

**ESCOLA SUPERIOR ABERTA DO BRASIL – ESAB
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM
ADMINISTRAÇÃO E MARKETING**

ADRIANA AMÉLIA SIQUEIRA DIAS

GESTÃO DA QUALIDADE NO ATENDIMENTO BANCÁRIO

**VILA VELHA - ES
2011**

ADRIANA AMÉLIA SIQUEIRA DIAS

GESTÃO DA QUALIDADE NO ATENDIMENTO BANCÁRIO

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação em Administração e Marketing, da Escola Superior Aberta do Brasil, como requisito para obtenção do título de Especialista em Administração e Marketing, sob orientação da Profa. Mestranda Luciana Genelhú Zonta.

**VILA VELHA - ES
2011**

ADRIANA AMÉLIA SIQUEIRA DIAS

GESTÃO DA QUALIDADE NO ATENDIMENTO BANCÁRIO

Monografia aprovada emde.....de 2011

Banca examinadora:

**VILA VELHA - ES
2011**

AGRADECIMENTO

A Deus, Pai maior, pela oportunidade da vida e bondade infinita.

Ao Mestre Jesus, pelo exemplo e amor.

Aos meus pais, por tudo que tenho na vida e sem os quais eu nada seria.

Ao meu filho Ricardo, pelo amor absoluto e cumplicidade.

Aos meus amigos Dennis e Righi, sempre me ajudando em tudo.

Aos demais amigos e amigas, por tudo que representam pra mim.

À minha irmã Flávia, pelo companheirismo.

Aos colegas da Caixa, pela amizade e pelo tanto que me ajudaram.

À Caixa, pelo sustento e oportunidades.

À minha orientadora Luciana, pela compreensão e competência.

“O segredo do sucesso não é prever o futuro; é criar uma organização que prosperará em um futuro que não pode ser previsto”.

Michael Hammer

RESUMO

Palavras-chave: gestão de pessoas – atendimento – comportamento organizacional – excelência.

O presente trabalho visa, conforme será melhor detalhado em sua introdução, otimizar os talentos das pessoas dentro de seu ambiente de trabalho, através da análise de seu comportamento, partindo do ponto da análise de cada indivíduo envolvido, que traz desde toda sua bagagem sócio-cultural até o momento de seu convívio com os demais. Essa miscelânea envolve troca de informações para que o conjunto possa reunir forças e talentos para alcançarem os resultados esperados pela empresa.

Nesse processo, lidamos com emoções diversas, frustrações e diferentes respostas, fatores surpresa, concorrência e o congregamento entre públicos diversos.

Essencial e necessário, pois, transformar essas diferenças em motivação e resultados positivos, de forma qualificada, adequada e eficaz, para fazer face à concorrência.

Por meio de pesquisas exploratório-descritivas, pesquisas bibliográficas, análise de resultados, pretende-se chegar a uma conclusão que favoreça todos os envolvidos no processo, criando um clima organizacional agradável e gerando lucro para a empresa.

O trabalho é composto por cinco capítulos, onde o primeiro aborda o problema de pesquisa, objetivos, justificativas e metodologia para a consecução do trabalho. O segundo faz uma análise das pessoas dentro da organização e qual é o melhor caminho a ser traçado para construir uma equipe eficaz, através de uma liderança educadora. O terceiro capítulo vai tratar do atendimento propriamente dito e a diretiva de atendimento nas agências bancárias, que é o tema desse trabalho. O quarto e último capítulo fará um estudo de caso prático, de um atendimento na bateria de caixas dentro de uma agência bancária, fazendo uma ponte com tudo o que foi descrito nos capítulos um a três e propondo melhorias para que sejam alcançados resultados cada vez melhores, tendo sempre em mente a importância das relações entre a empresa e seus diferentes tipos de público. E essa relação só poderá ser bem construída se trabalharmos as pessoas que atuam dentro dessa organização. A todos, uma boa leitura!

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
1.1 Problema de pesquisa.....	7
1.2 Justificativa.....	9
1.3 Objetivos.....	10
1.4 Metodologia e delimitação do trabalho.....	11
2 GESTÃO DE PESSOAS.....	12
2.1 Gestão de pessoas: questão fundamental.....	12
2.2 Comportamento organizacional.....	17
2.3 Desafios de gestão.....	20
2.4 Liderança educadora.....	25
3 DIRETIVA DE ATENDIMENTO.....	31
3.1 Atendimento: aspectos gerais.....	31
3.2 Diretiva de atendimento nas agências bancárias.....	37
4 GERENCIAMENTO DE EQUIPE NA PRÁTICA.....	39
4.1 Estudo de caso: bateria de caixas.....	39
CONCLUSÃO.....	52
REFERÊNCIAS.....	53
ANEXO.....	55

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Gerir equipes é um grande desafio. É tênue a linha entre ser um gestor considerado bom ou com competência duvidosa.

Pessoas são diferentes, possuem comportamentos diferentes e, portanto, respondem de maneiras diferentes.

Há quase 100 anos, pelo menos, o Brasil já tem registro de que as empresas – nesse caso específico, a Light – começaram a se preocupar com o bem-estar do cliente. Em janeiro de 1914, a empresa Light foi a pioneira em criar um departamento específico de Relações Públicas, conforme exemplifica Andrade (1997). Com o passar dos anos, e principalmente nos dias de hoje, com o alto nível de exigência dos consumidores e a concorrência direta e às vezes até desleal, mais do que investir dinheiro, as empresas precisam de uma boa injeção de criatividade para cativar o seu público, sejam essas empresas de bens tangíveis ou intangíveis. O mercado está cada vez mais focado em prestar um serviço de qualidade, começando pelo atendimento ao seu cliente.

Hoje, excelência em atendimento é assunto básico e obrigatório. Alguns erros ainda freqüentemente cometidos, podem constituir-se em gafes responsáveis por prejuízos imensuráveis para algumas empresas.

Profissionais como o Relações Públicas, de Marketing, setores como ouvidoria, serviço de *ombudsman* e *call centers*, são comuns hoje nas grandes empresas que estão atentas à excelência no atendimento.

E perguntamos: por que se faz necessária a preocupação com atendimento ao cliente sem contudo descuidar-se da gestão das pessoas envolvidas neste atendimento? Olhemos atentamente os dois lados:

De um lado está o cliente, um ser humano, exigente.

De outro lado está o cliente interno, o profissional, e também um ser humano.

Então: como gerenciar pessoas e torná-las aptas para lidar com outras pessoas, sabendo-se que esse grupo de pessoas (clientes internos e externos) têm fraquezas, dificuldades, diferenças sociais, maneiras diferentes de comportamento ante estímulos diversos?

O presente trabalho avaliará essa questão às luzes da teoria e da prática: serão estudadas questões que dizem respeito às pessoas dentro de uma organização, seus comportamentos adversos, gestão de pessoas, liderança e, para ilustrar, um estudo de caso: um atendimento de uma bateria de caixas em uma agência bancária, onde há momentos de estresse para caixas e clientes, principalmente no tocante ao tempo de espera.

No entanto, como poderá ser visto, é possível prestar um atendimento qualificado, em um tempo preciso e sem haver desgastes relevantes para os envolvidos no processo.

Como gerenciar pessoas para promover a qualidade no atendimento bancário?
Eis a questão.

1.2 JUSTIFICATIVA

O interesse em discorrer sobre o tema vem do fato de a autora do presente trabalho vivenciar, diariamente, a situação de atendimento em uma agência bancária, onde atua como supervisora de atendimento – mais especificamente, gerenciando uma bateria de caixas.

Assim sendo, é importantíssimo e essencial conhecer mais sobre diretiva de atendimento, gestão de pessoas, comportamento organizacional, para que seja possível, de forma racional e científica, obter esclarecimentos que possam proporcionar a disseminação e discussão de ideias que tragam à tona produtivos debates.

1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral da pesquisa é conhecer e estudar temas relacionados sobretudo ao comportamento organizacional, para que seja mais fácil se chegar a conclusões, através do levantamento de ideias, estudos e planejamentos que digam respeito à gestão de pessoas, de modo a buscar soluções práticas e eficientes para um atendimento qualificado para o público externo, mas que não deixe de ser motivador e – por que não? – prazeroso para o público interno.

Dentro desses objetivos gerais existem objetivos específicos que, ao fim do estudo de caso, descrito no capítulo quatro, devem contribuir para que alguns resultados, na prática, sejam alcançados, quais sejam:

- Reduzir o tempo de espera dos clientes na fila bancária;
- Gerir de forma inteligente e eficaz os empregados envolvidos, para que cada um cumpra sua parte na tarefa, executando-a com maestria e bom ânimo;
- Valorizar o funcionário, para que ele compreenda a importância do seu trabalho para a sociedade de modo geral;
- Prestar um serviço digno e de qualidade para o público externo.

1.4 METODOLOGIA DO TRABALHO

A pesquisa baseia-se em um estudo de caso de uma bateria de caixas de uma agência de um banco cujo nome será modificado para Banco Poupança – por questões de preservação de sigilo e imagem –, tendo característica exploratório-descritiva.

Os dados foram coletados utilizando-se de análise de resultados em diversos sistemas, análise observatória, entrevistas com a equipe de caixas, ouvidoria de demandas diversas, pesquisa de satisfação junto ao público e comparação com os resultados de outras agências.

A partir disso, além de ter sido permitido apresentar proposições de melhorias, foi possível também construir dois gráficos para verificação diária de parâmetros. Os gráficos foram feitos em excell, sendo um deles com perfil comparativo entre os caixas envolvidos, o que permite avaliar a produtividade e dificultadores de cada um e ainda compará-los entre si. Por questões de espaço físico e itens de caráter confidencial, um dos gráficos será citado, mas não ilustrado neste trabalho. Outro gráfico foi também construído em excell. Este, para que se obtenha melhor visualização global do atendimento no dia-a-dia. Itens como: média de tempo de espera na fila, quantidade de atendimentos e outros itens quantitativos. Este gráfico estará à disposição no anexo deste trabalho.

