

**Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba**

**KENIA CRISTINA DOMINGOS**

**A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DO BRADESCO DE NOVA GLÓRIA  
EM RELAÇÃO AO ATENDIMENTO**

**Rubiataba / GO.**

**Setembro / 2005**

KENIA CRISTINA DOMINGOS



A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DO BRADESCO DE NOVA GLÓRIA EM RELAÇÃO  
AO ATENDIMENTO

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à  
Faculdade de Ciências e Educação de  
Rubiataba como requisito parcial para  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração com Habilitação Rural.

Orientador: Marco Antonio Pereira de Abreu

Rubiataba / GO.

2005

25637  
5000

Tombo nº	11929
Classif.:	A-658.018
Ex.:	1 KENIA DOMINGOS 2005
Origem:	d
Data:	04.02.06

Adm.  
Atendi/aocl.  
Satisfaço do  
cliente

## Ficha de Avaliação

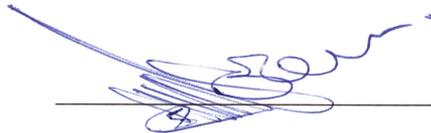
Examinada em 14/12/05



---

Prof.º: Enoc Barros da Silva

Graduação: Administração de Empresas – Especialização: Administração de Empresas.



---

Prof. Orientador: Marco Antonio Pereira de Abreu

Graduado em Administração e Comércio Exterior – Especialização Docência Universitária

Rubiataba  
Goiás – Brasil  
2005

## **Dedicatória**

Dedico a minha família, especialmente a minha mãe, por ter me incentivado e acompanhado durante essa jornada. Dedico também aos meus amigos, ao meu professor orientador e as pessoas com quem convivo e que me faz ser uma pessoa realizada e feliz. Obrigada por esse momento de êxito que também vos pertence, a minha eterna gratidão.

## **Agradecimentos**

A Deus pela minha existência, por ter iluminado o meu caminho e contribuído para que pudesse concluir mais uma etapa de minha vida, proporcionando-me sabedoria para conduzir melhor os meus caminhos.

## Sumário

1. Introdução .....	7
2. Problemática .....	8
3. Objetivos .....	9
3.1. Geral .....	9
3.2. Específicos .....	9
4. Justificativa .....	10
5. Hipóteses .....	12
6. Referencial Teórico .....	14
6.1. Reclamações dos clientes .....	20
6.2. Relacionamentos .....	22
6.3. Satisfação do cliente .....	24
6.4. Mantendo clientes para sempre .....	25
6.5. Atendimento .....	26
6.5.1. Importância do atendimento .....	27
6.6. Comunicação .....	27
7. Metodologia .....	29
8. Caracterização da Organização .....	30
2.1. Organograma .....	30
9. Análise da Pesquisa .....	32
10. Conclusão .....	37
11. Bibliografia .....	38
Anexos	

## 1. Introdução

As organizações estão viabilizando meios que agregam valor aos serviços e produtos, para assim obter vantagem competitiva no atual contexto econômico. Com o avanço tecnológico os produtos passaram a ter ciclo de vida menor e múltiplas funções e os consumidores tornaram mais exigentes. E para suprir tais exigências as empresas estão se concentrando no fator clientes, proporcionando a eles um bom atendimento, que é um aspecto relevante para a imagem da organização.

É no momento em que o cliente é atendido que a organização consegue fidelizá-lo. As relações amistosas entre as pessoas são cruciais na negociação, pois atender antes de tudo é relacionar-se com outras pessoas para satisfazer suas necessidades.

Todavia, o grande diferencial de uma organização pode ser o atendimento. E para que a organização possua funcionários com uma postura de bom atendimento é preciso que o mesmo tenha iniciativa, constante aperfeiçoamento, melhorar na tomada de decisão e habilidade autêntica de relacionamento, juntamente com informações, regras, treinamento etc., para que esteja apto para desenvolver suas funções.

Este trabalho tem a finalidade de fornecer informações sobre a área de atendimento, elaborando propostas de identificação da satisfação dos clientes, na área de atendimento de uma agência bancária, bem como os motivos que me levaram a discorrer sobre esse tema. Será exposto também a caracterização da empresa, conceitos e informações relacionados a satisfação dos clientes, especificamente sobre o atendimento.

## 2. Problemática

Com a competitividade cada vez maior, a sociedade se encontra em transição, evoluindo constantemente. Diante destas transformações as organizações estão se preocupando com alternativas que as mantêm no mercado.

A globalização fez com que as empresas preocupassem com a qualidade dos produtos, investindo em tecnologias, capacitação de mão-de-obra, modernização de layout e, no entanto, às vezes, esquecendo da importância de prestar um bom atendimento, e assim comprometendo a satisfação e necessidades dos clientes. Pois, é notório que a satisfação de quem compra determina a sobrevivência de um produto ou serviço no mercado.

O cliente consumidor busca nos serviços que lhes são prestados, atenção e respeito, fatores que só confirmam a necessidade de direcionamento estratégico no cumprimento de tais expectativas. A idéia é encontrar novas e ousadas formas de melhorar a qualidade de vida dos que compram o que a empresa tem a oferecer.

Dada observações com base nas expectativas detectadas nos clientes, cabe aqui a seguinte interrogação: será que os clientes do Banco Bradesco de Nova Glória estão satisfeitos com o atendimento oferecido?

Independente da resposta, vale ressaltar que a busca na excelência do atendimento ao cliente é fator de suma importância não apenas para a sobrevivência da organização, mas na imagem institucional.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Geral**

- Analisar a satisfação dos clientes em relação ao atendimento prestado pelo Banco Bradesco Agência de Nova Glória.

#### **3.2. Específicos**

- Propor formas diferenciadas no atendimento aos clientes de Nova Glória, adequando as suas necessidades e dificuldade de operação;
- Identificar as maiores dificuldades encontradas pelo cliente de Nova Glória na operação dos recursos eletrônicos oferecidos pela agência;
- Propor uma adequação do atendimento ao perfil do cliente de Nova Glória.

#### 4. Justificativa

Atualmente, o mercado consumidor está exigindo mais qualidade nos produtos e na prestação de serviços, fazendo com que as organizações atualizem suas infra-estruturas, adequar a sua forma de trabalho para que possam atendê-los com rapidez e qualidade, com isso, as empresas estão buscando alternativas que irão ajudá-las a enfrentar os desafios impostos pelo mercado e assim oferecer produtos de qualidade e serviços de atendimento que satisfaçam as necessidades dos clientes, que buscam os serviços prestados pelas Agências Bancárias.

Devido às dificuldades que as empresas estão enfrentando para sobreviver e manter em um contexto econômico tão complexo, o atendimento ajuda as empresas a buscar a conquista da sua posição no mercado. Sabemos também que muitas vezes a preferência por algum tipo de estabelecimento existe a partir da imagem que a empresa mantém junto à clientela, e essa imagem nada mais é que o fruto da disposição e interesse sincero das pessoas que fazem parte da área de atendimento, além do que é resultado de toda uma estratégia de Marketing.

Sendo assim, o atendimento impulsiona a propaganda (boca-a-boca), que tem força suficiente para tornar a organização bem sucedida. Pois muitas vezes os colaboradores que recebem o cliente observam-o buscando identificar quais são as necessidades de produtos e serviços que o mesmo foi buscar, orientando-o da melhor forma possível.

Os indivíduos da área de atendimento devem ser gentis, atenciosos, educados e possuir conhecimento técnico. É isso que os clientes esperam receber ao entrar em uma Agência Bancária. Portanto, aquele que atende o cliente pode causar nele uma forte impressão, além de ter o poder de cativá-lo ou de perdê-lo para a concorrência.

No entanto, um excelente atendimento além de fortalecer a imagem da organização perante aos clientes, mantém uma posição de destaque no mercado e satisfaz os clientes internos e externos da empresa. Daí a importância das organizações proporcionarem um bom atendimento e assim satisfazer as necessidades dos clientes. Todavia, a preocupação deste estudo é verificar se os clientes da agência do Bradesco de Nova Glória estão realmente satisfeitos com o atendimento oferecido, assim analisando se as mesmas atendem os objetivos almejados tanto pelos clientes como pela organização.

Busco também ampliar meus conhecimentos na área de atendimento, adquirindo informações que me ajude a conhecer os fatores que podem melhorar o atendimento, bem

como os que prejudicam, para assim traçar metas que amenize os obstáculos encontrados pelo percurso da organização. E assim crescer profissionalmente na área em questão.

## 5. Hipóteses

A agência do Banco do Bradesco de Nova Glória procura executar seus serviços com qualidade, investindo na capacitação de seus colaboradores, em tecnologia adequada etc, para assim atender da melhor maneira possível a sua clientela, e com isso buscar uma imagem positiva da instituição perante seu cliente. Mas sabemos que a concorrência no mercado atual é acirrada e isso faz com que as empresas busquem melhorar cada vez mais as formas de oferecer seus produtos e serviços ao mercado consumidor, investindo na satisfação dos clientes, atendendo-os da melhor forma e priorizando a qualidade.

As possíveis respostas para o problema proposto são:

- A organização saberá os pontos negativos que está afetando o atendimento;
- Os aspectos que proporcionam a satisfação dos clientes da agência de Nova Glória;
- Saberá o perfil dos clientes, assim tendo possibilidades de traçar metas de atendimento de acordo com o perfil dos clientes;

Devido as constantes reclamações relacionadas às filas na Agência, onde o cliente iria até o caixa somente para fazer depósitos ou saques e teria que esperar horas, com isso os clientes saiam da Agência reclamando e insatisfeitos com a prestação de serviços. No entanto, o gerente da Agência Bradesco de Nova Glória achou necessário e solicitou aos responsáveis (Matriz) a aquisição de máquinas para a Agência (caixas eletrônicos para saques e depósitos – BDN<sup>2</sup> expresso) para agilizar os serviços da Agência.

Com a chegada das máquinas na Agência ocorreram algumas transformações para atender de maneira eficiente e eficaz aos clientes, e essa mudança de atendimento exigiu uma reforma parcial do prédio e adaptações do espaço existente para colocar as máquinas. Para melhor atender os clientes foi necessário capacitar, ou seja, oferecer treinamentos para seus funcionários para poderem operar e ensinar aos clientes a fazerem suas operações sozinhos nas máquinas, assim tornando o atendimento mais rápido e os clientes mais satisfeitos, mas as filas não tem como acabar totalmente, somente agilizar o atendimento.

Desde então, muitos clientes já fazem suas operações nas máquinas sem a ajuda dos funcionários da Agência. Isso fez com que as atividades da organização se desenvolvessem com mais rapidez e melhorando assim a imagem da empresa perante aos clientes.

---

<sup>2</sup> Bradesco Dia e Noite

Para melhorar cada vez mais a prestação dos serviços da Agência de Nova Glória a seus clientes, será realizada, em breve, uma reforma no prédio, assim buscando a satisfação dos clientes, tornando-se diferenciada da concorrência, preocupando com o layout, o ambiente físico, dentre outros, da organização.

