1993.

HUTCHINS, Greg. *ISO 9000: um guia completo pra o registro, as diretrizes da auditoria e a certificação bem-sucedida*. São Paulo: Makron Books, 1994.

JUDD, R.C. *Case for redefining services*. JOURNAL OF MARKETING, VOL. 28, 1964.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER & BLOOM, P.N. *Marketing para serviços profissionais*. São Paulo: Atlas, 1987.

KUMAR, Krishan. *Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar: 1997.

LAKATOS, E. MARCONI, M. A. *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1989.

LATARGE, Paul. *O direito à preguiça. Introdução Marilena Chauí*. São Paulo: Editora Unesp, 2000.

LEVITT, Theodore. *O carrossel dos administradores*. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, v. III, n. 8, 1977.

LIMA, Everton Herlan Guimarães. *História, missão e visão de futuro*. Disponível em: www.caixa.gov.br/acaixa/asp/historia_e_missao.asp. Acesso em 16 de fevereiro de 2007.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. *Serviços, marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.

LUCAS, R. *On the mechanics of economic development*. Journal of Monetary Economics. Vol. 22, n. 1. 1988.

MÁLAGA, Tomás; MAZIERO, Pricila; WERLANG, Sérgio R. da Cruz. *Estudo de rentabilidade bancária*. Banco Itaú, Consultoria Econômica, 2003.

MARTINS, Carlos B. *O que é sociologia*. São Paulo: Editora Brasiliense S.A. 1986.

MARX, Karl. *O capital*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1971, v.2.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1993.

MISHAWKA, Victor. *A implantação da qualidade e da produtividade pelo Método do Dr. Deming*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

MOLLER, Clauss; BARLOW, Janelle. *Reclamação de cliente? Não tem melhor presente: usando feedback do cliente como uma ferramenta estratégica*. São Paulo: Futura, 1996.

MORAES NETO, Benedito Rodrigues. *Marx, Taylor, Ford: as forças produtivas em discussão*. 2 ed. São Paulo: Brasiliense, 1991.

MORGAN, R.M. e HUNT, S.D. *The commitment-trust theory of relationship marketing*. Journal of Marketing. Vol. 58, July, 1994. p. 20-38.

MOURA, Luciano Raizer. *Qualidade simplesmente total*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

NÓBREGA, Clemente. *Em busca da empresa quântica*. 1º edição. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.

OKLAND, John S. *Gerenciamento da qualidade total – TQM*. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVA, Rogelio; STERMAN, John D. *Cutting corners and working overtime: quality erosion in the service industry*. Management science; July 2001; 47,7; ABI/INFORM Global.

OLIVER, Richard L. *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. Nova York: McGraw-Hill, 1997.

OLIVER, Richard W. *Como serão as coisas no futuro*. São Paulo: Negócio, 1999.

PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da qualidade no processo*. São Paulo: Atlas, 1995.

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

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valarie A., BERRY, Leonard. *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. Journal of Marketing, v. 49, p. 41-50, Feb, 1985.

PIRES, Marcel Ginotti, MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. *Conhecimento, inovação e competência em organizações financeiras: uma análise sob o ponto de vista de gestores de bancos*. Revista de Administração Contemporânea. Edição especial 2004: 61-78.

PORTER, Michael E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____; MONTGOMERY, Cynthia. *Estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PRADO, Paulo Henrique Muller; SANTOS, Rubens da Costa. *Satisfação, qualidade no relacionamento e lealdade entre clientes e bancos de varejo*. EMA 0080, 2004.

RAGO, Luzia Margareth; MOREIRA, Eduardo F. P. *O que é taylorismo?* São Paulo: Brasiliense, 1996.

RANGEL, A. *Serviços ao cliente*. São Paulo: Marcos Cobra, 1992.

REIS, Luís Filipe Sousa Dias. *Gestão da excelência na atividade bancária*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

REYNOLDS, K.E.; BEATTY, S.E. *Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationship in retailing*. Journal of retailing, v. 75, n. 1, p. 11-32, 1999.

REVISTA EXAME, Edição 843, ano 39, nº 10. 25/05/2005. *Apertem os cintos: o piloto errou*.

SALLE, Sérgio Laranjeiras. *As mudanças no setor bancário sob a ótica do conceito de marketing*. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Mackenzie, São Paulo, 1998.