CAPÍTULO 2 – GESTÃO DE PESSOAS

2.1 GESTÃO DE PESSOAS: QUESTÃO FUNDAMENTAL

Por que é importante gerenciar pessoas e por que isso deve ser feito com muita cautela?

As pessoas são o princípio fundamental da dinâmica organizacional, porque delas resultam a verdadeira fonte de vantagem competitiva. Por mais avançada que seja a TI (Tecnologia da Informação), ela não substitui as pessoas e a importância que cada uma tem para o desenvolvimento de um bom trabalho.

Diante disso, gerenciar pessoas é fundamental para a sobrevivência e sucesso de uma organização. E isso tem se tornado um grande desafio para os gerentes, até então pouco preocupados com essa questão. Pensava-se em números, metas e produtividade; e nas pessoas, somente como um insumo. Agora, a questão está bem além disso.

É necessário fomentar a aprendizagem dos membros de uma equipe, torná-los aptos a pensarem por si próprios o porquê de trabalhar bem, o porquê de produzir bons resultados para a empresa. E isso não ocorrerá se houver uma liderança

centralizadora, que inibe o potencial humano, trava a criatividade e instiga a competição entre as pessoas. Gerir bem pessoas significa colocá-las em posição de destaque na organização.

E mais: gerir pessoas significa não só conhecê-las, incentivá-las e capacitá-las para a boa execução de seus trabalhos, mas também dar o apoio necessário para que elas possam gerir bem o seu público externo. Gerir bem seu público externo significa, nesse contexto, atender bem, e de forma precisa. Um bom trabalho deve ser começado pelo atendimento inicial, ou pré-atendimento. É o atendimento que determina a fidelização ou não do cliente a determinada empresa ou serviço. E é aí que pode ser percebida se uma gestão está apresentando resultados bons ou ruins. Em última instância, a resposta do público ao serviço oferecido dá indícios de uma boa ou má gestão de pessoas.

Houve um tempo em que muitas empresas, com a finalidade de prestar um atendimento excelente ao seu cliente, ao invés de contratar um profissional que se ocupasse de gestão de pessoas, preferiam investir em treinamentos. Muitas vezes, contratavam um profissional que não tinha a mínima intimidade com a realidade da empresa, que se apresentava com um discurso pronto, que durava apenas umas poucas horas, somente para “ensinar” aos funcionários como trabalhar de forma “robotizada”.

Quase sempre, os resultados desses treinamentos refletiam-se em mudanças na maneira de agir, de falar, os atendentes passavam a fazer uso excessivo de expressões como “senhor”, “senhora”, uso incorreto e desenfreado do gerundismo, principalmente nos *call centers* e serviços de telemarketing. As empresas, de certa forma, maquiavam o atendimento; mas o principal, muitas vezes era deixado de lado: resolver o problema do cliente. Efetivamente e de forma eficaz.

As maravilhas da modernidade são sim, necessárias e fundamentais. Mas nos dias de hoje, muitas vezes é preferível voltar à moda antiga para que se aprenda o que é atender bem. O atendimento de um tempo atrás, antes dessa explosão de treinamento de atendentes, em nada se parecia com uma “fábrica de construir atendentes em massa”. O ser humano sempre foi, e é ainda mais nos dias de hoje, carente de atenção. Hoje, por exemplo, aquele velho “caderninho de pendura” do açougue cria uma proximidade e uma confiança tão grande com o cliente que ele se encanta pela simplicidade do serviço: tão antigo, mas tão amistoso. Tratamentos como esse dão a impressão de que a empresa está sussurrando a toda hora ao ouvido do cliente: “você é bem-vindo, eu confio em você”.

Ainda hoje, nesses treinamentos modernos, o facilitador desses encontros julga sempre condenável o uso de expressões íntimas, tais como “querido(a)”, “meu bem” etc. Mas, se ao contrário, expressões ternas e não desrespeitosas ajudarem a criar uma proximidade com o cliente, elas são, sim, muito bem-vindas! Pessoas querem ser tratadas bem, por mais rígidas que possam parecer. Todo mundo quer ser tratado com carinho.

Eis, então, o desafio: gerenciar pessoas e capacitá-las para desenvolver a sensibilidade necessária de saber quando poder “ir além” com um cliente, quando parar, quando serem mais sérias e até mesmo encorajá-las a tomar decisões por si próprias, no momento oportuno. Gerenciar pessoas que consigam resolver, com envolvimento e ternura, o problema do cliente, e torná-lo fiel a uma empresa ou serviço. Não há dinheiro investido em Marketing que consiga tão bons resultados quanto um atendimento prestado com qualidade consegue em termos de fidelização do cliente.

Mas há também outro desafio: reconhecer que quem está “do lado de trás do balcão” também é um ser humano que, tanto quanto seu cliente, precisa de carinho, atenção, valorização.

Segundo Bergamini (2006, p.24) “O fracasso da maioria das empresas não está na falta de conhecimento técnico e sim na maneira de lidar com as pessoas”. E é justamente sabendo e conhecendo o sentido estrito de palavras como equipe, liderança educadora e exemplo, que será possível saborear os deliciosos frutos que uma boa gestão de pessoas pode fazer florescer. E assim fazer nascer uma linda história de amor: o estabelecimento da confiança mútua entre empresa, empregado e cliente.

O primeiro ponto é: desenvolver e gerir equipes, e não grupos de trabalho. Segundo Bartoni (1994, p.94-96), existem quatro importantes passos para se construir uma equipe:

- Disseminar entre os membros uma compreensão clara dos objetivos do grupo;
- Manter a integração do fluxo de trabalho;
- Promover um ambiente de abertura e confiança;
- Permitir ampla participação nas tomadas de decisão.

A autora supra-citada ainda ilustra seu raciocínio com um quadro, que mostra claramente a diferença entre grupos de trabalho e equipes:

GRUPOS DE TRABALHO	EQUIPES
Há um líder explícito	Papéis de liderança compartilhados
Responsabilidade do líder	Compartilhamento mútuo

Responsabilidade de apenas alguns membros do grupo	Responsabilidades compartilhadas
Grupos de especialistas	Multiplicidade de funções (finanças, produção)
As reuniões são “racionais” e chegam logo a conclusões	Encoraja a aparição de divergências de opiniões e conflitos construtivos
Mensura sua efetividade indiretamente em outros grupos	Mensura seus resultados pelo desempenho de cada indivíduo do grupo
Decisões pelo voto da maioria	Decisões por consenso
A decisão final é do líder	A decisão final é do grupo
Objetivos “clarificados” ou sugeridos pelo líder	Objetivos aceitos e incorporados por todos os membros do grupo

Fonte: BARTONI (1994, p.94).

Uma equipe ideal deve pensar por si própria, agir com eficácia, o que é mais do que eficiência. Drucker (1986, p.9-10) afirma:

Eficácia pode ser aprendida.(...) Inteligência, imaginação, conhecimento, são qualidades essenciais, mas somente a eficácia poderá convertê-las em resultados.(...) Para o trabalho manual, precisamos apenas de eficiência: isto é, capacidade para fazer certo as coisas, em vez de capacidade de fazer que as coisas certas sejam feitas.

Drucker (1986, p.30-31) explica, inclusive, que poucos gerentes correspondem ao conceito popular de um “líder”. Não há um padrão específico que caracterize a personalidade, tipo físico, gostos pessoais, comportamentos de um líder. Porém, gerentes eficazes têm em comum “os métodos que tornam eficaz tudo o que têm e qualquer coisa que sejam”. E, segundo Drucker, métodos são hábitos. E hábitos são aprendidos. Dentro desses hábitos, ele defende que cinco práticas tornam um gerente eficaz, que são, em suma:

- a) Boa administração do tempo;

- b) Condução dos esforços para resultados (e não para o trabalho em si);
- c) Foco nas forças da situação e forças individuais (começar pelas coisas que podem ser feitas);
- d) Fazer as coisas mais urgentes em primeiro lugar (estabelecer prioridades);
- e) Tomar decisões eficazes (sábias, racionais).

Assim como Drucker, Senge (2006), sugere que a liderança pode ser aprendida. Ele descreve um líder como qualquer pessoa “capaz de inspirar as pessoas à sua volta, de fazer coisas difíceis e tentar coisas novas, simplesmente significa andar para a frente(...). E todos os seres humanos têm capacidade de andar para frente”.

Veremos a seguir como entender o comportamento das pessoas, da organização, por que existem diferenças e como conviver com elas de forma positiva.

2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

As organizações, tanto públicas quanto privadas, são compostas por pessoas dispostas dentro de toda uma estrutura física, política e normativa, e, em cada organização, cada um desses itens é único e peculiar. Portanto, um processo de tomada de decisões dentro de uma empresa requer estudo, sobretudo, sobre o comportamento das pessoas que compõem seu quadro de trabalho, pois elas apresentam diferentes modos de comportamento diante de cada situação.

Assim sendo, cada indivíduo deve ser avaliado sob diferentes prismas: seu comportamento dentro da empresa como um todo, seu comportamento dentro do ambiente de trabalho, sua lida com o público externo, sua lida com os colegas de trabalho e, finalmente, ser visto como um ser humano único, individual, com uma personalidade característica e peculiar.