## 6. Referencial Teórico

O avanço da tecnologia trouxe inúmeros benefícios para a nossa civilização, dentre eles tornar o trabalho mais fácil e produtivo. Os computadores e os sistemas de informações influenciaram na capacidade produtiva em quase todos os setores, e isso contribuiu na guerra dos preços. No entanto, essas mudanças proporcionam aos consumidores uma variedade de informações que lhes possibilitam um exame mais apurado na qualidade dos produtos e serviços oferecidos com opções de preços mais satisfatórios. Em função disso, a busca por melhores serviços e atendimento passou a ser fator de decisão na compra de um produto e ou serviço, no entanto, a realidade comercial nos mostra que muito ainda tem-se por fazer, principalmente nos locais classificados como pequenos centros de comércio, no caso, no interior dos estados.

De acordo com Lobos (1993, p. 15), a “qualidade de um serviço, avaliado pelo cliente é determinada por três fatores: desempenho, atendimento e custo”. A maioria das empresas apenas se preocupa com o desempenho do produto segundo o interesse do cliente, desprezando o custo do produto ao cliente e o atendimento prestado, não satisfazendo, portanto, as expectativas dos clientes em sua plenitude. Podemos, então, afirmar que poucas pessoas continuarão a gastar seu dinheiro onde não há interesses em satisfazer suas necessidades, seja com os produtos ou serviços. E as empresas que não se atentarem a esses detalhes, estarão condenadas a perder seus clientes para o concorrente.

As organizações devem dar ênfase tanto no desempenho, como no atendimento e nos custos, pois os três fatores fazem com que a mesma ofereça produtos e serviços de qualidade, se um dos fatores não for considerado, a empresa não estará buscando a satisfação total dos clientes, no entanto, a partir do momento que priorizar os três fatores, a empresa além de satisfazer as necessidades dos clientes estará buscando atingir resultados significativos.

Lobos (1993, p. 131), ainda relata que o “atendimento por si só não satisfaz o cliente”, pois o atendimento vem acompanhado de um produto ou serviço que juntos irão suprir as necessidades e anseios dos clientes, não se atende, se não há um serviço ou produto a oferecer.

Quando o cliente procura a empresa além dos produtos de qualidade e preços acessíveis, eles esperam que suas necessidades sejam atendidas, acompanhadas de habilidades e atitudes que reflitam a imagem da organização e de toda sua equipe.

No entanto, Mahfood (1994, p. 1), relata que “a maior parte das pessoas que atendem o público de alguma maneira, sejam como vendedores, instaladores de um serviço, profissionais, ou até mesmo servidores públicos, deve, em certa medida, tentar satisfazer o cliente”, pois o cliente é o responsável pelo desenvolvimento da empresa, mantendo-a no mercado competitivo e pelo salário dos colaboradores, é a eles que se deve toda consideração e respeito, buscando não desapontá-los quando contactar a empresa.

As organizações devem considerar o antigo ditado que diz que o “cliente está sempre certo”, devendo a empresa proporcionar sua satisfação total. Mas sabe-se que nenhum indivíduo consegue agradar a todos os clientes o tempo todo, isso quer dizer que existem “pessoas que não podem ser satisfeitas, independentemente dos esforços” (MAHFOOD, 1994, p. 2), da pessoa que o atende.

Diante das transformações que ocorreram e que estão ocorrendo, a abertura do mercado, por exemplo, fez com que os atuais clientes fossem mais difíceis de agradar, pois são mais conscientes dos acontecimentos que os rodeiam, avaliando os preços e a qualidade dos produtos ou serviços que lhes oferecem. Colocando as organizações a refletir sobre o foco nos clientes, que de acordo com Unruh (1998, p. 1), “impulso de focalizar clientes, ao que parece, provém basicamente de fora da organização, sob forma de pressão da concorrência e de exigências dos clientes”.

Antigamente as empresas mantinham suas vantagens competitivas apenas pelos produtos, hoje se elas não oferecerem algo a mais como serviços de atendimento, centralizar suas atividades nos clientes, dentre outros, elas não conseguem se adaptar às exigências que o mercado as impõe.

Segundo Unruh (1998, p. 17), “o ponto de partida de qualquer iniciativa de foco nos clientes é a obtenção do compromisso da alta gerência”, pois para uma organização direcionar seu foco nos clientes ela necessita que todos os envolvidos com a realização das atividades da empresa estejam cientes da importância de buscar a satisfação dos clientes, e para isso o executivo principal (gerente) tem que orientar toda sua equipe, comunicar as metas, as estratégias e a visão da empresa, de maneira que trabalhem satisfazendo as necessidades dos clientes, mas assegurando que as práticas da organização permaneçam alinhadas com a visão da mesma.

Hoje em dia, é indiscutível sobreviver no mercado sem elaborar estratégias voltadas para os clientes, pois o atendimento ao cliente transformou num dos maiores diferenciais competitivos do mercado e um fator para novas conquistas e crescimento de resultados, mas

não adianta focar apenas nos produtos e propagandas, pois a realidade só é percebida no momento em que os clientes interagem com a equipe da organização.

Unruh (1998, p. 20), relata que:

Há outro benefício inesperado do foco no cliente: a melhoria da atitude por parte dos funcionários. O foco no serviço ao cliente proporcionou aos funcionários uma compreensão melhor de seus papéis e aumentou seu desejo de desempenhá-los bem. Como consequência, tanto a satisfação dos funcionários quanto a permanência dos clientes aumentaram.

A partir do momento que o funcionário está motivado, satisfeito na realização de suas tarefas ele estará contribuindo para a satisfação dos clientes, pois se ele transparece, na hora do atendimento, uma fisionomia de quem está bem humorado, satisfeito em atender, possui conhecimento sobre o produto ou serviço, entre outros, consequentemente o cliente sairá da empresa satisfeito com a prestação de serviços que lhe ofereceu. Ou seja, se o funcionário trabalha e se realiza como pessoa e satisfaz a si próprio, sentindo feliz com todos os que relacionam (família, amigos, etc.) encarando os momentos difíceis com positividade, ele terá mais condições para melhor atender a clientela, dando o melhor de si. Não tem nada mais constrangedor para o cliente do que chegar a uma determinada empresa e ser recebido com mau humor, frieza, postura inadequada, etc.

Quando a organização direciona suas atividades a servir aos clientes, ela necessita de conhecer o que eles querem, o que desejam, pois de acordo com Unruh (1998, p. 29), “as necessidades e os valores dos clientes devem influenciar todos os aspectos da organização: estratégias, seleção e desempenho de funcionários, desenvolvimento de produtos e serviços, programas de vendas e marketing, procedimentos operacionais e sistemas de informação e medição”.

As empresas necessitam de voltar-se para a compreensão dos clientes, verificar o que eles valorizam em determinados produtos ou serviços, quais os benefícios e características que eles esperam, assim a empresa terá mais vantagem competitiva e sucesso em seus negócios.

Unruh (1998, p. 30), relata ainda que “a empresa precisa escutar o que seus clientes dizem sobre seu pessoal, produtos, serviços e visão”, e que o “ato de ouvir os clientes deve se constituir um processo constante, cujos resultados têm de ser comunicados e postos em prática em toda organização”. Não basta apenas ouvir os clientes, tem que colocar suas opiniões em prática, quando o cliente questiona alguma falha na organização e vê que não foi

solucionada, a tendência dele é passar a freqüentar outra empresa, se ele questiona é porque ele quer melhorias para a empresa.

Ao ouvir seus clientes a empresa identificará oportunidades, as quais contribuem para mantê-la no mercado em que atua, tendo um passo a frente da concorrência. No entanto, ouvir o cliente é um diferencial competitivo para buscar de resultados almejados.

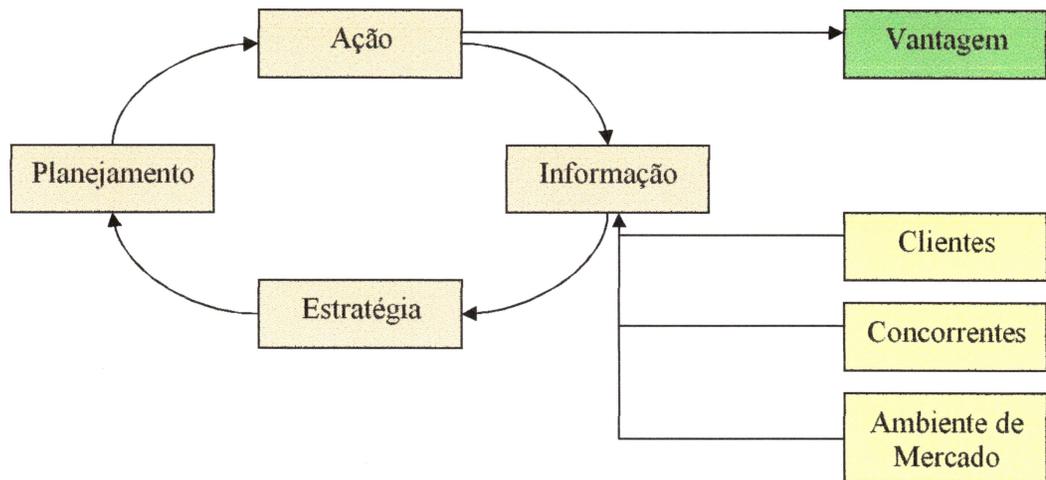
Compreender o que os clientes valorizam constitui a base das iniciativas bem-sucedidas de foco no cliente. Infelizmente, essa é a área que em geral recebe menor atenção, sobretudo porque as organizações acreditam que já sabem o que seus clientes querem. Para compreender os clientes é preciso muito mais do que uma pesquisa anual destinada a avaliar sua satisfação. É preciso ouvir bem de perto para descobrir quem são os clientes e de que eles gostam ou não. Isso exige ouvir continuamente de forma direta e individual, sempre que possível. (UNRUH, 1998, p. 43).

Para que a empresa trabalhe de forma totalmente voltada para os clientes, ela tem que envolver todos os que fazem parte da mesma, como funcionários, clientes, fornecedores etc., elaborando estratégias adequadas.

Unruh (1998, p. 45), diz que “ouvir os clientes e estudar o resultado proporciona às organizações uma base para elaborar estratégias que lhes permitam alinhar-se com os valores dos clientes”. Pois não adianta a empresa oferecer produtos e serviços que os clientes não os valorizam e nem tem a intenção de adquiri-los, ou seja, que não atende suas expectativas. Às vezes as organizações oferecem serviços extras para agradar o cliente, sem ouvir suas opiniões antes de implantar, chegando a desapontar os clientes após a implantação e até mesmo gastando recursos financeiros, tempo e recursos humanos com uma estratégia que não satisfaz o seu público alvo.

As pessoas e as organizações são muito parecidas, pois aprende de um modo muito simples, que para Unruh (1998, p. 50), “elas começam com a informação, elaboram uma estratégia, desenvolvem um plano e entram em ação. A esperança é que a ação resulte em vantagem”, como na figura a seguir:

**Figura:** O Ciclo de Aprendizado de uma Empresa.



Fonte: Unruh, 1998.

Como visto, é a partir das informações que obtém do ambiente externo (clientes, concorrência, mercado) que a empresa calça a elaboração de estratégias e o desenvolvimento e avaliação das mesmas, buscando atingir os objetivos da organização e de sua clientela.