SCHARGRODSKY, E. STURZENEGGER, F. *Banking regulation and competition with product differentiation*. Journal of Development Economics, 2000, v. 63, n. 1, pp. 85-111.

SEIFFERT, Peter Quadros. *Modelo de reestruturação organizacional por processos*. Dissertação de mestrado para Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

SIDERSHMUKH, D., SINGH, J., SABOL, B. *Consumer trust, value and loyalty in relational exchanges*. Journal of marketing. V. 66, n. 1, p. 15-37, Janeiro, 2002.

TIAGO, Ediane. *A tecnologia leva a agência ao cliente*. Revista Valor Financeiro. Maio de 2005, ano 4, número 4.

TÉBOUL, James. *A era dos serviços: uma nova abordagem de gerenciamento*. 5 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

_____. *Gerenciando a dinâmica da qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

TIOSSI, Fabiano Martin; REGIANI, Rosangela. *A satisfação do cliente em uma instituição financeira pública na cidade de Palestina – SP: estudo de caso*. Monografia apresentada ao Instituto Nacional de Pós Graduação/São José do Rio Preto-SP como conclusão do curso MBA Executivo, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VILLA, Antônio. *História geral: da expansão marítimo-comercial européia aos nossos dias*. São Paulo: Moderna, 1998.

WEBER, Max. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Editora Martin Claret, 2003.

WIRTZ, Jochen; KUM, Doreen. *Designing service guarantees: is full satisfaction the best you can guarantee?* The journal of services marketing; v. 15, n. 4; p. 282-299, ABI/INFORM Global. 2001.

WHITELEY, Richard C. *A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento a ação*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

YIN, R.K. *Case study research: design and methods revised edition*. Califórnia: Sage, 1989.

ZAIRI, Mohamed. O verdadeiro significado da competição. *HSM Management*. Ano 1, n. 3, jul./ago. 1997.

ZINI JR., Álvaro Antônio. *Uma avaliação do setor financeiro no Brasil: da reforma de 1964/65 à crise dos anos oitenta*. Dissertação de Mestrado em Economia. IFCH/DEPE. Universidade de Campinas, Campinas, 1982.

ANEXOS

ANEXO A: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES/USUÁRIOS DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS

1. Quantas vezes você costuma vir nesta agência ao mês? ___vezes (se menos de 3 vezes entrevistar outro).

Formulário nº _____ Data: ____/____/2006 Horário: _____
Banco:_____

2. Há quanto tempo você é usuário dos serviços desta agência? _____ anos e _____ meses

3. Por que utiliza dos serviços desta agência? _____

4. Você já utilizou o atendimento interno? () Não () Sim
Qual:_____

5. Em média, quanto tempo leva para ser atendido?

5.1 Internamente (incluso caixa e outros serviços):

() menos de 5 minutos () de 5 à 15 minutos () de 15 à 25 minutos () acima de 25 minutos

5.2 Pelo auto-atendimento (considerando tempo de espera em filas e ajuda de funcionários):

() menos de 5 minutos () de 5 à 15 minutos () de 15 à 25 minutos () acima de 25 minutos

6. Na sua opinião, qual o tempo ideal de espera, em minutos, a ser oferecido pelo banco?

() menos de 5 minutos () de 5 à 15 minutos () de 15 à 25 minutos () acima de 25 minutos

7. Você acredita que o banco tem condições de oferecer o atendimento neste intervalo de tempo que mensurou na questão anterior? () Sim () Não

Por _____ que:

8. Quando você entra na agência, sabe onde ir para tentar resolver seu problema? () Sim () Não

9. Em caso de dúvida, sabe para quem perguntar? () Sim () Não

10. Na primeira coluna coloque em uma escala de 1 a 5 o **GRAU DE PADRONIZAÇÃO** (ou **PRECISÃO**) em que o serviço abaixo foi oferecido, **independentemente de ter sido BOM**

OU RUIM, nas últimas 3 vezes em que você o utilizou. O numero 1 representa uma resposta “pouco parecida” entre as três vezes. O numero 5 representa uma resposta “muito igual” nas últimas 3 vezes. Os números intermediários representam graus intermediários. Na segunda coluna coloque a **IMPORTÂNCIA** que este atributo tem na sua **SATISFAÇÃO**.