Em toda empresa podemos perceber funcionários dos tipos “jogador” e “artesão”, conforme cita Maccoby (apud Hampton, 1990, p.4). De acordo com o autor, o tipo “jogador” tem uma visão mais ampla, natureza competitiva, inovadora. É falante, ousado, gosta de participar ativamente. Já o tipo artesão tende a se interessar pelo aspecto da eficiência no trabalho, ou seja: fazer o que tem que ser feito, e de preferência, com qualidade e dentro das normas. Quase podemos resumir o tipo artesão como um eficiente executor de ordens.

Pesquisas de observação permitem descrever outros tipos de empregados: o preguiçoso, o oportunista, o falante, o tímido. Dentre as várias faces que os componentes de uma organização podem possuir, é certo que uma delas é positiva, e vai ser o diferencial que cada um possui e que poderá ser desenvolvido para frutificar uma instituição e potencializar seu próprio trabalho.

O problema é que essas pessoas nem sempre estão dispostas a descobrir seu talento. A maioria nem sabe que o possui, ou não acredita possui-lo, e acabam por adotar uma postura cômoda, que não lhe dê trabalho de pensar.

Voltando na linha do tempo sobre as pessoas dentro de uma organização, uma coisa é certa: para uma pessoa ter sido contratada por uma empresa, ela sabe fazer o serviço ou tem, no mínimo, noção de como se trabalha naquela área para

a qual foi contratada. Algumas têm mais facilidade, outras menos, mas o fato é que todas sabem o básico do serviço. Caso contrário, não teriam sido contratadas.

Posto isto, as pessoas vão sendo posicionadas dentro do ambiente de trabalho. Os gerentes visualizam os atores adequados para cada cenário. Formam-se os setores, os grupos. Os grupos presentes dentro de uma organização são dos mais diversificados, algo admirável de se ver e de se estudar. Fora desses grupos setorizados, partindo para uma visão mais global, as pessoas de cada grupo podem aproximar-se de outras, de setores distintos, por afinidade. Até que, aos poucos, uns vão conhecendo os outros e, por pré-julgamento ou comodidade, resolvem dar mais ou menos atenção a este ou àquele colega. Observando-as atentamente, podemos ver que cada indivíduo de uma organização, por possuir personalidade, vivência, habilidades técnicas e sociais distintas, demonstram maneiras diversificadas de agir, reagir e responder ante os vários cenários apresentados.

Dentro da organização, os funcionários têm normas, horários, divisão de tarefas, responsabilidades. Por mais que sejam diferentes uns dos outros, o objetivo da empresa é, basicamente, um só: o lucro. E cada qual, diferente ou parecido, tem que dar conta do trabalho – e da melhor maneira possível. E é aí que se faz tão importante o estudo do comportamento organizacional: se não for levado em conta e bem administrado, pode prejudicar a produtividade ou até mesmo a sobrevivência de uma empresa.

Define Gomide (2008, p.9) o que é o comportamento organizacional:

Comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento

dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional.

Assim, cabe ressaltar que é importante que um gestor tenha a sensibilidade necessária que vai reconhecer, dirigir e potencializar os talentos individuais, colocar a pessoa certa no local certo, sem ferir a política, a missão e os objetivos da organização; muito pelo contrário: otimizando esses conceitos cada vez mais, sempre de olho na concorrência que, por sua vez, do lado oposto, está procurando também melhorar seus resultados.

Ou seja: não basta analisar a estrutura de uma empresa e das pessoas que a compõem: o cenário mercadológico tem novas exigências que mudam diariamente. Se esses aspectos não forem estudados e levados muito a sério, é hora de acordar para a realidade e mudar esse quadro urgente, sob risco de a empresa não sobreviver à pressão da concorrência.

2.3 DESAFIOS DE GESTÃO

Sabendo-se que há várias questões que um gestor de pessoas deve analisar para gerenciar de forma eficaz uma equipe, existem alguns entraves, totalmente ligados ao comportamento organizacional, que devem ser superados: são os chamados conflitos.

March et al (1979, p. 160) dão uma definição da palavra conflito:

No seu sentido mais usual, o termo significa um colapso nos mecanismos decisórios normais, em virtude do qual um indivíduo ou grupo experimenta dificuldades na escolha de uma alternativa de ação.(...) Há, pois, conflito quando um indivíduo ou grupo se defronta com um problema de decisão.

Via de regra, conflitos fazem parte da vida da empresa. “O conflito não é nem casual nem acidental, mas inerente à vida organizacional ou, em outros termos, é inerente ao uso do poder”. (CHIAVENATO 2004, p.376).

De acordo com March et al (1979, p. 160-191), os conflitos existem em níveis individual (que ocorre em nível íntimo do indivíduo que toma uma decisão); organizacional (entre indivíduos e grupos dentro de uma organização) e interorganizacional (entre organizações ou grupos). Um gestor cauteloso deve abordar o problema do conflito levando em consideração esses três aspectos.

Apesar de a palavra conflito não ter boa conotação, podendo significar um embate, ele pode ser, na verdade, oportunidade. Hampton (1991, apud Dimitrius 2003, p.46), afirma que “um conflito pode ser iniciado entre duas partes quando uma delas percebe que a outra frustrou ou vai frustrar seus interesses”.

O conflito ocorre quando um lado interfere no outro lado ou em seus resultados, gerando um clima tenso. É comum que surja em momentos de incerteza e, não raro, em momentos de mudança. Mas pode surgir também da pura falta de comunicação e conseqüente acomodação de ambos os lados e, quando o somatório de pequenas coisas mal-resolvidas ao longo dos tempos chega ao limite da saturação, a crise é inevitável, isso quando não é irreversível.

Cabe, pois, ao gestor, dar uma visão racional do conceito de conflito aos seus pares, ou seja: dar uma visão do problema como algo impessoal e passível de solução. E mais: dar um tratamento aos conflitos em tempo hábil, não deixando para depois conflitos iminentes que podem ser evitados. Isso porque, dadas as diferentes culturas, interesses e comportamentos envolvidos em uma organização, muitas vezes os membros de uma equipe fazem interpretações erradas sobre o que seja um conflito: começam a formar grupos dissidentes entre si, ou enxergam problemas e/ou mudanças como uma afronta, ou mesmo uma ameaça. No entanto, o conflito não passa de uma frustração que pode e deve ser superada com o empenho da equipe. Dar segurança à equipe é fundamental em momentos assim.

A postura do gestor em situações delicadas faz toda a diferença. Em momentos de tensão, uma má administração desses conflitos poderá colocar tudo a perder. Diariamente, os gestores têm vários desafios para superar. A repercussão pública desses desafios (leia-se iminentes escândalos ou descontrole da situação) muitas vezes pode passar despercebida, se for bem administrada e, principalmente, bem observada. Trabalhar com previsibilidade, planejamento, tomando atitudes proativas antes mesmo que os conflitos se iniciem significa administrar bem. Tomar decisões rápidas e efetivas. Colocar a equipe em sintonia com o problema e conseguir meios criativos para se resolver, ainda que parcialmente, e a médio e longo prazo, determinados conflitos.

Algo importante que um gestor deve ter em mente é que é impossível agradar a todos da maneira que cada um deseja. Isso porque as pessoas tendem a ver determinada coisa, sobretudo quando se trata de mudança, sob seu próprio ponto de vista. É raro alguém colocar-se no lugar do outro e ver o problema sob esse ângulo. Embora não possa agradar a todos, pode, sim, motivar, cada um com sua diferença, a vislumbrar um mesmo horizonte.

Um gestor também não deve se esquecer de que ele tem que se tornar um porto seguro para sua equipe. É nele que a equipe deposita a confiança de que se fará ouvida pelas esferas superiores da organização; dessa forma, poderá ser um porta-voz das realidades retratadas por sua equipe, podendo mesmo persuadir a alta administração a encontrar soluções para dados problemas que dependam unicamente de uma decisão dessa esfera superior. Dessa forma, um ambiente de trabalho e a relação hierárquica de uma empresa, segundo March et al (1979, p.190), podem ter influência na dimensão dos conflitos: “Tanto o ambiente quanto as características da organização contribuem para o grau de conflito individual dentro de uma organização”. Uma empresa que sabe ouvir o seu cliente interno tem maior capacidade para solucionar impasses.

E mudanças dentro de uma organização são, comumente, principais geradoras de conflito. Mas como evitá-los ou contorná-los da melhor maneira possível, se a mudança em toda empresa é inevitável? A resposta é: capacitando novos gestores, que estejam voltados para a liderança educadora, aquela que se dá pelo exemplo. Para isso, o desenvolvimento de conhecimentos técnicos, didáticos, psicológicos, enfim, um conhecimento holístico são essenciais, pois gera abertura para o novo, diminui a resistência da equipe ante as mudanças e desafios, estabelece novos padrões de relacionamentos, melhora a comunicação e conseqüentemente facilita o feedback.

Charan (2006) afirma que dois em cada cinco CEOs (Chief Executive Officer) – o mais alto cargo executivo de uma organização – falham depois de 18 meses no cargo. Uma das razões, ele cita, é que, ao entrar em uma organização, eles sentem que podem fazer tudo e não prezam muito os relacionamentos fora e dentro da companhia. Além disso, muitos CEOs não são capazes de mudar o curso quando não obtêm o resultado esperado, e ainda, deixam de focar em uma

das questões principais, que é construir uma energia humana positiva que vem de dentro.