Segundo Unruh (1998, p. 63), “a melhor estratégia voltada para o cliente é tão boa quanto à capacidade e a vontade dos funcionários para implementá-las”, pois o sucesso de uma estratégia orientada para os clientes depende da capacidade dos funcionários de servir os clientes por iniciativas próprias, atendê-los da maneira que desejam, prestando informações adicionais do produto ou serviço, fazendo com que a implementação das estratégias elaboradas proporcione sucesso para a empresa.

Mas para que o funcionário esteja motivado para prestar um serviço adequado de atendimento ele necessita de treinamento, reconhecimento, recompensas, comunicação, feedback, dentre outros. Se ele desempenha sua atividade de maneira propícia e não tem o reconhecimento necessário, ele certamente não continuará fazendo-a. É de fundamental importância a conscientização da equipe em relação ao atendimento e o feedback da mesma.

Unruh (1998, p. 115), friza que, “os clientes esperam que as organizações respondam suas preocupações com flexibilidade. Eles querem ser tratados de maneira individualizada, estejam na pele do comprador ou na do reclamante”. Muitas vezes as empresas perdem seus clientes por não serem flexíveis aos seus problemas.

A empresa que deseja continuar operando no mercado globalizado, precisa rever seus métodos de agir com os clientes, tornando-se flexíveis e atendendo de maneira que cada cliente deseja.

A conservação dos clientes já existentes torna-se mais vantajoso para a organização, pois é melhor conservar do que conquistar, tem custos mais acessíveis, mas para isso a empresa tem que proporcionar um relacionamento amistoso entre ambas as partes (cliente e empresa), oferecendo alternativas que os mantém na organização, merecendo destaque a seguinte afirmação:

A retenção de bons clientes significa negócios – aumentos na renda e no lucro. As empresas retêm os clientes quando desenvolvem um relacionamento com eles. Elas começam por se tornarem acessíveis a seus clientes. Têm, então, de mostrar-se responsáveis, comprometidas e desejosas de aprender, e demonstrar que valorizam seus clientes. Os relacionamentos com os clientes, a exemplo das relações pessoais, não se sustentam por si mesmos. Requerem um esforço e uma atenção contínuos. (UNRUH 1998, p. 139).

Já Kotler (2000, p. 69), diz que, “a ênfase tem sido na realização de vendas, em vez de na construção de relacionamentos; em pré-vendas e vendas, em vez de dá assistência pós-venda”.

Muitas vezes as estratégias para a retenção de clientes são traçadas de maneira equivocadas, pois as pessoas gostam de pessoas, elas anseiam por relacionamentos, e o momento do atendimento é um momento propício para estarem ampliando esses relacionamentos. E a busca de informações por parte da empresa em relação aos produtos ou serviços que os clientes adquiriram (se gostaram, se estão satisfazendo suas necessidades) torna-se um fator importantíssimo para a organização.

Segundo Vavra (1993, p. 17) “a retenção de clientes é de longe mais importante do que a atração de clientes”. Pois competir no atual mercado para conquistar novos clientes pode ter custos elevados. Conquistá-los pode ser fácil mas mantê-los é mais difícil, no entanto, a preservação dos clientes já existentes torna-se mais em conta para a empresa.

Unruh (1998, p. 142), ainda afirma que, “o custo de conquistar novos clientes é muito maior do que o de reter os já existentes, as empresas mudaram sua orientação para aumentar os negócios com esses últimos”, fazendo com que os clientes atuais aumentem sua participação nas transações da empresa.

Para a empresa conseguir manter tais clientes, ela tem que disponibilizar todos os recursos para satisfazê-los, se ela não os satisfaz tem quem satisfaz. E para isso é necessário conhecer bem o cliente, investir em meios que proporcione conhecer melhor os clientes que a empresa possui.

De acordo com Unruh (1998, p. 153), “entre os recursos tecnológicos de importância para as iniciativas de foco nos clientes incluem-se os sistemas de informações sobre os

clientes, os bancos de dados de marketing, a telefonia integrada ao computador e a mídia interativa”. Pois a tecnologia da informação possibilita orientar a prestação de serviços aos clientes.

A tecnologia também proporciona a satisfação das necessidades dos clientes, quando o cliente precisa com urgência de determinado serviço e o mesmo pode ser feito em equipamentos de auto-serviços, por exemplo, ele sai satisfeito, pois não teve que enfrentar as famosas filas.

Atualmente nenhuma organização não consegue sobreviver sem focalizar suas atividades nos clientes. A razão de sua existência são os clientes.

As empresas não se preocupam com os pequenos detalhes que ocorrem no dia-a-dia e são esses detalhes é que fazem à diferença, por exemplo, a porta de entrada emperrada de uma Agência Bancária tem tanta importância como à caríssima decoração do ambiente, estoques, ar condicionado, etc. As empresas não costumam se preocuparem com detalhes muito pequenos, mas é justamente nesses detalhes pequenos que determina a avaliação dos clientes, comprometendo a imagem da empresa.

Cannie e Caplin (1994), assinalam que “as pessoas que trabalham em hotéis, hospitais etc., sejam quais forem seus cargos encaram o cliente como uma coisa que não faz parte do serviço”. Consequentemente essa indiferença com relação aos clientes levam a resultados indesejáveis, chegando a “custar para a companhia uma média de 15 a 30 % da venda bruta”. E para reverter esta situação, evitar perdas, é necessário transformar a cultura da empresa. Treinando toda a equipe para que pensem nos clientes, em satisfazer suas necessidades.

Clientes satisfeitos são a essência de qualquer empresa continuamente bem-sucedida. Mas antes que uma empresa possa ajudar a construir um canal de comunicação entre ela própria e seus clientes, atenção deve ser dada à filosofia subjacente ao serviço, que define em que medida a empresa está preparada para assegurar que o serviço oferecido por seus empregados tenha o mais alto nível. Confiança, respeito mútuo e um sentimento básico de integridade perpassando toda a empresa encontrarão manifestação na consciência que o cliente terá da importância que a empresa deu ao oferecimento de um serviço em grande escala. (MAHFOOD, 1994, p. 9).

## **6. 1. Reclamações dos clientes**

Quando o cliente apresenta alguma reclamação, o funcionário deve verificar a legitimidade do problema e depois deve apresentar uma solução. A solução pode acontecer na forma de um reembolso, uma substituição, dentre outros.

Merece destaque a seguinte afirmação de Mahafood (1994, p.38):

A importância do oferecimento para fazer aquilo que for necessário muitas vezes é turvada pela propensão que a administração tem para o conservadorismo quando se trata de distribuição de estoque e do caixa da empresa. Este não é o momento para minimizar o seu desembolso, mas, ao contrário, para maximizar a oportunidade de impressionar seu cliente a respeito do sincero desejo que tem sua empresa de tornar o comprador feliz.

O cliente que reclama deseja continuar sendo cliente da organização, ele quer ser ouvido, colocando suas opiniões, para que a organização tome iniciativas cabíveis. A pessoa que atende uma reclamação deve sempre manter o controle para não ofender o cliente, pois muitas vezes eles criticam e ofendem agressivamente, pois se o atendente reage em tais situações, ele está contribuindo para a formação da imagem da empresa perante o cliente. Daí a importância de possuir autocontrole.

Vavra (1993, p. 30), relata em sua obra que “90% dos clientes insatisfeitos não farão esforços para fazer reclamações, eles simplesmente passam a fazer negócios com os concorrentes”. Raríssimos são os clientes que reclamam, pois reclamar é chato, é difícil, e as pessoas não se sentem bem quando reclamam, principalmente porque muitas vezes não adianta perder tempo com isso, as empresas não dão respaldo sobre tais reclamações. Os clientes manifestam sua insatisfação junto a outros clientes potenciais da empresa, preferindo mudar de empresa ou produto do que fazer reclamações. Vavra (1993, p. 32) ainda diz que “perder um cliente insatisfeito pode ser mais prejudicial do que parece, um cliente magoado transmite suas queixas a nove outros clientes atuais, multiplicando por nove o grau de insatisfação.”

É terrível saber que muitos dos motivos de insatisfação do cliente dependem dos setores de atendimento da empresa, onde telefone demora ser atendido, a indiferença de quem atende ou a fórmula robotizada de alguns serviços, o hábito de passar adiante um problema sem resolvê-lo – e não há cliente que goste de sentir-se um número, como se estivesse falando apenas com máquinas, ou sentir-se um iô-iô que é jogado de um setor para o outro.

Muitas vezes a solução de um determinado problema não dependerá somente da pessoa que atende, mas ela deve conhecer bem a estrutura de atendimento e manter boas relações com as pessoas chaves dessa estrutura, podendo assim ser um valioso aliado do cliente final, sabendo com quem contar nas horas difíceis.

Já Mahfood (1994, p. 41), afirma em sua obra que:

Clientes em desencanto podem ser satisfeitos se a empresa agir com rapidez e presteza. Como especialistas em solução de problemas do cliente devemos

estar preparados para oferecer a um cliente insatisfeito não somente uma solução razoável, mas para, no caso do cliente recusar nossa oferta de conciliação, estar prontos para determinar qual outro curso de ação se encontra à nossa disposição.

A empresa deve providenciar a resolução dos problemas do cliente o mais rápido possível, pois o que está em jogo é a imagem da empresa, sua sobrevivência no mercado, ela depende do cliente, portanto, não deve deixá-lo insatisfeito, atendendo suas necessidades da maneira que desejam.

De acordo com Whiteley (1992, p. 19) “toda queixa lhe dá uma oportunidade de diferenciar sua companhia das outras. Elas ajudam a descobrir como suprir uma necessidade de seus clientes que seus competidores e não estão suprimindo”. Pois as reclamações proporciona a empresa a identificar uma oportunidade de mercado, pena que as empresas não possuem essa visão.

## 6.2. Relacionamentos

Vavra (1993, p. 107), comenta que, “o mecanismo de manter relacionamentos de longa duração com os clientes é aumentar sua satisfação através de interações com a empresa”. E para isso a organização deve possuir conhecimento completo de quanto, como e para que os clientes comprem seus produtos ou serviços, para poder direcionar a empresa para a total satisfação do cliente. Cita ainda que, “uma das formas convenientes para identificar interações específicas com clientes é a chamada programação de clientes”.

Um processo objetivo acompanhado através de um fluxograma das oportunidades de contato de uma empresa com seus clientes. À medida que cada oportunidade real de contato é identificada, a empresa está mais bem habilitada para saber como o contato está sendo conduzido, com qual grau de sucesso e por quem. Conhecer o processo e os papéis em um ponto de contato permite à empresa considerar como a satisfação dos clientes pode ser posteriormente melhorada. (VAVRA,1993, p. 109),

Sendo assim, o conhecimento das necessidades dos clientes possibilita a empresa traçar metas que a torna mais competitiva, melhorando sua imagem e podendo identificar as falhas que está comprometendo a empresa, mantendo também um relacionamento duradouro com sua clientela.

As organizações podem fixar relacionamentos duradouros, ou seja, a longo prazo com os clientes através da percepção do mesmo sobre a qualidade dos produtos ou serviços. E isso

acontece através da forma física (clareza de uma tela de TV, decoração, etc.) e por interações com os funcionários da empresa. Pois “é nesses momentos transitórios de verdade que a empresa realmente mostra suas verdadeiras cores. É nesses momentos que os clientes formulam muitas de suas impressões sobre a qualidade do produto ou serviço que adquiriram”. (VAVRA, 1993, p. 108).