PADRÃO DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO BANCÁRIO	Nível de PRECISÃO oferecido	Nível de relevância – IMPORTÂNCIA na sua satisfação
Estrutura física da agência: assentos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Estrutura física da agência: bebedouros	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Estrutura física da agência: banheiros	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Estrutura física da agência: temperatura	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Tempo de espera em fila para ser atendido (interno)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Duração do tempo de atendimento (interno)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Tempo de espera em fila para o auto-atendimento	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Orientação no auto-atendimento	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Disposição dos funcionários para o atendimento	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Número de funcionários	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Esclarecimento de dúvidas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Serviços/produtos oferecidos pelo auto-atendimento	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Direção e orientação para o atendimento	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Solução do problema	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Praticidade na prestação de serviços	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Confiança nos serviços prestados	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Cordialidade no atendimento	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Acesso aos serviços da agência	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Satisfação com o atendimento oferecido pela agência	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Caracterização do entrevistado: Sexo: () Masculino () Feminino

Faixa etária (anos) : () até 20 () 21 à 30 () 31 à 40 () de 41 à 50 () 51 à 60 () mais de 60

Escolaridade: () 1º grau completo / () 2º grau completo / () Superior completo / () Pós-graduação

ANEXO B: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DAS AGÊNCIAS FONTES DA PESQUISA

Caro Funcionário,

Estou desenvolvendo uma pesquisa de Mestrado na área de Administração pela UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba/SP, tendo como título *Padronização em Serviços Bancários*. Como objetivo geral, este estudo pretende caracterizar, sob a ótica do usuário e do funcionário, a padronização dos serviços prestados por instituições bancárias pública e privadas. Não é preciso se identificar e os dados só serão analisados de forma agregada..

Agradeço a sua colaboração.

Atenciosamente

Fabiano Martin Tiossi

1) Identificação do questionário _____

2) Na primeira coluna coloque em uma escala de 1 a 5 o **GRAU DE FACILIDADE** em que a **PADRONIZAÇÃO** do serviço abaixo, **independentemente de ser considerado BOM OU RUIM**, pode ser **OFERECIDO** pelo funcionário ou banco. O numero 1 representa uma resposta “muito difícil”. O numero 5 representa uma resposta “muito fácil”. Os números intermediários representam graus intermediários.

Da mesma forma, na segunda coluna, coloque em uma escala de 1 a 5 o **GRAU DE FACILIDADE** em que a **PADRONIZAÇÃO** do serviço abaixo, **independentemente de ser considerado BOM OU RUIM**, pode ser **IMPLEMENTADO** no banco. O numero 1 representa uma resposta “muito difícil”. O numero 5 representa uma resposta “muito fácil”. Os números intermediários representam graus intermediários.

Por fim, coloque em uma escala de 1 a 5 o **GRAU DE FACILIDADE** em que a **PADRONIZAÇÃO** do serviço abaixo, **independentemente de ser considerado BOM OU RUIM**, pode ser **MENSURADO ou AVALIADO** pelo funcionário ou banco. O numero 1 representa uma resposta “muito difícil”. O numero 5 representa uma resposta “muito fácil”. Os números intermediários representam graus intermediários.

PADRONIZAÇÃO DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO BANCÁRIO	Nível de FACILIDADE de ser OFERECIDO pelo BANCO ou FUNCIONÁRIO	Nível de FACILIDADE de ser IMPLEMENTADO no BANCO	Nível de FACILIDADE de ser MENSURADO ou AVALIADO pelo BANCO ou FUNCIONÁRIO
Estrutura física da agência: assentos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Estrutura física da agência: bebedouros	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Estrutura física da agência: banheiros	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Estrutura física da agência: temperatura	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Tempo de espera em fila para ser atendido (interno)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Duração do tempo de atendimento (interno)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Tempo de espera em fila para o auto-atendimento	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Orientação no auto-atendimento	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Disposição dos funcionários para o atendimento	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Número de funcionários	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Esclarecimento de dúvidas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Serviços/produtos oferecidos pelo auto-atendimento	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Direção e orientação para o atendimento	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Solução do problema	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Praticidade na prestação de serviços	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Confiança nos serviços prestados	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Cordialidade no atendimento	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)