Isso é importante porque muitos CEOs têm o estilo de liderança de delegar tarefas. Embora a delegação seja um estilo muito sugerido, ela, por si só, pode ser indevida. Quando a autonomia é dada a pessoas que não são suficientemente boas, seguras ou motivadas no que fazem, a produtividade ou efeitos dessa autonomia podem ser baixos ou até mesmo contrários às metas estabelecidas. Cabe então, a quem dirige uma equipe, sobretudo, conhecer profundamente cada membro de sua equipe e saber qual estilo de liderança adotar. Não se pode dirigir, coordenar, algo que se conhece apenas superficialmente. Esse fator é bem destacado em Blanchard et al (2003, p. 70-7) que afirma que “as pessoas não adquirem habilidades apenas através do amor”. E, se for o caso, é necessário estar preparado para mudar de estilo, treinar, apoiar e estimular. Delegar, somente, não basta.

O líder exemplo, sobre o qual falaremos no próximo item, deve intervir no comportamento organizacional, analisando-o, de forma a congregar os interesses pessoais e organizacionais, criando um clima sadio de trabalho e, conseqüentemente, o lucro a que todas empresas almejam. Ele deve aumentar a confiança e a competência de seu pessoal. E deve também, ter não somente a dar, mas aprender com sua equipe. O papel do líder tem sido cada vez mais importante para que as empresas alcancem seus resultados. Charan (2006) acredita que o líder tem que ser prático, conseguindo encontrar o caminho para a simplicidade sem ser superficial. “Deve saber encontrar pistas na nebulosa bagunça da complexidade”.

Portanto, não há lucro que perdure sem: o estudo sistemático do comportamento dentro de uma organização; a presença de uma liderança capacitada e atenta a cada passo da empresa, de seus componentes e da concorrência; o direcionamento correto de cada etapa planejada.

2.4 LIDERANÇA EDUCADORA

“Se, para o empreendedor, seu sonho, visão, propósito de crescer e o caminho para isso são óbvios, nem sempre sua equipe tem a mesma compreensão”, lembra Figueiredo (2010, p.66). A equipe, completa ele, tem que se sentir também dona desse sonho. Eis a importância da liderança em uma organização.

Um empreendedor deve ser um líder (ou designar um líder) que seja espelho para seus colaboradores. Os membros da equipe têm que ter a oportunidade de conhecer o sonho traçado pelo empreendedor. Figueiredo (2010, p. 66) ainda defende que, paralelamente a isso, os colaboradores devem ser encorajados a refletir sobre seus próprios desejos e aspirações,

(...)estabelecendo uma clara conexão entre eles e o sonho da empresa e seu empreendedor. Somente quando isso é alcançado, o negócio funciona não como uma máquina, respondendo a comandos de terceiros, mas como um ser vivo que pulsa ao som de uma música conhecida por todos.

Liderança é um fenômeno totalmente ligado ao conhecimento do ser humano e do relacionamento entre as pessoas, exigindo de um gerente um interesse genuíno nessa área. Ser gestor, de acordo com Charan (2005) não é o mesmo que ser líder. Na visão de Charan, nem sempre um gestor consegue ser um líder. Enquanto o gestor é mais operacional, com resultados mensuráveis, o líder já possui um papel mais relacional. Um gestor forma grupos de trabalho; um líder forma equipes e é capaz de conseguir resultados que transcendem a organização. Isso não exclui, no entanto, a importância do gestor. Ambos são essenciais para uma organização. O ideal, sugere Charan, é que um único executivo consiga desenvolver os dois perfis.

Kouzes e Posner (apud Almeida et al, 2010) resumem em cinco as regras que todo líder deveria seguir para ser bem-sucedido e alcançar bons resultados para a organização juntamente com sua equipe:

- 1 – Apontar o caminho;
- 2 – Inspirar uma visão compartilhada;
- 3 – Desafiar o estabelecido;
- 4 – Permitir que os outros ajam;
- 5 – Encorajar o coração.

Segundo Robbins (2002, p.304), um líder não possui características específicas, como propõem algumas literaturas, tais como traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade. Ser líder não quer dizer somente andar dentro das regras e fazer com que os seus subordinados façam o mesmo. Ser líder é, sobretudo, ser inspirador, ser exemplo e fazer com que seus colaboradores tenham vontade, inspiração e desejo de produzir resultados positivos para a organização, confiantes de que o que fizerem pela organização, estarão fazendo por si próprios,

para seu próprio crescimento, pessoal, intelectual e profissional. Maximiliano (2000, p. 326) sintetiza esse pensamento dizendo que “a liderança é um processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas”.

A mentalidade empresarial tem que acompanhar as mudanças do dia-a-dia. Agora, a palavra de ordem em relação à liderança é: dar asas – e responsabilidade! – à equipe. Empresas como a Google trabalham dessa forma e têm alcançado resultados maravilhosos. No entanto, mais do que dar asas e responsabilidade aos colaboradores, o líder tem que ter um perfil de “servir” e não “ser servido”. Segundo a teoria de Blanchard, o líder precisa se adaptar ao nível de desenvolvimento dos seus colaboradores, e não o contrário.

Para lembrar e estudar a questão da liderança, é importante definir em que contexto ela se insere. Almeida (2010), pondera que são duas as dimensões nas quais a liderança deve ser analisada: a) as condições do entorno (mensuração do clima: caótico ou estável) e b) a extensão e os níveis da prática da liderança (o grau de autonomia e empoderamento do líder).

Se formos estudar o conceito de liderança, hoje, poderíamos inseri-la em um contexto macro, ou seja, com mais autonomia e empoderamento para o líder, e dentro de um cenário caótico (mudanças constantes, exigências de toda ordem, preocupação mais intensa no quesito atendimento e concorrência acirrada). É preciso, portanto, criar a consciência nos colaboradores de que a mudança é algo constante dentro de uma organização, explicar por que ela ocorre, quais as causas e conseqüências de tantas mudanças e como cada um pode dar o melhor de si nessa situação. Não existe mais um trabalho estático. Tudo gira, e com uma velocidade assustadora. Um líder centralizador, por exemplo, em um cenário de

mudanças, trava a evolução de uma empresa. Resumindo: esse tipo de líder consegue ser eficiente para cumprir tarefas, mas não é eficaz, não supera expectativas. E quem, em qualquer mercado, não supera expectativas, está seriamente fadado a, literalmente, ser deixado para trás.

É fundamental que o líder dê autonomia ao seu subordinado. E que dê as ferramentas que poderão capacitá-lo a fazer o melhor uso possível dessa autonomia. E quais são essas ferramentas? Basicamente, todas as que envolvam conhecimento, experiência e sensibilidade. Os empregados de hoje têm que estar alinhados aos valores, ética, compromisso e bom relacionamento.

Essa tarefa não é fácil; exige aculturação por parte dos envolvidos. O essencial é que eles acreditem, realmente, que nessa relação, todas as partes saem ganhando. É necessário que líder e liderado estabeleçam uma relação de plena confiança, cumplicidade e objetivos comuns.

Veja bem: para Kouzes e Posner (apud Almeida et al, 2010), o líder não é aquele que mobiliza o liderado a fazer algo, mas a desejar fazê-lo. Estabelecer uma visão compartilhada, um sonho a ser vivido coletivamente, não só inspira os colaboradores a “vestirem a camisa do time” mas também os valoriza. Como já foi dito, o ser humano é carente de atenção e, em uma organização isso não é diferente: as pessoas que dela fazem parte, têm necessidade de se sentirem úteis e importantes. No fim das contas, eles entendem que o salário passa a ser uma consequência do esforço e merecimento de cada um. E que, um bom salário somente, sem a valorização do trabalho, pouco importa.

Cabe ao líder, nesses casos, viabilizar o engajamento do time, destacando competências individuais por um objetivo comum. Viabilizar significa fazer com que toda a equipe se interesse pelo propósito da empresa. E, sem dúvida, estabelecer metas premiadas, incentivar a disputa saudável entre os pares, motivar ao trabalho, oferecendo recompensas financeiras, tudo isso valoriza e dá um ar renovado à equipe. Além disso, vale estimular processos de autoconhecimento e entrosamento, prática do diálogo, discussões saudáveis, troca de experiências e freqüentemente, revelar a importância do papel de cada um, o que significa valorizar o trabalho e colocar cada peça como fundamental. Um bom líder deve sempre lembrar aos seus colaboradores de que um time é como uma trilha feita de dominós: se uma peça for derrubada, derrubará todas as demais.

Charan (2006) aconselha os líderes a olharem o contexto externo e encontrarem oportunidades. Escolherem pessoas certas e entregarem resultados. Simples e objetivamente.

Parker (1995, p. 17), de forma bem-humorada, faz uma espécie de 10 maneiras de garantir o fracasso das equipes, através da atitude de seu líder. Vejamos um resumo dessas maneiras:

- 1 – Não dê ouvido a nenhuma ideia nova ou recomendação de uma equipe;
- 2 – Não dê quaisquer recursos adicionais para ajudá-las a resolver os problemas de sua área;
- 3 – Trate todos os problemas como sinais de fracasso e todas as falhas como motivo para desfazer equipes e/ou rebaixar seus membros;
- 4 – Crie um sistema que exija muitas análises e assinaturas para aprovação de todas as mudanças;

- 5 – Envolve o departamento de segurança para dificultar o acesso das equipes a informações sobre os negócios. Não deixe os membros de equipe se aproximarem de nenhum computador;
- 6 – Designe um gerente para vigiar as equipes da sua área;
- 7 – Ao reorganizar ou mudar políticas ou procedimentos, não envolva membros da equipe na decisão, nem lhes dê qualquer aviso prévio;
- 8 – Corte todos os treinamentos dos membros de equipe;
- 9 – Exprese livremente as suas críticas e sonegue os elogios e o reconhecimento;
- 10 – Acima de tudo, lembre-se de que você sabe mais. É por isso que eles lhe pagam “uma nota”.