A organização que busca a satisfação de sua clientela deve possuir além de um ambiente agradável, arejado etc., uma equipe motivada e treinada para executar tais serviços que lhes são direcionados. Pois, aquele funcionário que atende o cliente pode causar nele uma forte impressão, possuindo o poder de cativá-lo ou de perdê-lo, daí a importância de capacitar a equipe para estar sempre buscando cativar seus clientes.

Devido às facilidades que os indivíduos possuem atualmente de adquirir informações, buscar conhecimentos, eles passaram a ser mais exigentes em todos os ângulos, tanto na prestação de serviços como no produto, aproveitando qualquer informação ou interação disponível para ajudá-los a avaliar a qualidade do produto ou serviço que adquirem. No entanto, Vavra (1993, p. 109) afirma que:

Para gerenciar plenamente a evidência de contato em torno do produto a empresa deve:

- Identificar os possíveis contatos dos clientes com seus funcionários;
- Instruir (e motivar) seus funcionários sobre como satisfazer os clientes;
- Monitorar a qualidade do serviço que os clientes realmente experimentam.

Todavia, em qualquer encontro interpessoal, “cada parte do momento da verdade (o cliente e o funcionário) traz seu próprio conjunto de valores e expectativas, ambas serão sujeitas ao contexto de interação com o produto ou serviço” (VAVRA, 1993, p. 109), como na figura a seguir:

**Figura – Modelo do momento de verdade**



Fonte: Vavra, 1993.

Onde cada um, tanto o funcionário como o cliente deve respeitar os valores e as expectativas do outro, para que possam ter uma relação harmoniosa, contribuindo para o desenvolvimento da organização, tornando sua imagem positiva perante a sociedade.

Vavra (1993, p. 109), diz que “um momento de verdade satisfatório requer a interação entre o contexto, a estrutura de referência do cliente e a estrutura de referência do funcionário”. Visto que a interação entre os três é difícil de atingir.

As organizações devem trabalhar com mais ênfase na relação entre o funcionário e o cliente, pois são nesses momentos que a empresa evidencia os produtos e serviços a serem oferecidos, fazendo com que o cliente forme a sua própria imagem da empresa, ela deve tomar cuidado com esse relacionamento, para não comprometê-la propriamente.

### 6.3. Satisfação do cliente

Para alcançar a satisfação do cliente, as organizações devem buscar o conhecimento, pois o conhecimento é um fator preponderante para garantir a melhoria e conseqüentemente a qualidade dos serviços ou produtos prestados aos clientes. Diante do mercado que as organizações estão atuando, torna-se cada vez mais importante adotar uma postura proativa, buscando, constantemente, conhecer melhor os produtos e serviços que estão disponíveis aos clientes e a concorrência e dos clientes.

Kotler (2000, p. 58), evidencia em sua obra que “a satisfação do comprador após a realização da compra depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas”.

Devendo a organização proporcionar o alcance das expectativas dos clientes, para assim, além de fidelizá-lo, obterem os resultados almejados pela organização.

Segundo Kotler (2000, p. 58), a “satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”. No entanto, quando se fala em atingir a satisfação do cliente, deve-se ter em mente que essa satisfação está relacionada à relação entre percepção e expectativa, ou seja, a relação entre o que o cliente viu/percebeu e o que ele esperava ver/expectativas.

Merece destaque a afirmação de Kotler (2000, p. 58):

Fica claro que a satisfação é função de desempenho e expectativas percebidas. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.

Visto que, a busca de um alto grau de satisfação do cliente, é mais vantajoso para a organização, pois se o cliente está satisfeito ele não vai deixar de adquirir os produtos ou serviços da empresa que lhe satisfaz para adquirir de outra que ele não sabe se vai ser satisfeita suas necessidades e expectativas, ele torna-se fiel a organização, criando um vínculo emocional com a marca dos produtos ou serviços.

No entanto, deve ser dada atenção especial em relação a satisfação, pois a satisfação do cliente é muito relativa e tem muito a ver com a personalidade e com o estado de espírito da pessoa responsável em atender no momento do atendimento. Quem julga ou avalia o nível de satisfação em relação ao atendimento ou serviços e produtos, é o cliente e não que o atendeu. Assim sendo, não se pode atender a todos os clientes da mesma forma, pois as pessoas são diferentes, conseqüentemente a percepção delas em relação ao atendimento prestado também será diferente.

#### **6.4. Mantendo clientes para sempre**

De acordo com Cannie e Caplim (1994, p. 45), “as organizações só mantêm seus clientes para sempre através de sua satisfação completa e isso é algo que só acontece com relacionamentos pessoais”. Pode-se ter certeza que os clientes de uma determinada organização são mal servidos se:

- Seus funcionários estão desmotivados, insatisfeitos ou tiveram um dia ruim;

- Os funcionários não são treinados ou não tem autoridade suficiente para resolver os problemas dos clientes ou fornecer um serviço de qualidade;
- O chefe os trata mal ou de alguma forma os desvaloriza;
- Os gerentes passam à idéia de que os clientes são umas pestes;
- A organização toma decisões e estabelece sistemas sem considerar o impacto sobre seus clientes.

Daí a importância de possuir uma equipe que interage em função da satisfação dos clientes. Pois as soluções para tais problemas é tratar essas pessoas, ou seja, clientes e empregados muito bem, ouvindo o que eles têm a dizer, buscando atender totalmente às suas necessidades, transformando os gerentes em defensores dos clientes e adaptando e capacitando a sua equipe para a satisfação de sua clientela. Assim os resultados serão pessoas trabalhando com uma força vigorosa produzindo serviços excelentes em qualidade e quantidade. E todos os envolvidos (gerentes, funcionários, clientes, etc.) serão satisfeitos, enquanto a empresa reduz os custos e aumenta os lucros.

### **6.5. Atendimento**

Há poucas décadas, devido o mercado ser fechado, as empresas produziam o que queriam, na quantidade e qualidade que desejavam, não valorizavam os seus clientes, mas com a abertura do mercado, onde qualquer consumidor tem acesso a qualquer produto ou serviço existente no mundo, essa situação se reverteu a favor do cliente. Atualmente, ou a empresa se adapta as novas situações dando ênfase e valorizando o atendimento do cliente ou ela fica fora do mercado.

O atendimento está se tornando cada vez mais um fator que diferencia a empresa da concorrência, que de acordo com Cassarro (1993, p.67), o atendimento pode ser conceituado como sendo a “ação de atender, ou seja, de acolher com atenção e cortesia; tomar em consideração; analisar e definir”, se a empresa não possui um bom atendimento ela provavelmente não conseguirá se sobreviver no atual mercado, os clientes não querem somente os produtos eles querem dar continuidade em sua rede de relacionamentos, obter informações sobre benefícios e características de tais produtos e serviços, de poder opinar nas atividades da empresa, para que direcione-as para sua satisfação.

### 6.5.1. Importância do atendimento

As empresas não estão mais operando de forma fechada, pois a cada dia que passa elas precisam obter informações externas que as ajudam a continuar sobrevivendo, e para isso elas precisam de seus clientes, eles são os principais responsáveis por sua existência e lhes fornecem tais informações para planejem e elaborarem suas estratégias.

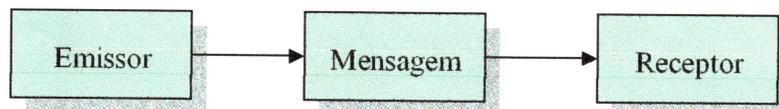
As empresas que planejam de cima para baixo e chegam às suas conclusões baseadas nos “achismos” de alguns “iluminados” que entendem, que sabem tudo, sobre tudo e o tempo todo, e que nada escapa aos seus magníficos saberes, acabam descobrindo, muitas vezes tardiamente, que quem manda é o cliente; que ele é o grande e único controle de qualidade que existe; que ele é a razão de ser e o porquê da empresa existir, porque será ele que decidirá a permanência ou não da empresa no mercado e do quanto tempo de vida útil ela terá. (CASSARRO, 1993, p. 69).

A opinião do cliente em relação aos produtos, serviços, a forma de atendê-los, o ambiente da empresa, o layout é de fundamental importância, é a partir dela que a empresa irá providenciar suas novas medidas. O bom atendimento proporciona a empresa mais vantagem competitiva, imagem positiva perante aos clientes, dentre outros benefícios.

### 6.6. Comunicação

A comunicação é de fundamental importância dentro de uma organização, pois é através dela que a empresa se expande. Onde os indivíduos transmitem informações entre si e interpretam seu significado. Como em qualquer outra área, na área de atendimento, a comunicação deve ser dada com mais ênfase. Para que haja uma comunicação correta no atendimento, é necessário que além de ouvir atentamente o cliente, o funcionário deve confirmar se entendeu corretamente a mensagem do cliente.

De acordo com Rego (1986, p.15), “uma empresa se organiza, se desenvolve, enfim, sobrevive, graças ao sistema de comunicação que ela cria e mantém e que é responsável pelo envio e recebimento de mensagens”. Onde existe o transmissor, a mensagem e o receptor.



Os gestos, a postura, o tom de voz influencia o modo como a comunicação é recebida, devendo o funcionário estar atento. Para se ter uma comunicação eficaz, o indivíduo deve

concentrar na informação que o cliente está fornecendo (ouvindo-o), usar um vocabulário adequado, se o cliente não entendeu, procurar explicar com mais clareza, certificar de que ele entendeu a mensagem, etc.. No entanto, a comunicação é essencial para o desempenho da empresa.

## 7. Metodologia

A metodologia que foi utilizada neste trabalho constitui de um estudo exploratório, com coleta de dados e estudo de caso, seguido de um levantamento junto aos clientes a fim de verificar alguns aspectos do atendimento proporcionado pela agência do banco em estudo. Sendo assim, foi feito um estudo comparativo, realizado por confrontação, englobando pesquisas qualitativas e pesquisa exploratória.

A pesquisa exploratória foi utilizada para se obter a fundamentação teórica para o tema desenvolvido. Para Gil (1991, p. 44), “A pesquisa exploratória tem como principal finalidade desempenhar, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. E aqui no estudo da empresa, foi utilizada para se obter a fundamentação teórica para o tema desenvolvido.

Foi utilizado para a coleta de dados o questionário que segundo Lakatos e Marconi (2001, p. 201), “Questionário é instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que deve ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

As pesquisas qualitativas serão utilizadas para avaliar os pontos comuns e o ponto discordante entre a teoria (que será obtida pela pesquisa exploratória), o discurso (que será obtido por meio de entrevistas em profundidade e por observação) e a prática (que será obtida por entrevistas realizadas por amostragem junto aos clientes dessa agência).

