

Posso Te Ajudar? A Qualidade No Atendimento Bancário Versus O Cumprimento Das Metas

Autoria

Patrícia Barboza de Barros

Pós-graduação em Negócios/Uniritter Laureate International Universites

Valesca Persch Reichelt

Administração/ULBRA - Universidade Luterana do Brasil

Resumo

Este estudo tem por objetivo geral descrever a percepção dos colaboradores e clientes de uma instituição financeira em Porto Alegre/RS quanto à qualidade no atendimento versus o cumprimento de metas. A pesquisa caracterizou-se como qualitativa e de natureza exploratória. Utilizou-se para coleta de dados questionários semiestruturados para os colaboradores e para os clientes. Entre os resultados percebeu-se que nem os clientes e nem os colaboradores estão satisfeitos com a organização investigada. Por um lado, encontram-se os funcionários, insatisfeitos, sobrecarregados e com metas inatingíveis, e por outro lado, os clientes também insatisfeitos, e que só esperam buscar o Banco em momentos de dificuldade, e já nem esperam mais qualidade, mas simplesmente respeito, atenção e cordialidade por parte dos funcionários. Desta forma percebeu-se uma grande divergência entre o objetivo do Banco e sua linha de atuação em relação à qualidade no atendimento.

Área Temática - Marketing

Posso Te Ajudar?

A Qualidade No Atendimento Bancário *Versus* O Cumprimento Das Metas

RESUMO

Este estudo tem por objetivo geral descrever a percepção dos colaboradores e clientes de uma instituição financeira em Porto Alegre/RS quanto à qualidade no atendimento versus o cumprimento de metas. A pesquisa caracterizou-se como qualitativa e de natureza exploratória. Utilizou-se para coleta de dados questionários semiestruturados para os colaboradores e para os clientes. Entre os resultados percebeu-se que nem os clientes e nem os colaboradores estão satisfeitos com a organização investigada. Por um lado, encontram-se os funcionários, insatisfeitos, sobrecarregados e com metas inatingíveis, e por outro lado, os clientes também insatisfeitos, e que só esperam buscar o Banco em momentos de dificuldade, e já nem esperam mais qualidade, mas simplesmente respeito, atenção e cordialidade por parte dos funcionários. Desta forma percebeu-se uma grande divergência entre o objetivo do Banco e sua linha de atuação em relação à qualidade no atendimento.

Palavras-chave: marketing bancário; qualidade nos serviços bancários; desempenho em vendas.

ABSTRACT

This study has as general objective to describe the perception of employees and clients of a financial institution in Porto Alegre / RS related to the quality of service versus the fulfillment of goals. Bibliographical research was done on the following topics: Banking Marketing; Quality in Banking Services and Sales Performance. The research was characterized as qualitative and of exploratory nature. Semi-structured questionnaires were used for employees and clients data collection. Among the results it was noticed that neither the clients nor the employees are satisfied with the organization being investigated. On the one hand, the employees are dissatisfied, overwhelmed and with unattainable goals, and on the other hand, the customers are also dissatisfied, and who only expect to seek the Bank in difficult moments, and no longer expect more quality, but respect, attention and cordiality on the part of the employees. In this way a great divergence between the objective of the Bank and its line of action was perceived as the quality of care.

Key words: bank marketing; quality in bank services; sales performance.

1 INTRODUÇÃO

Com o mercado em constante crescimento, instituições financeiras estão se unificando e assim deixando a concorrência cada vez mais acirrada. Desta forma as instituições buscam se especializar, e se tornar referência no mercado, se diferenciando e destacando por meio da qualidade no atendimento. Diferente de tempos passados, hoje o cliente tem o poder de escolha e também mais conhecimento, assim a qualidade no atendimento pode ser decisiva para uma relação duradoura e positiva para ambos envolvidos.

Zacharias, Figueiredo e Almeida (2008) afirmam, em concordância, que o advento de novas tecnologias e entradas de novos concorrentes, faz com que estas instituições financeiras busquem formas diferenciadas de atendimento para aumentar o nível de satisfação do cliente. Com produtos bancários cada vez mais parecidos, as tarifas e taxas cobradas, assim como a qualidade no atendimento, se tornam o grande diferencial entre as diversas instituições.

Os Bancos buscam melhoria contínua, tanto na tecnologia, como no investimento em treinamentos para seus funcionários, a fim de alinhar os processos. Porém nem sempre estão preparados o suficiente para direcionar e preparar seus colaboradores para novos desafios. Mantêm padrões de metas expressivas e de cobranças intensas descaracterizando a nova movimentação do mercado, gerando conflitos internos na organização e impactando diretamente sobre o atendimento ao cliente. Essa pressão no ambiente de trabalho tem provocado número elevado de afastamento e assédio nas instituições financeiras. Esse aumento se dá pela quantidade excessiva de metas, sistemas tecnológicos para serem alimentados diariamente, e as reuniões massivas, esgotando os colaboradores.