Assim, o líder deve, constantemente, prestar a atenção a cada detalhe, cada mudança, ao comportamento individual de cada membro de sua equipe, e ser, por fim, aquela pessoa que resolve os problemas, dá as respostas certas, precisas e dentro do prazo esperado e, sobretudo, sabe agir preventivamente. Somente quem sabe, nesta ordem: a) resolver problemas e b) agir preventivamente, estará capacitado para desenvolver para si próprio e para sua equipe, uma terceira – e cobiçada – habilidade: surpreender de forma positiva, oferecendo à organização mais do que o esperado!

CAPÍTULO 3 – DIRETIVA DE ATENDIMENTO

3.1 ATENDIMENTO: ASPECTOS GERAIS

O que é, afinal, atender bem?

Atender bem é servir o cliente, interno ou externo, da melhor forma possível, e não de forma mecânica, mal treinada. Atender bem é interessar-se verdadeiramente pelo problema do cliente e dispor-se, não só a resolver esse problema, mas a superar a expectativa do cliente. E entender que cada pessoa é única: não existe um padrão para atender a todos porque todos não são iguais. Bem lembram Blanchard et al (2003, p.36) que “nada é tão desigual quanto tratamento igual a pessoas desiguais”.

Atender bem é também ampliar a visão e não se ater somente a um bom atendimento ao público, mas sim saber atender a todas as pessoas envolvidas no âmbito de atuação. Portanto, um bom atendimento envolve: relação com os colegas, ética no trabalho, atendimento ao público externo e público intermediário (fornecedores, por exemplo).

Profissionais como um bom relações públicas ou um bom administrador, por exemplo, entendem como muito poucos outros essa questão do atendimento, e, com uma percepção detalhista, muito planejamento e treinamento, podem modificar completamente os resultados de uma empresa, fazendo-a ganhar destaque junto ao mercado e a credibilidade de seus clientes. Por isso, além de visionário, um líder deve também ter um conhecimento bastante elevado sobre administração, estudo das relações públicas, o comportamento dos diversos públicos e como lidar com situações não-previstas.

Penteado (1989, p.81) explica que a imagem de uma empresa sofre grandes conseqüências de acordo com o comportamento daqueles que dela fazem parte e exemplifica que,

(...) tanto o presidente de uma empresa quanto o contínuo, sob certas circunstâncias, podem causar o mesmo prejuízo à imagem da empresa, embora seja provável que a má educação do presidente possa ter influências mais amplas e, portanto, mais graves.

Basicamente, ele quer dizer aquela velha e conhecida frase: “o exemplo vem de cima”. Portanto, o condutor de uma equipe, além de fazer um bom trabalho em seu setor, deve estar atento ao comportamento da cúpula mais alta da empresa e, se for o caso, intervir em outras equipes ou até mesmo na administração para que a empresa fale a uma só voz.

E essa voz uníssona é percebida pelo cliente como a própria “cara” da empresa. Como já foi citado anteriormente, o efeito dominó negativo (uma peça fora do lugar derrubando todas as demais) pode começar ainda mesmo pelo telefone. Assim, um profissional que lida com a responsabilidade pelo atendimento dentro de uma organização, deve estar muito preocupado com tudo o que será falado ao cliente,

antes mesmo de esse cliente adentrar a empresa – dependendo do atendimento prestado, ele pode até mesmo perder o interesse em conhecer a empresa.

Fato é que, atendimento hoje, não deve mais ser pensado como um diferencial oferecido pela organização mas, grosso e realista modo, como uma questão de o funcionário manter o emprego e a empresa continuar no mercado. Hoje em dia, muito já foi feito pela questão do atendimento raciocinado, que significa: as peças humanas que compõem o quadro profissional de uma empresa já entendem que a frase: “o cliente tem sempre razão” talvez não seja a mais adequada, mas “o cliente é o principal responsável pelo salário que eu ganho, e portanto, o problema dele deve ser resolvido da maneira mais inteligente e eficaz possível” – essa sim, é uma frase que deve ser constantemente lembrada!

É importante lembrar que um elemento de uma organização exerce – para ruim ou para boa – a função da imagem dessa organização. Penteado (1989, p.84) completa que “de sua competência, depende, pois, uma representação favorável”.

Uma carta, um e-mail enviado, um telefone, uma logomarca... E principalmente, as pessoas. Tudo isso é a imagem de uma empresa, sendo bem ou mal transmitida em tempo integral. Por isso não pode haver descuido. É bom lembrar que, na mente do cliente, se uma empresa atendeu bem, cumpriu com sua obrigação; se atendeu mal, ele levará como uma ofensa pessoal e, certamente, divulgará seu descontentamento a um número de pessoas muito maior do que se pode imaginar. A empresa passa a sua imagem; o cliente a decodifica como ele bem entende. Portanto, todo zelo e atenção são poucos.

Treacy (2006) pede que as pessoas de uma organização se façam a seguinte pergunta: “por que os clientes devem fazer negócio com você?” e já emenda com um conselho básico: “comprometa-se com um valor superior para o cliente em tudo o que faz”.

Senge (2006) acredita firmemente que a aprendizagem depende do nível de compromisso das pessoas e das interpretações que fazem das coisas e, assim, acredita mais na conscientização das pessoas para mostrarem o melhor que puderem do que corresponderem às ordens que vêm de cima.

Alguns compromissos estabelecidos pelas pessoas que fazem parte de uma organização para melhor atender ao seu cliente dizem respeito ao marketing pessoal. Muitos funcionários de empresa já têm a consciência de que, fazendo o seu papel bem-feito e de forma eficaz, as portas para uma carreira promissora ou até mesmo um emprego melhor, abrem-se com mais facilidade. Isso significa dizer que pessoas que têm interesse em construir uma carreira sólida, começam a pensar desde cedo que adotar uma postura profissional e mostrar isso (sem alarde) para os outros é a alternativa mais inteligente. Essas pessoas também sabem que o cargo que ocupam, mesmo sendo o de menor remuneração dentro da organização, faz parte de um todo que deve funcionar com a maior precisão possível, e por isso elas jamais se sentem desvalorizadas; pelo contrário: sabem que podem sair de onde estão rumo a voos mais altos. Mas é importante que a empresa incentive seus funcionários a desenvolverem essa visão e os encoraje a acreditar que podem desenvolver um plano de carreira.

O bom gerente deve promover o acultramento das pessoas na linha da evolução moral e profissional. O que isso quer dizer? Criar nessas pessoas um pensamento de que uma organização só existe porque existem pessoas que dela fazem uso.

E, por outro lado, as pessoas que constituem a organização devem trabalhar não só pensando no salário do fim do mês, pois, pensando assim, farão o mínimo necessário para o sustento. E, fazendo o mínimo necessário para o sustento, logo serão substituídas por outra pessoa que queira doar-se mais. O gerente deve aculturar as pessoas de que a empregabilidade e o encarecimento hoje requerem que um funcionário tenha não só conhecimento do serviço, da profissão, mas também um engajamento em todos os processos da empresa, principalmente no que diz respeito aos relacionamentos que se consegue estabelecer. Os membros das organizações, hoje, devem pensar em si próprios, no próprio desenvolvimento, carreira e salário, pois assim, poderão entender porque o bom atendimento ao cliente e o bom relacionamento com os colegas é a base para uma carreira bem-sucedida.

Atendimento tem tudo a ver também com postura: nunca é demais repetir que o marketing pessoal envolve boa aparência, trajes apropriados, etiqueta social, postura confiante, vocabulário correto, boa saúde, atitude, autenticidade, transparência nas relações, resiliência, ética.

A partir do momento em que os responsáveis pelo atendimento criam essa consciência, tornam-se mais preparados para os momentos em que os conflitos ocorrerem, ficando aptos e tendo a serenidade necessária para se transformarem em um agente solucionador de problemas e não somente meros executores de tarefas mecânicas.

Dentro dessa visão, o conceito de ética ganha ainda mais corpo. Ética, segundo o dicionário de Aurélio Buarque de Holanda significa “estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana, suscetível de qualificação do ponto de

vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade, seja de modo absoluto”.

Com a globalização e os conceitos cada vez mais arraigados de governança corporativa, a ética é cada vez mais obrigatória e indispensável na cultura organizacional. Bons resultados profissionais e empresariais devem derivar de decisões morais e/ou éticas, mas não devemos estranhar ao descobrirmos que ter padrões éticos pode significar bons negócios somente a médio e longo prazos.

Chauí (2000, p.337) descreve de forma muito clara o que é a conduta ética:

Para que haja conduta ética, é preciso que exista o agente consciente, isto é, aquele que conhece a diferença entre bem e mal, certo e errado, permitido e proibido, virtude e vício. A consciência moral não só conhece tais diferenças, mas também reconhece-se como capaz de julgar o valor dos atos e das condutas morais, sendo por isso responsável por suas ações e seus sentimentos e pelas conseqüências do que faz e sente. Consciência e responsabilidade são condições indispensáveis da vida ética.

Essa descrição de Chauí é fundamental para que seja apreendido o conceito de ética não só nas empresas mas para a própria vida pessoal. E nos faz refletir sobre como a conduta ética faz toda a diferença quando o assunto é atendimento. A pessoa que aprende desde cedo a trabalhar com ética, é capaz de fazer seu “dever de casa” habitualmente, ao prestar um atendimento a um cliente, a um colega, a um superior. Uma pessoa ética adquire o respeito por excelência. Ética começa dentro de casa. E, aqui, no caso específico das organizações, ética começa dentro da empresa. Ética é exemplo e pode garantir, como já foi dito, bons resultados para a empresa. Ainda que a longo prazo, porém com resultados mais sólidos, consistentes e duradouros.

Atendimento ao cliente está muito, mas muito além do “cafezinho” oferecido ao cliente. O bom atendimento tem relação íntima com as palavras respeito, ética e eficácia. E só se aprende a atender bem quem apreende bem o conceito de respeito às diferenças e à individualidade.