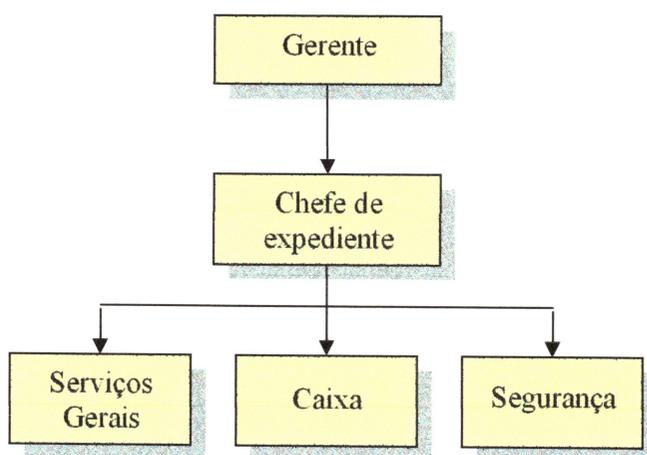
A metodologia a ser adotada na realização desta pesquisa envolve uma etapa de consulta bibliográfica onde busquei uma fundamentação teórica mais aprofundada do tema, tal pesquisa também serviu de base para as compreensões dos pontos que foram levantados ao longo dos estudos.

Os dados coletados foram tabulados e analisados de forma indutiva partindo de premissas particulares e procurando chegar a uma compreensão global do problema.

## 8. Caracterização da Organização

A empresa na qual será realizada a pesquisa situa-se na Av. Bernardo Sayão, nº 718, com o CNPJ nº 60.746.948/1432-23, centro em Nova Glória - GO., Banco do Bradesco S.A., a empresa atua no mercado mais de sessenta anos. Na cidade de Nova Glória - GO., em 1981, esta como outras agências adotam a filosofia do Bradesco desde seu início, atua na área financeira, vendas de seguros, previdências privadas e outros.

### 8.1. Organograma



O tema escolhido deve-se à curiosidade científica natural quanto à percepção dos clientes das instituições financeiras em especial a do Banco Bradesco na agência centro da cidade de Nova Glória, no que concerne a uma orientação para o mercado. Será que ter clientes satisfeitos é o principal objetivo dessa instituição? Como será o discurso dos gerentes dessa agência para com os seus clientes?

O BRADESCO – Banco Brasileiro de Descontos S/A, foi fundado no dia 10 de agosto de 1943 e nesta época os Bancos alimentavam o paradigma de que era preciso ser uma pessoa de posses para se ter uma conta bancária e os gerentes eram figuras que ficavam em suas salas, atrás das escrivaninhas, separados do público, assinando papéis e tomando decisões.

O Bradesco veio com a intenção de “quebrar” esta separação; o gerente deixou de ser o intocável para ser o amigo, auxiliando e trazendo comodidade a seus clientes. A filosofia orientadora alimentado pelo fundador do Bradesco, Sr. Amador Aguiar é de que: “*Toda*

*“pessoa tem direito a servir-se de um banco para administrar adequadamente o seu dinheiro e receber crédito num momento de necessidade. Todo cliente merece atenção. E pode falar com o gerente”<sup>1</sup>”*

A fundação Bradesco, desde 1956 atua na área educacional, além da educação básica, levando ensino gratuito para crianças, jovens e adultos, alfabetizando ou ministrando cursos básicos de especialização.

Para o Bradesco atender a todos os seus clientes é um dos requisitos primordiais como se preocupar no atendimento ao Deficiente Visual - Ao criar o acesso à Internet para deficientes visuais, o Bradesco torna-se um dos três premiados do Smithsonian Institution Awards (mais importante premiação americana concedida a soluções TI voltadas para o bem da humanidade) na categoria social da Tecnologia da Informação.

E na agência de Nova Glória não é diferente o deficiente visual é tratado humanamente, sem distinção.

A organização Bradesco é a primeira entidade privada brasileira a desenvolver ações planejadas dentro do conceito de difusão da cidadania, mostrando sua importância e incentivando, nas comunidades carentes onde atua, práticas de elevação da qualidade dos indicadores sociais.

Em Nova Glória, o Bradesco presta ajuda a comunidade na área de segurança, colaborando com ajuda mensal com combustível para manutenção da viatura local.

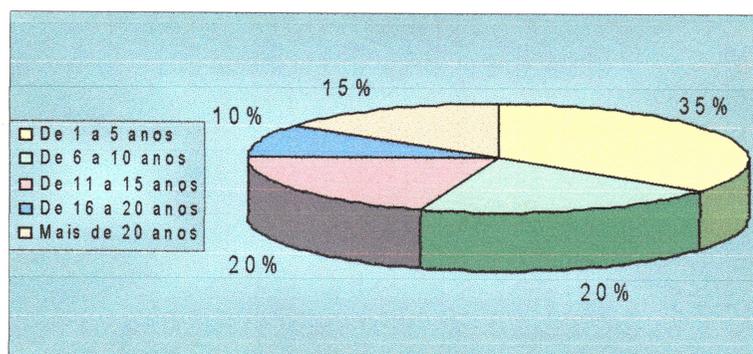
Desde o início de suas atividades o Bradesco procura estar atento às necessidades de seus clientes, inovando a cada dia os meios pelos quais executa seus serviços. Pode-se de fato, afirmar que existe uma identificação da marca Bradesco com os processos positivos da economia, como quando o Banco viabilizou investimentos de empresas para a ampliação de plantas industriais e para a criação de empregos. Ou para compra de casa própria, troca ou aquisição do primeiro automóvel, além de oferecer mecanismos para garantir o complemento da aposentadoria. E em Nova Glória temos vários que são usados pelos nossos clientes, principalmente pelos aposentados.

---

<sup>1</sup> [dfranco@hitnet.com.br](mailto:dfranco@hitnet.com.br)

## 9. Análise da Pesquisa

1 – Quanto tempo, você cliente, utiliza os serviços prestados pela Agência de Nova Glória?

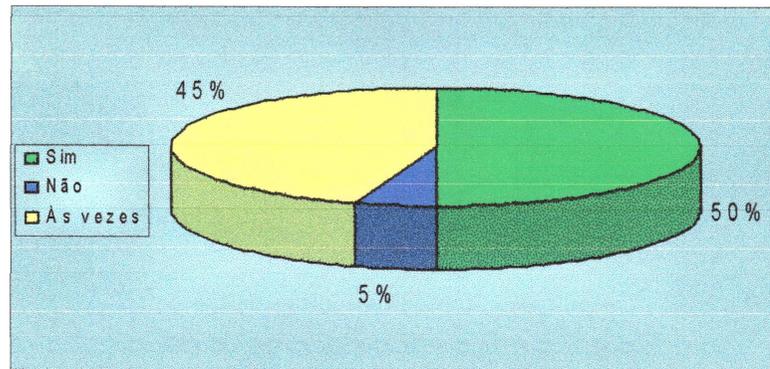


A empresa atua na cidade há 24 anos, de acordo com a entrevista realizada 35% dos clientes que mais predominam são aqueles que utilizam os serviços da Agência há períodos mais curtos, e 40% utilizam os serviços da Agência em períodos médios, sendo 20% de 6 a 10 e 20% de 11 a 15 anos. De acordo com Mahfood (1994, p. 2),

as empresas não possuem os clientes, apenas tem os temporariamente e que alguns podem permanecer por um tempo mais longo e isso depende de como a pessoa responsável pelo atendimento irá tratar cada cliente conforme ele deseja ser tratado.

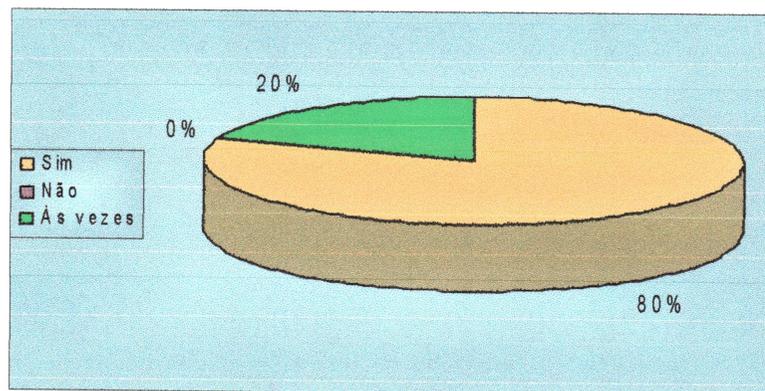
Isso em função do valor que o cliente espera no relacionamento, a qualidade no atendimento. A empresa necessita de articular essas relações mais próxima com os clientes, isso é essencial para o desempenho da organização, todos os colaboradores devem praticar esse bom relacionamento todos os dias, proporcionando-lhes total atenção e dedicação. A durabilidade do relacionamento entre o cliente e a empresa depende de vários fatores, como, a forma de ser tratado, a permanência no local que reside, a cultura da empresa, dentre outros.

2 – Você se considera bem atendido quando precisa dos serviços da Agência?



50% dos clientes entrevistados se consideram bem atendidos, mas como pode perceber quase a metade (45%) dos entrevistados ainda não estão totalmente satisfeitos com o atendimento da Agência, e 5% se consideram mal atendidos quando utiliza os serviços da Agência, isso pode acarretar um grande problema para a organização, pois ela não está conseguindo satisfazer sua clientela. Segundo Cassarro (1993, p. 69), “o atendimento ao público é apenas tão eficiente quanto o cliente sente que é”, que depende de cada cliente, pois cada um possui uma forma diferente de se satisfazer, alguns podem achar que o atendimento está ótimo, mas se utilizado da mesma forma com outro ele pode falar que a Agência possui um péssimo atendimento, então isso depende muito dos clientes., mas a empresa deve buscar sempre proporcionar um bom atendimento para seus clientes, pois são eles que a mantêm no mercado.

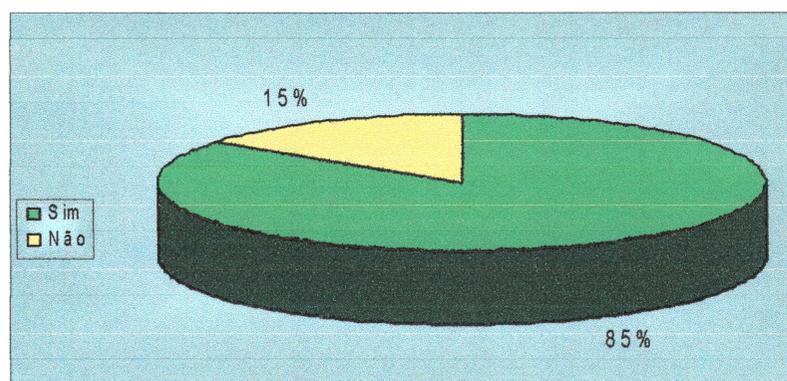
3 – Suas dúvidas são esclarecidas?