3.2 DIRETIVA DE ATENDIMENTO NAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS

Hoje em dia, os bancos brasileiros avançaram muito, disponibilizando ao cliente o uso de canais alternativos, como: auto-atendimento, internet banking, casas lotéricas, correspondentes bancários, dentre vários outros canais.

A diretiva de atendimento no sistema bancário foi elaborada a partir de diálogos entre o sistema bancário e o Sistema Nacional de Defesa do Consumidor (SNDC), visando proteger o cliente e atendê-lo de forma digna, e começou a entrar em vigor em janeiro de 2009.

Essa diretiva têm caráter de autorregulação e inclui um rol de procedimentos que deve ser observado no atendimento, tais como: acesso facilitado, presteza e clareza nas informações ao cliente, local de atendimento o mais confortável possível, liberdade de escolha do consumidor pelo canal de atendimento, atendimento prioritário e facilitado no guichê de caixa para gestantes, pessoas acima de 60 anos e portadores de necessidades especiais, qualidade no atendimento, dispositivo de emissão eletrônica de senhas, tempo de espera nos guichês de caixa em até 15 minutos (podendo chegar a 30 minutos em dias de

pico), ampliação do horário de atendimento (se for o caso), direito à utilização dos guichês de caixa, auto-atendimento bem equipado (bem sinalizado, e com abastecimento adequado das máquinas, inclusive para fins de semana), orientação ao uso correto do auto-atendimento (sem imposição desse uso), controle e segurança, divulgação dos serviços, tempo de fila de espera máximo estipulado, telefone da ouvidoria em local visível ao público.

Um aspecto importante da diretiva de atendimento nas agências bancárias e que será abordado mais adiante, diz respeito ao tempo de espera nas filas de caixa. A gestão do tempo de espera para atendimento na fila deve ser diária, tempestiva e permitir ações corretivas imediatas.

Esse item da diretiva de atendimento – gerenciamento de filas – é uma exigência da FEBRABAN (Federação Brasileira dos Bancos) e, mais que exigência, um direito do cliente, e tem feito com que muitas agências bancárias modifiquem alguns procedimentos de forma a atender o cliente em um tempo preciso, com conforto, zelando pela segurança e dando a ele o direito de escolher qual canal lhe é mais conveniente. Isso cria, de tal forma, uma proximidade com o cliente, que tem feito muito bem, não só para os clientes mas para os próprios bancos. Estando mais próximos de seus clientes, podem fazer bons negócios, que sejam oportunos e lucrativos para ambas as partes.

CAPÍTULO 4 – GERENCIAMENTO DE EQUIPES NA PRÁTICA

4.1 ESTUDO DE CASO: BATERIA DE CAIXAS

Este capítulo tem um caráter mais pessoal e descritivo, no qual será exposto um estudo de caso real, de uma bateria de caixas de uma agência do Banco Poupança.

A autora deste trabalho, por atuar como supervisora de atendimento com foco na equipe de caixas, optou por descrever a rotina do atendimento, salientando alguns pontos importantes do atendimento, sem, no entanto, dar detalhes como nome da agência e nome dos membros da equipe, para preservar a intimidade de todos os envolvidos.

As abordagens serão feitas de forma bem explicativa, mas não tão detalhadas, pois tratam de estratégias utilizadas em um trabalho que é confidencial. Uma instituição financeira como o Banco Poupança deve preservar ao máximo todas as questões internas, para estar em consonância também com a ética da empresa e não expô-la além do que pode ser permitido.

Começemos, então, nosso estudo de caso.

Hoje, na agência que, neste estudo, terá o nome fictício de Agência Dinheiro, o desafio da vez para a supervisão de atendimento é: atender à demanda da diretiva de atendimento e gerenciar as filas, de modo que o cliente seja bem atendido e em tempo hábil.

O primeiro passo é trabalhar bem os chamados dias de pico, que são: os compreendidos entre o primeiro e o décimo dia útil do mês; a véspera e o primeiro dia útil após o feriado e o último dia útil do mês. Dias esses em que a movimentação de pessoas para receber salário, aposentadorias e pensões, e pagar diversos tributos e taxas é muito intensa.

Sabendo-se que o tempo máximo de espera deve ser de 15 minutos em dias amenos, podendo chegar a 30 minutos em dias de pico, é hora de programar e cumprir a exigência da norma.

Na Agência Dinheiro, temos uma equipe de oito caixas – todos homens e com as idades e comportamentos dos mais diversificados – e mais uma supervisora. Essa agência abre suas portas às 10 horas e fecha às 16 horas. Mas temos que ter em mente que o trabalho de atendimento só é encerrado quando o último cliente da agência é atendido.

Mas a rotina de um caixa é bastante estressante: eles não trabalham somente de 10 às 16 horas. A agência oferece o serviço de malotes empresariais – a empresa leva os seus documentos para pagamento/depósito serem feitos no dia e busca os recibos no dia seguinte. Encerrada a fila, os caixas partem para o serviço de autenticação de documentos que chegam à agência via malote. Ou seja: o volume de serviço é grande, e tem que ser finalizado diariamente. Serviço de caixas não é

serviço que se possa deixar para o dia seguinte. Documentos têm data de vencimento e, se não forem pagos, quem paga a multa é o caixa. Não deixa de ser, portanto, uma tarefa diária tensa, se for mal administrada ou mal organizada.

Após termos estudado bastante sobre comportamento organizacional, gestão de pessoas, trabalho em equipe, a primeira preocupação é: como a equipe está se sentindo para trabalhar? Como podemos organizar as pessoas para cumprir a tarefa do dia-a-dia da melhor forma possível?

E parar para refletir: o serviço continua o mesmo, mas o relógio está correndo contra a equipe, que tem que tratar o cliente com a mesma cordialidade, porém dentro do tempo demandado pela diretiva de atendimento.

Diante das novas exigências, fez-se necessário uma reunião de equipe para que todos falassem a mesma língua, e assim, produzir, cada um com sua cota de responsabilidade e talento, os resultados esperados.

Temos oito caixas com personalidades diferentes: aquele que executa suas tarefas de forma mais lenta, o mais apressado, o mais objetivo, o mais atencioso, aquele que gosta de “cavar” horas extras.

A primeira atitude a ser tomada é: conheçamo-nos melhor uns aos outros e aprendamos a nos respeitar, pois a tarefa, que já era árdua, agora tem tempo cronometrado, e não pode perder a qualidade. ´

É muito fácil para um líder que conhece e sabe lidar com sua equipe a encarar melhor as mudanças e desafios que vêm pela frente. No início da gestão, não foi fácil. Antes de falar, pedir, solicitar ou ordenar, um líder tem que: ouvir, ouvir e ouvir.

A prática também ensinou ao líder da equipe de caixas da Agência Dinheiro, que utilizar a razão é bastante recomendável quando se tem uma exigência a cumprir. Mas que trabalhar com emoção – carinho recíproco, cordialidade, amor e solidariedade – também é muito importante, sobretudo em um serviço estressante. Terão dias em que algum ou alguns desses caixas quase vão fazer com que seu líder e seus colegas fiquem enlouquecidos, mas o líder aprende e ensina que manter-se imperturbável diante de provocações e conflitos, mas sem deixar de lado a firmeza de postura e o diálogo intenso (desde que nas horas convenientes), tudo isso pode fortalecer o aparecimento dos resultados. Porém, esses resultados vão surgindo dia após dia. E o correto é assim: um relacionamento sólido se constrói aos poucos, a custa de muita confiança, muita paciência, muita tolerância, um grau alto de racionalidade e de imperturbabilidade. Quanto mais um líder for capaz de ouvir seus subordinados de forma atenciosa, mais confiável ele se torna e, portanto, seus planos traçados ficam mais fáceis de ser cumpridos. Para estabelecer essa relação, nada melhor do que saber delegar as tarefas certas para as pessoas adequadas.

Isso não quer dizer que o líder adote o papel de pai, nem do bom-moço. O líder deve ter clareza para expressar-se aos seus colaboradores o seguinte: para tudo tem hora certa. A hora que o cliente está diante do caixa, é hora de ser profissional, e dos melhores. Depois disso, os colaboradores podem ter a certeza de encontrar um líder disposto a lhe dar toda a atenção que for necessária e direcionar seus passos da maneira mais coerente possível.

Nessa rotina da Agência Dinheiro, tivemos que aprender uns com os outros a trazer para o trabalho individual os ensinamentos talentosos de cada colega. Os pontos fortes de cada um foram ensinados aos demais para que o trabalho fosse melhor executado e, na medida do possível, e com muito diálogo, tentamos, juntos, corrigir as imperfeições individuais. E lidar de forma positiva com as diferenças de cada um. Entender que, se houver diferenças mais pesadas em um dia mais agitado, elas estão somente no terreno profissional, e um colega pode ajudar ao outro.

Para que a engrenagem funcionasse de forma mais eficiente, a primeira tarefa a ser feita foi recriar um quadro de horários que atendesse à vida pessoal de cada caixa e fosse igualmente atender às necessidades da Agência Dinheiro.

Estudamos durante muitos meses a natureza da fila daquela agência: quais dias havia mais pagamentos de tributos, taxas, recebimento de salários. Quais clientes poderiam ser atendidos fora da fila e como poderíamos fazer isso sem ofendê-lo, que empresa poderia beneficiar-se com o serviço de malote e, com isso, desafogar a fila. Juntos, chegamos à conclusão de que, exceto em dias de pico, o ideal para que cumpríssemos a exigência de atender em 15 minutos seria ter sempre, na bateria de caixas, um número mínimo de quatro caixas ativos, do início ao fim do dia.

Assim, chegamos ao seguinte quadro de horários (para preservarmos a identidade dos caixas, estamos denominando-os com letras: caixa A, caixa B e assim por diante):

GUICHÊ	CAIXA	CHEGADA	INTERVALO (1 H)	SAÍDA
1	A	10:00 h	13:00 h	17:00 h
2	B	10:00 h	12:00 h	17:00 h

3	C	10:00 h	13:00 h	17:00 h
4	D	12:00 h	15:00 h	19:00 h
5	E	10:00 h	12:00 h	17:00 h
6	F	11:00 h	14:00 h	18:00 h
7	G	10:00 h	12:00 h	17:00 h
8	H	12:30 h	—	18:30 h

Sendo que, os caixas G e H, ficariam em dois guichês à parte, por conta da execução das tarefas de malotes empresariais, autenticação de envelopes de depósitos e outras atividades inerentes aos caixas, tais como arquivamento de cartões, contato com clientes etc.

Importante termos em mente que, por ser uma equipe de oito caixas, trabalhamos, na maior parte do ano, com sete caixas efetivamente, já que, durante oito meses do ano teremos sempre um caixa gozando um mês de férias. Nesse caso, somente um caixa fica por conta da execução das tarefas internas.

Esse quadro novo de horários também permite que, após o atendimento ao público, os caixas que atenderam nos guichês, já cansados, tenham bem menos tarefas internas a fazer, pois os caixas G e H já teriam adiantado a maior parte do serviço.

A nova disposição dos horários agradou sobremaneira a toda a equipe, pois, dois anos atrás, quando a supervisora assumiu a função, tínhamos caixas que começavam a trabalhar às 10 horas da manhã e, não raro, só saíam da agência após às 20 horas, completamente exaustos.

Os serviços, por sinal, diminuíram sobremaneira, através de um trabalho de extrema parceria: de um lado, os gerentes das contas empresariais instalaram canais alternativos e confiáveis nas empresas clientes para que elas próprias executassem o pagamento de suas contas, de uma forma totalmente facilitada e automática. De outro lado, a supervisora utilizou algo muito importante para melhorar o serviço como um todo: a parceria com canais lotéricos, para auxiliarem na execução do serviço de malotes. Com essa parceria, todos ganharam: o serviço do caixa diminuiu, o lotérico ganhou mais trabalho, a empresa ficou menos dependente do ato de ir ao banco (ou precisar de um funcionário para essa finalidade). Para as empresas que continuaram com o serviço de malote também foi bom, pois continuam a receber seus documentos dentro do mesmo prazo, fossem feitos pelos caixas, fossem feitos pelos parceiros lotéricos, com total confiabilidade.

Antes de se chegar a esse quadro definitivo de horários dos caixas, foi determinante avaliar o comportamento de cada um dos membros da equipe: foram pesquisados aspectos da vida pessoal de cada um, para que sua rotina não fosse prejudicada. Também, para uma equipe que já era entrosada, o entendimento tornou-se ainda melhor, pois definimos reuniões semanais, onde cada um pudesse expor as dificuldades, trocar idéias e alinhar a comunicação, para que todos trabalhassem a uma só voz.

A supervisora também modificou sua mesa de lugar, que antes ficava na parte interna dos caixas, para a parte externa, bem próxima dos clientes que ficam na fila. Clientes esses que esperam sentados confortavelmente e, na maioria das vezes, nos dias de hoje, dentro do prazo esperado. A mudança dessa mesa permitiu à supervisora acompanhar de perto as demandas dos clientes, gerenciar a fila sob um ângulo de visão mais amplo e, muitas vezes, auxiliar aos caixas quando a exigência do cliente é simples, tais como: buscar um cheque devolvido,

entregar um cartão magnético, desbloquear uma senha, dentre outros serviços que não necessitam de que o cliente vá, necessariamente, até o guichê do caixa.

Os caixas também foram convidados a participar do curso virtual “Diretiva de Atendimento”. O curso não é obrigatório, mas todos foram incentivados a fazer espontaneamente, para entenderem de forma didática como funcionava a diretiva e como era importante. E, principalmente, como o papel dos caixas e sua responsabilidade eram de suma importância.

Nesse processo, uma coisa fez toda a diferença: o caixa passou a funcionar em sistema de auto-gestão. A supervisora fez questão de trabalhar a equipe a pensar por si própria, a ter autonomia na execução das tarefas e a aprender, na medida do possível, a resolver seus problemas sozinhos, mas sempre com o apoio irrestrito da supervisão. Responsabilidade maior atribuída a todos, fez com que o espírito de colaboração entre todos também crescesse muito. A proatividade tomou conta da equipe. Por exemplo: quando não havia clientes esperando na fila (ou uma quantidade muito pequena de clientes), eles, por iniciativa própria, designavam um para ajudar o caixa responsável pelos malotes, de modo a agilizar o serviço. Assim, todos concluiriam as tarefas mais cedo.

Toda a equipe trabalhando com mais autonomia e sem perder de vista as suas responsabilidades e as questões éticas, obtivemos muito sucesso em nossa produtividade. A supervisora criou, no último mês de novembro, uma planilha para medir a visão global do atendimento dia a dia, e, mesmo este resultado não tendo sido quantificado no mês anterior, já dá para perceber que a média de tempo de espera está cada vez menor (vide anexo 1 deste trabalho). O serviço ganhou agilidade, não porque a supervisora determinou, mas porque os próprios caixas compreenderam a diretiva de atendimento e sua importância.

Também foi elaborada, sem a intenção de criar sentimentos de disputa, uma planilha comparativa de produtividade diária dos caixas, tão somente para medir quais as dificuldades de cada um e alinhar às exigências da agência. A supervisora deu o apoio necessário para corrigir essas falhas, que, dia após dia, vêm sendo melhoradas. A planilha contém dados como: quantidade de atendimentos na fila que excederam 10 minutos (para corrigir falhas de lentidão no atendimento), quantidade de autenticações, quantidade de atendimentos por guichê, tempo gasto com horário de almoço (alguns caixas faziam um horário de intervalo maior do que o permitido, o que causou um certo estresse na equipe – por isso a necessidade de monitorar casos mais abusivos). A supervisora também oferece à equipe, como bônus, folgas programadas ao longo do ano, sempre em uma segunda ou sexta-feira, para que possam programar viagens e sair um pouco da rotina.

Hoje, a Agência Dinheiro está em ótima posição dentro de sua superintendência regional, com um índice muito baixo de tempo de espera superior ao determinado. O foco agora é zerar essas intercorrências, através da observação diária da natureza dessa fila e, com certeza, muito diálogo com a equipe e com os próprios clientes.

Essas mudanças, e o próprio trabalho de supervisão, não são tarefa simples, e foram construídos no dia-a-dia, através de atitudes criativas, proativas e muitas vezes também corretivas. Por experimentação foi que chegamos ao quadro de horários, por exemplo. Mesmo sendo por experimentação, buscamos fazer com que o cliente não fosse prejudicado, portanto é que os resultados têm melhorado a cada dia.

Os desafios não são fáceis. Temos que lidar com problemas pessoais, dependendo do dia, ausências esporádicas por motivos de saúde, e vários outros fatores-surpresa que nos obriga a pensar em uma solução criativa e rápida para contornar o problema. Temos que viver um dia de cada vez. E, apesar de haver uma certa rotina, tentamos nos lembrar frequentemente que, para um caixa, todos os dias são parecidos, mas para o cliente, é um momento único, é a primeira vez, é de onde ele vai tirar todas as impressões possíveis. Por recebermos pessoas diferentes todos os dias, não podemos nos tornar iguais. É preciso renovar diariamente.

Por já sabermos que cada cliente é único, aprendemos que um único atendimento é um verdadeiro “momento da verdade”. De acordo com Karl Albrecht (2010), um momento da verdade é um episódio, um evento, no qual o cliente entra em contato com algum aspecto de uma organização e adquire uma impressão de seu serviço.

Um momento da verdade em uma agência bancária começa a partir do momento em que o cliente adentra a porta giratória de um agência. O cliente que entra em um banco para ir ao caixa, quase sempre está com pressa. Ele já começa a entrada na agência, inevitavelmente, com um episódio de estresse, que é o alarme da porta giratória soando enquanto ele não coloca todos os seus objetos metálicos dentro da caixa lateral. Não adianta falar para esse cliente que esse procedimento é para a própria segurança dele; se ele – e somente ele – sabe que não está portando uma arma, ele certamente não vai compreender o porque de a porta giratória, por várias vezes o barrar, até que depois de várias tentativas ele descubra que era uma simples caneta metálica que estava escondida em seu bolso de trás que o travou na porta.

Já muitas vezes um pouco irritado por causa da porta giratória, esse mesmo cliente chega e retira a senha para atendimento. Podemos ver, então, que é no mínimo, obrigação, fazermos com que esse cliente tenha um atendimento rápido e preciso. O raciocínio tem que ser detalhista e cuidadoso: o que não pode faltar na hora de ele retirar a senha? Bobina para impressão dessa senha. Ou seja: é dever do banco fazer com que tudo esteja funcionando na mais perfeita ordem para que esse momento da verdade para o cliente seja visto positivamente. É necessário estabelecer uma relação de confiança com esse cliente. Cuidar do patrimônio, do dinheiro de um cliente é quase o mesmo que cuidar da saúde física dele. O grau de responsabilidade é muito alto e, não basta atender, neste caso, com uma simples educação. Temos que fazer o cliente confiar e querer voltar. Afinal, a sobrevivência financeira dele está nas mãos de seu banco. Não se pode decepcionar a confiança deste cliente.