Em relação a essa pergunta nota-se que, 80% dos clientes quando possui dúvidas e procura a Agência, seus funcionários conseguem esclarecê-las, mas 20% dos clientes dizem

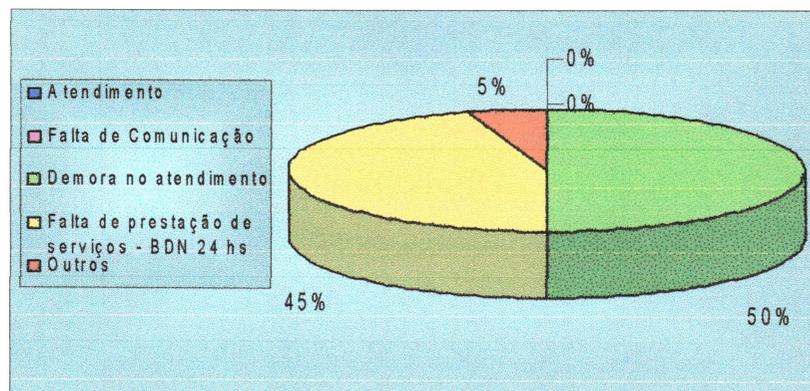
que suas dúvidas não são totalmente esclarecidas, a empresa tem que buscar ainda mais solucionar tais dúvidas, visto que isso não acontece totalmente. Unruh (1998, p. 110), relata que “a capacidade de resposta aumenta quando os representantes de atendimento ao cliente têm fácil acesso a informações sobre os produtos, entre outros. Esse acesso permite responder a uma ampla gama de perguntas com rapidez e facilidade”. Onde pode ser observado que a Agência de Nova Glória, permite esse acesso às informações a seus funcionários, para que eles possam responder as dúvidas requeridas pelos clientes.

4 – Você acha que a equipe de atendimento do Bradesco é bem organizada ao que diz respeito ao atendimento do cliente?



A empresa deve tomar iniciativas em relação a sua equipe de atendimento, pois ela apresenta uma pequena porcentagem (15%) de pontos negativos, mas significativa para a empresa, isso reflete diretamente na imagem da mesma, observa-se também que 85% dos entrevistados consideram a equipe de atendimento do Bradesco de Nova Glória bem organizada. Como afirma Unruh (1998, p. 81), “as equipes familiarizam os funcionários com o que é importante para os clientes, ajudam a reunir os recursos necessários para servir aos clientes com eficiência e incentivam a cooperação”. Ela não deve se acomodar diante dos resultados positivos da pesquisa, deve buscar com mais intensidade a familiarização de sua equipe.

## 5 – Qual a maior reclamação que você tem da Agência?

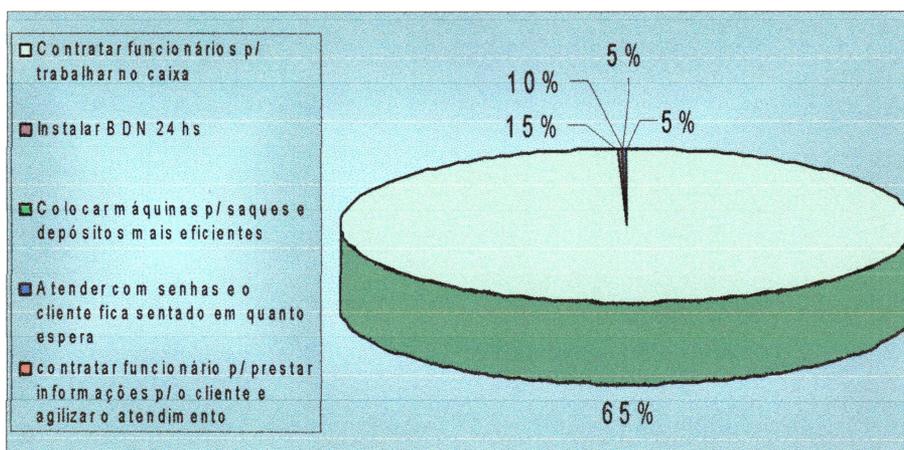


De acordo com a pesquisa, a empresa está deixando a desejar no que se refere ao atendimento, pois 50% dos entrevistados reclamam que há demora no atendimento, e 45% a falta de prestação de serviços 24 hs – BDN – onde Cassarro (1993, p. 70) fala que o funcionário deve “reconhecer o cliente imediatamente ao chegar”, e isso não está acontecendo na empresa em estudo, pois ela está fazendo com que os clientes fiquem esperando horas para serem atendidos, comprometendo a satisfação dos mesmos. E também não disponibiliza de equipamentos suficientes para a agilidade do atendimento, pois segundo Unruh (1998, p. 155),

a tecnologia pode ser usada para satisfazer as necessidades humanas dos clientes de se sentir competente e no controle da situação, sobretudo no que tange à tendência com a relação ao auto-serviço, o autor ainda lembra que essas tecnologias atendem às necessidades de serviços dos clientes quando (o tempo todo) e onde (em qualquer lugar) que eles querem.

Pois é de fundamental importância a aquisição desses equipamentos, os quais estarão contribuindo para a satisfação dos clientes da Agência de Nova Glória.

6 – Qual sua sugestão para a melhoria do atendimento dessa Agência?



Para a empresa em estudo, o quadro de funcionários está sendo um fator *predominante*, onde um número significativo de entrevistados (65%) sugeriu que colocassem mais funcionários para atender no caixa, e um dos motivos que está levando a insatisfação do cliente é a falta desse funcionário para agilizar os serviços da Agência. Unruh (1998, p. 64), fala que, “o primeiro passo é contratar os funcionários certos”, e que “os funcionários contratados sejam aqueles que alcancem a excelência no atendimento aos clientes”. Devendo a empresa providenciar a solução desse problema, para que não afete ainda mais a imagem da empresa.

## 10. Conclusão/Sugestões

Com a instabilidade do atual mercado, as empresas estão voltadas para a qualidade total dos produtos e serviços, onde o funcionário de uma Agência Bancária deve efetuar todos os atendimentos com qualidade, atenção, conhecimento do produto, comprometimento, postura, dentre outras, assim ele terá menos trabalho com a resolução de possíveis falhas e sua produtividade será superior.

Após a confrontação da teoria com a prática, conclui-se que a Agência Bradesco de Nova Glória, possui dificuldades na prestação de seus serviços de atendimento para a completa satisfação de seus clientes, onde o seu quadro de funcionários e equipamentos mais eficientes são os principais fatores que está proporcionando a insatisfação da clientela. Visto que, os funcionários existentes procuram desempenhar suas atividades conforme os autores relatam, com simpatia, eficiência e agilidade, buscando em cada oportunidade superar as expectativas do cliente, principalmente quando for apresentado algum problema, garantindo solução no âmbito da Agência e evitando que recorra aos órgãos externos. Mas há uma escassez de funcionários para o atendimento no caixa, e isso está comprometendo a imagem da empresa. Em relação aos equipamentos, a empresa necessita de adquirir outros mais sofisticados, os clientes relatam as ineficiências dos existentes. Os clientes da Agência de Nova Glória têm muita dificuldade com a operação das máquinas, por ser aposentados e pessoas mais idosas, são poucos os que conseguem realizar suas operações sem a ajuda de funcionários. O problema maior está na falta de mais um funcionário e equipamentos mais eficientes.

Os serviços voltados para o foco no cliente tornaram-se um fator de diferenciação competitiva, onde se a empresa não o faz, os concorrentes fazem, conseqüentemente o cliente irá buscar a organização que o satisfaz, pois estamos vivenciando a era do cliente, onde é ele que manda, que tem o poder, cabendo as empresas buscarem um atendimento cada vez mais personalizado, fornecendo produtos e informações que irão contribuir para a satisfação dos clientes. Pois as empresas que oferece o que os clientes exigem obtém retornos financeiros significativos.

### Sugestões

- Contratar mais um funcionário para trabalhar no caixa;
- Adquirir equipamentos eficientes para a realização das operações – BDN 24 horas;
- Contratar funcionário para receber os clientes assim que chegar na Agência e lhes prestar as devidas informações, ou seja, Auto-atendimento.

## 11. Referências Bibliográficas

CANNIE, Joan Koob; CAPLIN, Donald. **Mantendo clientes fiéis e para sempre**. São Paulo: Makaron Books, 1994. 312 p.

CASSARO, Antonio Carlos. **Atender é vender**: técnicas de atendimento e vendas. São Paulo: Pioneira, 1993. cap. 12.

FRANCO, Demerval. **Sugestões e comentários sobre o artigo Cultura Organizacional**. Mensagem recebida por <[dfranco@hitnet.com.br](mailto:dfranco@hitnet.com.br)> em 20 abr. 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994. 159 p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.. cap. 2.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 288 p.

LOBOS, Julio. **Encantando o cliente**: externo e interno. São Paulo: J. Lobos, 1993. 270 p.

MAHFOOD, Phillip E. **Transformando um cliente insatisfeito em um cliente para sempre**. São Paulo: Makron Books, 1994. 127 p.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986. 200 p.

UNRUH, James A. **Bons clientes = ótimos negócios**: construindo relações duradouras com seus clientes. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 177 p.

VAVRA, Terry G.. **Marketing de relacionamento:** (Aftermarketing) como usar o database marketing para a retenção de clientes ou consumidores e obter a recompra continuada de seus produtos e serviços. São Paulo: Atlas, 1993. 316 p.

WHITELEY, Richard C.. **A empresa totalmente voltada para o cliente:** do planejamento à ação. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 263 p.

*Revisado por*



# **Anexos**

## ANEXO I

### HISTÓRICO DO BRADESCO BRADESCO VISÃO GERAL - É LÍDER EM TECNOLOGIA TRAJETÓRIA DO BANCO BRASILEIRO DE DESCONTOS S/A - 1943 A 2003

#### FUNDAÇÃO

O BRADESCO – Banco Brasileiro de Descontos S/A, foi fundado no dia 10 de Agosto de 1.943 e nesta época os Bancos alimentavam o paradigma de que era preciso ser uma pessoa de posses para se ter uma conta bancária e os gerentes eram figuras que ficavam em suas salas, atrás das escrivaninhas, separados do público, assinando papéis e tomando decisões.

O Bradesco veio com a intenção de "quebrar" esta separação; o gerente deixou de ser o intocável para ser o amigo, auxiliando e trazendo comodidade à seus clientes. A filosofia orientadora alimentado pelo fundador do Bradesco, Sr. Amador Aguiar é de que: *"Toda pessoa tem direito a servir-se de um banco para administrar adequadamente o seu dinheiro e receber crédito num momento de necessidade. Todo cliente merece atenção. E pode falar com o gerente!"*

O Banco Brasileiro dos Dez Contos, como foi popularmente chamado por abrir suas portas às mais variadas classes de pessoas (desde o charreteiro ao prefeito da cidade) teve como primeiro endereço a cidade de Marília, interior de São Paulo, porém, rapidamente se expandiu.

Em meados de 1943 o país passou por uma transformação política que reduziu o poder da elite cafeeira e trouxe novos atores para o cenário político social do país: as massas urbanas. Esta década também foi marcada por diversos acontecimentos que determinaram o futuro do país, uma delas foi o avanço na industrialização.

Nas cidades, o rápido aumento da população tornou possível a formação de novos setores de produção, o número de estabelecimentos industriais saltou de 600 para 13mil; e o país contava, com cerca de 270 mil operários, concentrados principalmente em São Paulo.

Essa evolução econômica e social representava a transformação intensa de uma sociedade que, 30 anos antes, ainda baseava sua economia na utilização da força-de-trabalho escrava. Agora, a população urbana crescia rapidamente, e era quase totalmente constituída por trabalhadores assalariados: operários, empregados dos serviços urbanos e de instituições administrativas e financeiras.