Na prática, isso significa dizer que, através de uma boa relação de confiança de um cliente com seu banco, na próxima vez que o cliente fizer um depósito, por exemplo, será mais fácil fazer com que ele utilize o serviço de auto-atendimento (depósito em envelope). Ele já terá adquirido confiança nesse banco e nos serviços oferecidos. E graças à credibilidade que muitos bancos tem dado aos seus clientes, é que o serviço de auto-atendimento e outros canais alternativos estão sendo cada vez mais adotado, assimilado e acreditado pelos brasileiros.

Bancos muitas vezes podem apresentar problemas operacionais do tipo: sistema de caixas sair do ar por alguns minutos ou horas. Mas, se um trabalho feito ao cliente de forma humana for constantemente bem feito e bem alinhavado, os incidentes ou acidentes são compreendidos com mais facilidade por parte do cliente. E, com isso, os problemas eventuais serão contornados com mais suavidade.

A partir do momento em que o cliente perde a confiança em uma empresa – sobretudo em uma instituição financeira – aquela relação para o cliente se dá por encerrada. Mas a concorrência está de olho na situação. E é daí que vem a necessidade de se estar atento a todos os detalhes. Os funcionários da concorrência querem, no mínimo, manter o emprego. E vão ter que observar os mesmos cuidados que a equipe de cá está fazendo. E é por isso que qualidade no atendimento há muito já deixou de ser diferencial: é obrigatória.

Por isso, o desafio é grande: atender ao cliente com cortesia, dar a ele toda a segurança do serviço que está sendo feito, o que significa fazer com que ele confie no trabalho do banco, atendê-lo com agilidade, resolver (e resolver mesmo!) todos os problemas que com ele possam ocorrer e o principal: fazer com que ele retorne e tenha interesse real em conhecer outros canais que facilitem a vida dele, que não o façam perder o tempo de enfrentar uma fila. Para funcionar, tudo isso deve ser estabelecido a longo prazo, com muita serenidade e sobretudo ética.

Costumo dizer à minha equipe que, se um cliente está nervoso, antes de o caixa pensar em igualar-se ao nível dele, esse caixa deve se fazer a seguinte pergunta: “E se fosse minha mãe que estivesse no lugar deste cliente”? Quase sempre, se o caixa se fizer essa pergunta, vai entender e raciocinar diante do cliente, saindo-se bem nesse atendimento. Porque, se a mãe de um deles estivesse em um hospital, aguardando pela demora de um médico, com certeza esse filho iria compartilhar desse problema, tomando-o para si, e iria tomar satisfações com a secretária do médico em um tom, digamos, não muito amistoso.

E isso é comum: o cliente sempre despeja as insatisfações em quem está mais próximo; no caso, no caixa que o está atendendo. Geralmente, o cliente se intimida, diante, por exemplo, do gerente geral. O mesmo exemplo vale para um

atraso de um médico: as pessoas reclamam com a secretária, quase nunca com o médico.

Entender o comportamento do cliente, então, nesses casos, é de grande valia para que os funcionários tenham mais auto-controle na hora de prestar um atendimento. Isso tudo é muito comentado em nossas reuniões e sempre encontramos um tempo para trocar ideias, fazemos um jornal mural em nosso setor com dicas empresariais, dicas sobre comportamento, reservamos entre nós um tempo de pelo menos umas cinco horas dentro de um mês para ampliarmos nossos conhecimentos empresariais, por meio de uma universidade virtual que fica à nossa disposição. Sem dúvida, com muito diálogo e conhecimento de causa, fica fácil nos tornarmos profissionais mais competentes.

Aprendemos também a solicitar parceria de colegas e sermos igualmente parceiros deles, como por exemplo: aquele caixa que negocia com um cliente por exemplo, um seguro, hoje pode iniciar a venda no caixa e encaminhar o cliente para uma colega que fica à disposição para finalizar essa venda. Desse modo, o caixa ganha agilidade no atendimento da fila, sem deixar de fazer negócios. Da mesma forma, sabemos que os gerentes precisam fazer negócios e que o caixa é, muito além de um trabalho mecânico, um trabalho de parceria. O caixa tem que deixar o gerente fazer seus negócios e dar a eles suporte, atendendo de forma impecável o seu cliente, facilitando a vida dele. Sem dúvida para o caixa isso também é muito bom, pois seu trabalho fica mais valorizado.

CONCLUSÃO

Ao final desse estudo, podemos afirmar que o gerenciamento de pessoas em toda e qualquer organização é importante não só para as empresas, mas também para as pessoas envolvidas (clientes internos e externos). Cabe à organização estar atenta para escolher um líder envolvente, que seja capaz de ter essa visão aguçada para produzir bons resultados.

No exercício de sua função, o líder deve saber direcionar sua equipe, formando um verdadeiro time, comprometido com os objetivos principais da empresa. Estabelecer uma relação “ganha-ganha-ganha”, onde a empresa lucra, o cliente fica satisfeito e os empregados sintam-se valorizados.

Vimos que não é tarefa fácil, mas está longe de ser apenas uma utopia. Através do investimento em conhecimento, do bom gerenciamento de uma equipe e de uma relação baseada no diálogo franco e objetivo, uma empresa pode alcançar posições importantes no mercado.

Quando se trata de atendimento em uma agência bancária, essa visão tem que ser ainda mais aguçada e especializada, uma vez que os funcionários trabalham com duas coisas fundamentais para o cliente: sua segurança e seu dinheiro. Assim sendo, não basta apenas atender bem: é necessário transmitir confiança ao cliente, atendê-lo em um tempo que o respeite como ser humano e fazer com que ele saia com vontade de retornar e fazer novos negócios.

Pensar com seriedade e carinho nesse assunto é obrigação de todos os colaboradores de uma organização e isso se fará através do elo entre empresa e empregado, qual seja: um líder forte e comprometido. Somente assim, uma empresa, que é composta por pessoas, começará a formar um pensamento e linguagem únicos, buscando driblar com sucesso a concorrência (ou, no mínimo, fazer frente a ela) e melhorar a vida de todos os envolvidos neste processo.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. **Momentos da verdade**. Disponível em: <http://universidade.caixa.gov.br>. Acesso em: 03 de outubro de 2010.
- ALMEIDA, Janete; PIETRAGALLA, Marco. **As regras básicas da liderança pelo exemplo**. Disponível em: <http://universidade.caixa.gov.br>. Acesso em: 03 de novembro de 2010.
- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Guia brasileiro de relações públicas**. São Paulo: ABRP/SP, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERTONI, Bartira. **Reengenharia Humana: preparando o indivíduo para a mudança**. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.
- BLANCHARD, Kenneth; ZIGARMI, Drea; ZIGARMI, Patricia. **Liderança e o gerente minuto**. 12 ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- CHARAN, Ram. **Entrevista: Os ensinamentos de Ram Charan, o guru dos mais poderosos**. Disponível em <http://www.financenter.com.br>. Acesso e impressão em 29 de agosto de 2006.
- _____, Ram. **Execução – a disciplina para atingir resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2005.
- CHAUÍ, Marilena. **Convite à filosofia**. 12 ed. São Paulo: Ática, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DIMITRIUS, Jo-Ellan; MAZZARELLA, Mark. **Decifrar pessoas : como entender e prever o comportamento humano**. 21 ed. São Paulo: Alegro, 2003.
- DRUCKER, Peter F. **O gerente eficaz**. 10 ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.
- FIGUEIREDO, José Augusto. Sonhos alinhados. Revista **Endeavor**, Rio de Janeiro: Globo. Ano 10, p.66, 2010.
- GOMIDE, Natércia Guimarães. **Módulo de Comportamento organizacional**. Vila Velha, Escola Superior Aberta do Brasil (ESAB), 2008.
- HAMPTON, David R. **Administração – comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

LAKATOS, Eva Maria; MAZZARELLA, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2001

MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. **Teoria das organizações**. 4 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

MAXIMILIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.

MALKES, Eduardo. **A ética na cultura da empresa**. Disponível em <http://universidade.caixa.gov.br>. Acesso em dezembro de 2010.

PARKER, Glenn M. **O poder das equipes**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PENTEADO, J. R. Whitaker. **Relações Públicas nas empresas modernas**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1989.

ROBBINS, Stephen. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SENGE, Peter. Coletânea de entrevistas. Apostila formulada pela Bi-Social Quaresma no evento Gestão do Futuro. Belo Horizonte: setembro, 2006.

TOLEDO, Geraldo Luciano. **Marketing bancário**. São Paulo: Atlas, 1978.

TREACY, Michael. Palestra: **A disciplina dos líderes de mercado**. Realizada no evento Gestão do Futuro, em Belo Horizonte, 26 de setembro de 2006, Minascentro.

ANEXO

Anexo 1 – Planilha visão global do atendimento

DATA	QTD ATENDIMENTOS NA FILA	MÉDIA TEMPO DE ESPERA	QTD ENVELOPES	QTD MALOTES
01/nov	225	06'58"	154	25
03/nov	297	07'11"	238	25
04/nov	266	08'25"	270	24
05/nov	FALHA NO GERENCIADOR	FALHA NO GERENCIADOR	400	37
08/nov	332	14'59"	448	25
09/nov	276	06'11"	242	27
10/nov	296	10'13"	284	29
11/nov	274	06'41"	281	23
12/nov	312	19'43"	281	20
16/nov	313	18'57"	392	33
17/nov	270	06'16"	281	19
18/nov	270	09'32"	254	22
19/nov	446	19'30"	235	27
22/nov	353	14'46"	252	28
23/nov	241	10'29"	242	25
24/nov	282	07'11"	177	22
25/nov	248	07'55"	154	26
26/nov	261	08'52"	199	19
29/nov	230	09'05"	257	22
30/nov	353	22'11"	295	31