Toda esta transformação serviu de palco para que o Bradesco viesse propor uma nova visão de banco; buscando melhorar e tornar acessível seus serviços à diversas classes operárias que surgiram no país.

Com a expansão da indústria de São de Paulo para outras regiões como Paraná e Santa Catarina, expandiu-se também o Bradesco, abrindo novas agências nestas regiões com o intuito de crescer juntamente com a economia do país.

#### BRADESCO 60 ANOS DE EXISTÊNCIA

No longo dos seus 60 anos o Bradesco vem incorporando outras instituições financeiras como:

- ✓ Banco de Crédito Nacional S/A, Continental Banco S/A, Banco Mercantil de São Paulo S/A, Adquire Ford Leasing S.A Arrendamento Mercantil, Carteira do CDC do Banco Ford S.A., Deutsche Bank Investimentos- DTVM S.A., Banco do Estado do Amazonas, Banco Espírito Santo S.A., Banco Cidade S.A., dentre outros.
- ✓ Uma das principais características do Bradesco é o pioneirismo, como podemos acompanhar:
- ✓ Em 1946 começou a receber contas de luz, que até então, só podiam ser pagas no escritório da fornecedora;
- ✓ Em 1948 acontece o lançamento da primeira conta de Poupança do mercado com distribuição de "cofrinhos";
- ✓ Em 1952 conquista a liderança do mercado financeiro privado;
- ✓ Em 1953 acontece a inauguração da Cidade de Deus;
- ✓ Em 1956 ofereceu o primeiro cheque especial no mercado;
- ✓ Em 1962 funda a primeira unidade da Fundação Bradesco;
- ✓ Em 1964 instala o Centro Eletrônico de Processamento de Dados;
- ✓ Em 1968 lançou o primeiro cartão de crédito, o primeiro do Brasil;
- ✓ Em 1970 inaugurou o primeiro terminal de auto-atendimento ao cliente;
- ✓ Em 1978 abre a milésima Agência do Bradesco em Chuí- RS;
- ✓ Em 1980 lança o Cartão Elo com a bandeira Visa. O Cartão Elo é emitido pelo Bradesco para diversos bancos associados;

- ✓ Em 1981 lança o Bradesco Instantâneo, o primeiro cartão magnético de operações bancárias em rede;
- ✓ A Bradesco Previdência Privada S.A. inicia suas operações;
- ✓ Em 1982 inaugurados o escritório em Londres, Inglaterra, e as agências em Nova York;
- ✓ É criado o Sistema de cobrança Escritural com processamento eletrônico que elimina a emissão de duplicatas e de outros documentos;
- ✓ Instala a primeira máquina de auto-atendimento ( ATM- Automático Teller Machine) para saldos e consultas de dados.
- ✓ Em 1983 inaugura o museu Bradesco; Lança o Bradesco telecompras; Cria o primeiro sistema de home banking do Brasil;
- ✓ Em 1985 criou o primeiro SAC-Serviço de Atendimento ao Consumidor por telefone (antecedendo inclusive ao Código de Defesa do Consumidor);
- ✓ Em 1996 lançou o primeiro pontocom do País;
- ✓ Bradesco Internet Banking;
- ✓ Em 1997 adquiriu o Banco de Crédito Nacional S.A. (BCN);
- ✓ Introduziu a nova marca corporativa;
- ✓ Banco Itabanco S.A.;
- ✓ Banco de Crédito Real S.A. ( Credireal );
- ✓ Em 1998 cria o primeiro programa de acesso ao computador para deficientes visuais;
- ✓ Adquire o Banco de Crédito Real S.A. ( BCR );
- ✓ Em 2000 adquire o Banco das Nações S.A.;
- ✓ Banco Boa Vista Interatlântico S.A.;
- ✓ Em 2001 cria o Banco Postal/ Correios;
- ✓ Banque Banespa International S.A., em Luxemburgo;
- ✓ Em 2002 é o primeiro banco privado a atingir a marca de 13 milhões de clientes;
- ✓ Adquire Ford Leasing S.A. Arrendamento Mercantil;
- ✓ Carteira do CDC do Banco Ford S.A.;
- ✓ Deutsche Bank Investimento = DTVM S.A.
- ✓ Banco Mercantil de São Paulo S.A. e controladas;
- ✓ Banco do Estado do Amazonas ( BEA);
- ✓ Banco Espírito Santo S.A. ( BES ) ( 3% );
- ✓ Banco Cidade S.A.;
- ✓ Em 2003 inaugura a primeira agência do Banco Postal - BBV

O modesto banco que em 1958 transmitia suas informações por código morse, foi se aprimorando e hoje conta com equipamentos de última geração, operando através de satélite e fibra óptica.

Desde o início de suas atividades o Bradesco procura estar atento às necessidades de seus clientes, inovando a cada dia os meios pelos quais executa seus serviços.

No governo Juscelino Kubitschek, o Plano Nacional de Desenvolvimento levou a economia a crescer 80% entre 1956 a 1961.

Foi uma época de prosperidade e o Bradesco tornou-se líder em sua área de atuação; crescendo a cada dia.

Podemos de fato, afirmar que existe uma identificação da marca Bradesco com os processos positivos da economia, como quando o Banco viabilizou investimentos de empresas para a ampliação de plantas industriais e para a criação de empregos. Ou para compra de casa própria, troca ou aquisição do primeiro automóvel, além de oferecer mecanismos para garantir o complemento da aposentadoria.

Hoje o Bradesco possui mais de 3.362 agências em todo o país, 06 agências no Exterior, sendo uma em Nova York ( Bradesco), 04 em Grand Cayman (Bradesco, BCN, Mercantil e Banco Boavista) e 01 em Nassau, nas Bahamas ( Banco Boavista), 07 subsidiárias no exterior o Bradesco, possui ainda 2.745 agências do Banco Postal, 1871 postos e pontos de atendimento bancário em Empresas e 1.755 pontos externos as rede BDN – Bradesco Dia e Noite.

A mais recente inovação é o Banco Postal; com parceria com os Correios, estará à disposição uma rede de mais de 6.240 mil postos dos correios que irão oferecer serviços financeiros básicos em todos os municípios brasileiros.

## **BRADESCO E A RESPONSABILIDADE SOCIAL**

O Bradesco tem como missão empresarial promover práticas que favoreçam a sociedade, pois acredita que a função de uma empresa não se esgota em seus números, em seus negócios.

A organização Bradesco é a primeira entidade privada brasileira a desenvolver ações planejadas dentro do conceito de difusão da cidadania, mostrando sua importância e incentivando, nas comunidades carentes onde atua, práticas de elevação da qualidade dos indicadores sociais.

A fundação Bradesco, desde 1956 atua na área educacional, além da educação básica, levando ensino gratuito para crianças, jovens e adultos, alfabetizando ou ministrando cursos básicos de especialização. Com 39 escolas, 105.159 alunos que compreende educação infantil, ensino fundamental, ensino médio e médio-profissionalizante, mais de 50 mil alunos recebem gratuitamente uniforme, material, merenda escolar 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.

Agora com a inauguração da escola no estado de Roraima, todos os estados brasileiros e DF possuem escola da Fundação Bradesco.

Porém o Bradesco não se limita ao ensino, beneficia também os esportes e a preservação do patrimônio nacional. Patrocina exposições artísticas, festivais para valorização das culturas regionais, além de projetos de solidariedade e voluntariado.

Para o Bradesco atender a todos os seus clientes é um dos requisitos primordiais como se preocupar no atendimento ao Deficiente Visual - Ao criar o acesso à Internet para deficientes visuais, o Bradesco torna-se um dos três premiados do Smithsonian Institution Awards (mais importante premiação americana concedida a soluções TI voltadas para o bem da humanidade) na categoria social da Tecnologia da Informação.

## **O BRADESCO INSTITUI CÓDIGOS DE ÉTICA E REGULAMENTOS**

Procurando aprimorar cada vez mais a transparência e a aplicação das melhores práticas de governamentais corporativa, o Bradesco institui Códigos de Ética e Regulamentos Internos.

*Este novo procedimento visa a melhora constante na condução dos negócios e da política de relacionamento interno e externo. O Código de Ética Corporativo vem afirmar os valores que o Bradesco possui para com os seus clientes, onde este é considerado como razão da existência da Organização.*

Neste Código torna-se explícito o tipo de conduta pessoal e profissional que a organização espera de seus colaboradores em suas interações diárias.

No Código de Ética Setorial – Áreas de Adm. Contábil Financeira se define as responsabilidades e a postura dos colaboradores da Organização envolvidos nestas áreas.

O Regulamento do Comitê Executivo de Conduta Ética tem a função de aplicar os códigos anteriormente comentados, de forma a assegurar sua eficácia e efetividade.

O Regulamento da Comissão Interna de Certificação de Demonstrações e Informativos Financeiros trata da responsabilidade pela supervisão e implementação dos procedimentos e controles para certificação de informações contábeis, financeiras e societárias a serem divulgadas ao mercado.

Na busca incessante de defender seus valores instituídos desde a sua fundação, o Bradesco busca a cada dia a excelência em seus produtos e serviços visando a continuidade da Organização, sem deixar de lado sua principal meta que é a satisfação de seus clientes.

## **POLÍTICA DE SEGURANÇA**

Este sistema utiliza os mais recentes desenvolvimentos na área de segurança para Internet e está apto a operar com as últimas versões dos navegadores (browsers) Netscape Communicator e Microsoft Internet Explorer, através da tecnologia SSL.

Considerações:

- ✓ As informações transmitidas entre o Cliente e o Bradesco - Internet Banking são totalmente criptografadas.
- ✓ A cada acesso feito ao Bradesco - Internet Banking é gerada uma nova chave de criptografia, o que impede, assim, a manipulação dos dados por terceiros.
- ✓ O Cliente saberá quando as informações estiverem sendo transmitidas em modo seguro por um ícone (chave) que surgirá no canto inferior esquerdo do navegador da Netscape. Já, no navegador da Microsoft, o ícone (cadeado) localiza-se no canto inferior direito.

## **RESUMO/BRADESCO**

Considerada uma das empresas mais modernas do mundo, sempre apontando tendências e antecipando serviços e produtos para seus clientes, o Bradesco mantém investimentos anuais da ordem de US\$ 300 milhões na área de tecnologia.

Primeiro Banco brasileiro a usar um computador já há quase 40 anos, foi também a empresa que inaugurou a Internet no País. Pioneiro nas operações de Internet Banking, o endereço [www.bradesco.com.br](http://www.bradesco.com.br) tornou-se uma referência na prestação de serviços financeiros pela Rede Mundial.

O Bradesco dispõe ainda do Internet Banking para Deficientes Visuais, solução pela qual chegou a finalista no Smithsonian Awards, a mais importante premiação americana que aponta as empresas que melhor aplicam a Tecnologia da Informação em benefício da sociedade.

O Bradesco foi também o primeiro Banco a destinar um canal exclusivo pelo telefone para atender seu cliente. Hoje, um sofisticado sistema de atendimento personalizado faz do Fone Fácil um dos mais eficientes canais de atendimento ao Cliente. Outro exemplo é o Bradesco Mobile Banking, pelo qual os Clientes realizam suas operações bancárias por Celular.

## **CIDADE DE DEUS**

A Cidade de Deus é 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, no município de Osasco, e foi inaugurada há seis anos mais tarde.

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.

A década marca a chegada da informática ao Banco. 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.

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.

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 dessa década, todas as Agências Bradesco passam a trabalhar on-line e o Auto-Atendimento se expande em 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 foi também o primeiro Banco a destinar um canal exclusivo pelo telefone para atender seu cliente. Hoje, um sofisticado sistema de atendimento personalizado faz do Fone Fácil um dos mais eficientes canais de atendimento ao Cliente.

O Bradesco fecha o século na liderança entre os Bancos privados do Brasil. Maior Banco privado no Brasil, o Bradesco sempre manteve-se à frente no mercado de varejo. Hoje, está entre os líderes em diferentes segmentos, como Corporate, Private e no atendimento de micro, pequenas e médias empresas.

## **A CULTURA ORGANIZACIONAL**

A cultura organizacional do Bradesco está moldada nas crenças, nos valores e na ideologia de seu fundador Amador Aguiar. A formação de uma cultura organizacional é um processo relativamente longo de adaptação externa e integração interna da organização e quando se afirma que o fundador "molda" a cultura da organização quer-se dizer que a sua visão do mundo, seus valores, sua visão do negócio etc. são apresentados como desejáveis e, portanto, merecem ser acatados, internalizados e incorporados pelos demais membros da organização. Para compreensão da cultura organizacional do Bradesco sobre o banco e de como o fundador acabou impondo à organização seus valores.

#### **Valores e ideologia do fundador: identificados através dos valores da Modernidade**

Amador Aguiar acreditava na existência de uma sociedade móvel e aberta, com grande predominância do indivíduo como construtor da sua própria vida e também da sociedade em que está inserido, e que tudo isso poderia ser viabilizado pela energia suprida por uma *moral do trabalho*.

O mundo de Amador Aguiar era uma realidade meritocrática, com claros *tons darwinistas*, em que os componentes, dedicados e trabalhadores ascenderão e os menos empenhados não terão os benefícios. Tal visão conduziu a uma visão profissionalizada da organização e uma redução, pelo menos em princípio, da importância relativa de acionistas. Aqui percebemos valores da administração científica clássica com a predominância do estilo administrativo burocrático de Max Weber norteando os valores e as crenças de Amador Aguiar: impessoalidade; profissionalismo, fim ao nepotismo; aderência a procedimentos; promoção por mérito, responsabilidades por cargos definidas; cadeias de comando; regras fixas; descrições claras. A opção estratégica de tornar o Bradesco um negócio de massa (banco de varejo) e não um negócio segmentado ou especializado, foi também uma decorrência dos valores adotados pelo fundador.

Segundo Bertero, "...o relato de Liliana Segnini permite deduzir-se que a modelagem da cultura organizacional do Bradesco, pelas vias do "comportamento exemplar" sempre foi vista como imprescindível. Aparentemente Amador Aguiar desde cedo preocupou-se em "institucionalizar" a cultura, "recrutando" pessoas que tivessem os mesmos valores que ele ou se dispusessem a adotá-los. A disposição para ser socializado e aculturado no Bradesco até hoje integra e norteia os critérios de recrutamento e seleção. Em princípio, não se admitem pessoas que tenham trabalhado em outros bancos. O recurso humano é visto como "matéria prima" a ser moldada e trabalhada tendo-se em vista valores, crenças e comportamentos da cultura organizacional do Bradesco..."

#### **Valores e crenças do fundador: identificados através dos ritos organizacionais de Beyer e Harrison:**

Para Beyer e Harrison (1986) existem seis tipos de ritos nas organizações modernas. São eles, ritos: de passagem; de degradação; de confirmação; de reprodução; para redução de conflitos; de integração. Os ritos são facilmente identificáveis, porém dificilmente interpretáveis.

Ritos de passagem funcionam para criar e manter a cultura: normas e valores afirmados e comunicados de forma tangível e como mecanismos de poder e de controle organizacional. No Bradesco identificamos os seguintes ritos de Passagem: o processo de educação Bradesco, de seleção de pessoal e de treinamento básico. O Bradesco desde 1971, dedica-se à formação de sua mão de obra. Seu processo educacional é "...apolítico, não se permitem discussões sobre temas que possam questionar as autoridades constituídas e a hierarquia, o objetivo é trabalhar...". Inseridas nesse contexto de valores e crenças "as Escolas Bradesco são instaladas em regiões pobres caracterizadas pela miséria e falta ou inexistência de escolas públicas".

Nesse cenário acaba-se por estabelecer "...alto grau de dependência das famílias em relação ao processo educacional do Bradesco. Questionar ou até mesmo não aceitar o conteúdo disciplinador a que são submetidos pode significar o rompimento da única oportunidade que teriam de alfabetização, alimentação, atendimento médico-dentários e possivelmente de um emprego futuro". Esse é um processo que acaba por funcionar como um mecanismo de controle organizacional, informalmente aprovando ou proibindo comportamentos que dão significado, direção e mobilização para os seus membros (e isso ocorre antes mesmo do ingresso à organização). Ainda inserido dentro dos ritos de passagem funciona a seleção de pessoal do Bradesco. O critério norteador do processo de seleção de pessoal do Bradesco está baseado nas variáveis comportamentais do candidato. As características comportamentais exigidas são: "...ser oriundo de família de baixa renda, ter vivenciado vínculos familiares, ter crença religiosa, não ter trabalhado em outra instituição financeira, ser jovem e de preferência do interior dos estados".

Percebe-se também que cada uma das características acima acaba por funcionar como mecanismo de controle e de poder. Por exemplo: ao privilegiar trabalhadores de origem familiar de baixa renda determina-se o sentimento do medo com relação à perda do emprego; a vivência de vínculos hierárquicos no interior de uma família reforça o objetivo de "fabricar" um trabalhador em

concordância com a concepção reichiana de família: "... instituição repressora, criadora de homens obedientes; ansiosos por autoridade – família é o modelo reduzido do Estado autoritário...".

Pode-se ainda analisar que a crença religiosa também pode ser entendida como mecanismo de controle organizacional que pelo respeito a um ser superior, respeita normas e hierarquias. E, ao exigir um trabalhador jovem que não tenha trabalhado em outra instituição financeira previne-se conflitos e comparações entre processos de trabalho e também de controle organizacional.

Uma vez que o poder disciplinar necessita de um campo constituído por uma população homogênea para poder tecer suas malhas (Foucault, 1977), verificamos que o processo de Educação Bradesco (aprender a lidar com problemas de adaptação externas) e o processo de seleção de pessoal (problemas de integração internas) são antecipadamente trabalhados para a partir dessa homogeneização do trabalhador iniciar-se ao longo processo de construção do "Homem Bradesco".

O processo de construção do "Homem Bradesco" se dá em todos os momentos do dia-a-dia de trabalho no conglomerado de empresas e a expressão dos valores encontra na *Declaração de Princípios* sua expressão maior. Concomitantemente os mitos vão sendo delineados pelo trabalhador e o rito Dia Nacional de Ação de Graças realiza a síntese do processo de ritos de integração: as festas organizacionais.

Beyer e Harrison (1986) definiram os ritos de reprodução atividades de desenvolvimento organizacional (exemplo: treinamento on the job). No Bradesco identifica-se como rito de reprodução o processo de treinamento no qual a empresa enfoca o sistema de carreira fechada, no qual treinamento assume papel bastante relevante porque não apenas forma profissionais capazes para os seus cargos, como também forma profissionais submissos à ideologia da empresa por entendê-la como degrau para o ingresso e promoção. A promoção é meritocrática e busca mobilizar aspirações profundas do trabalhador ao lhe oferecer respostas às contradições que vivencia na sociedade e na organização uma vez que "...todo contínuo pode sonhar com a presidência desde que trabalhe com total dedicação e de acordo com o ideário organizacional". Percebe-se que o pressuposto básico da *moral do trabalho* de Amador Aguiar tem origem nos primórdios do espírito do capitalismo: "só o trabalho conduz riquezas". Esse ideário também pode ser "visto" através dos elementos tangíveis da cultura organizacional: "artefatos" (legendas) – uma frase freqüente encontrada em locais de destaque da Cidade de Deus, em Osasco, matriz do Bradesco: "O homem deve ter a paciência e a disciplina do burro de carga".

O critério de promoção no Bradesco, tem como base a "percepção da chefia" quanto ao "grau de conhecimento sobre a filosofia do banco"; estabelece-se assim alto grau de dependência superior / subordinado. Os aspectos negativos mais marcantes na cultura são: arbitrariedade, despotismo, insegurança, atitudes bajuladoras, submissas e deladoras.

#### **ARTEFATOS: IDENTIFICADOS ATRAVÉS DA ARQUITETURA:**

Analisando a arquitetura do Bradesco, pode-se dizer que "foi o primeiro banco a eliminar paredes divisórias, colocando todos juntos trabalhando próximo ao cliente. O negócio do banco tem que ser às claras, diz nosso fundador". (Departamento de Organização e Métodos – Bradesco).

Sob o ponto de vista da arquitetura como mecanismo de controle e disciplina é possível afirmar que ela pode ser e é usada para verificar –se presenças e ausências (onde estão, o que estão fazendo, quantidades e qualidade do trabalho realizado) e principalmente possibilitar a comparação e adesão às normas e princípios da organização que traduz-se em última instância pelo cumprimento de longas jornadas de trabalho (pressuposto básico do Bradesco).

#### **FORÇA CULTURAL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Força cultural é definida como a extensão em que valores e crenças que permeiam a organização são ampla e intensamente compartilhados pelos seus membros e quanto mais amplamente esse conjunto de valores e crenças for compartilhado e estiver em congruência com os objetivos e estratégias organizacionais mais eficaz é a empresa. Nesse sentido desempenho organizacional está diretamente ligado a força cultural e o Bradesco pode ser utilizado como um exemplo de força cultural pois seus valores e crenças são amplamente compartilhados e estão em absoluta congruência com a estratégia da empresa e com os valores do capitalismo.

## **ANEXO II**

Este questionário tem a finalidade de buscar informações sobre a satisfação do cliente da Agência do Bradesco de Nova Glória em relação ao atendimento prestado.

## ANEXO II

Este questionário tem a finalidade de buscar informações sobre a satisfação do cliente da Agência do Bradesco de Nova Glória em relação ao atendimento prestado.

### Questionário

1 – Quanto tempo, você cliente, utiliza os serviços prestados pela Agência de Nova Glória?

- De 1 a 5 anos       De 6 a 10 anos       De 11 a 15 anos  
 De 16 a 20 anos       Mais de 20 anos

2 – Você se considera bem atendido quando precisa dos serviços da Agência?

- Sim       Não       Às vezes

3 – Suas dúvidas são esclarecidas?

- Sim       Não       Às vezes

4 – Você acha que a equipe de atendimento do Bradesco é bem organizada ao que diz respeito ao atendimento do cliente?

- Sim       Não

5 – Qual a maior reclamação que você tem da Agência?

- Atendimento       Falta de comunicação  
 Demora no atendimento       Falta de prestação de serviços – BDN 24hs  
 Outros \_\_\_\_\_

6 – Qual sua sugestão para a melhoria do atendimento dessa Agência?

---

---