Em contrapartida os clientes buscam um atendimento único e valorizado, querem ser atendidos com qualidade, agilidade, sem se sentirem lesados ou obrigados a fechar negócios bancários que não atendam suas necessidades. Estão sempre em busca de menores taxas, tarifas e de melhor qualidade no atendimento e serviço prestado.

Assim, este estudo tem como tema a qualidade no atendimento e a gestão de metas em instituições financeiras. Desta forma o artigo tem por finalidade responder a seguinte pergunta que define o problema de pesquisa: Qual é a percepção dos colaboradores e clientes de uma instituição financeira em Porto Alegre/RS quanto à qualidade no atendimento *versus* o cumprimento das metas?

Com base nesta pergunta, o objetivo geral trata-se de descrever a percepção dos colaboradores e clientes de uma instituição financeira em Porto Alegre/RS quanto à qualidade no atendimento *versus* o cumprimento das metas. E os objetivos específicos, são: Identificar qual a percepção e expectativa dos clientes quanto ao atendimento bancário; descrever qual a percepção do colaborador quanto as metas estabelecidas com relação a qualidade no atendimento; e comparar a expectativa e realidade na qualidade do atendimento na percepção dos clientes com a percepção dos funcionários quanto a implementação e cumprimento de metas estabelecidas.

Sendo assim, este artigo conterá as seguintes etapas: Fundamentação teórica; procedimentos metodológicos; a análise dos dados obtidos e por fim as considerações finais, seguidos da lista de referências consultadas.

2 QUALIDADE EM SERVIÇOS BANCÁRIOS

Para Almeida (2013), o marketing se baseia na criação, comunicação e entrega de serviços financeiros aos clientes e que o Marketing Bancário surgiu em meados de

1973, no artigo *Marketing in Bank*, de *The Bankers Magazine*. Martins (2013) complementa que o serviço bancário se divide em duas formas de entrega distintas: a tradicional em agências bancárias e o serviço prestado via internet.

Hodiernamente, não existe mais diferenciação de Marketing Bancário para Marketing de Serviços Financeiros, pois os Bancos já comercializam todos os tipos de serviços financeiros, e por isso não há mais diferenciação. Almeida (2013) complementa que os serviços financeiros antes segregados (seguros, corretoras, investimento e etc.) hoje são prestados pelos Bancos.

As instituições financeiras (Bancos) visam atender seus clientes de forma satisfatória, com atendimento qualificado e individualizado, porém acabam por esquecer das condições de trabalho que estão expondo seus funcionários. Essas organizações devem estar atentas a saúde de seus funcionários, e tudo que contempla a sua permanência e minimizem os afastamentos causados pelo estresse, sobrecarga e demais doenças (GOMES; BARRETO, 2011).

Com o advento da tecnologia os clientes passam a se auto atender e receber mais informações que beneficiem assuntos de seus interesses, com comodidade e agilidade, Caon e Corrêa (2002, p. 83) relatam: “A intenção é aumentar o pacote de serviço entregue ampliando o escopo de preocupações do prestador de serviço. [...] Garantir que o cliente tenha sucesso em suas atividades com o produto vendido”. O cliente busca o melhor atendimento, pesquisando a empresa de forma *online* e física, buscando referências que dê segurança na sua escolha, assim como considera o pós-vendas uma boa ferramenta quando precisa resolver algum problema ou para medir um atendimento (BENTES, 2012).

Porém deve-se considerar que a implantação de tecnologia da informação tem suprido a demanda e reduzido a necessidade de novos funcionários, ocasionando sobrecarga e estresse físico e emocional, decorrente da pressão e acúmulo de funções. De acordo com Cleito Pereira dos Santos (2015) o controle no ambiente de trabalho tem se intensificado com o tempo. Empresas utilizam da tecnologia para controlar o ambiente de trabalho e para exigir mais produtividade de seus colaboradores. E salienta que os Bancos estão investindo fortemente em tecnologias de *software* e *hardware* para este fim de controle e para garantir uma melhoria na qualidade do atendimento, programando seus sistemas conforme as necessidades da automação bancária.

Desta forma a qualidade no serviço prestado deve estar em prioridade para as organizações, uma vez que sua fidelização e retenção garantem a lucratividade da instituição. “Clientes fiéis e retidos, portanto, aumentam substancialmente o potencial de lucro ao longo do tempo futuro, pois para cada cliente perdido, perde-se um fluxo de negócios com este cliente e não apenas a próxima transação” (CAON; CORRÊA, 2002, p. 88)

Um cliente fidelizado está disposto a pagar mais pelo serviço prestado e a propagar informações positivas quanto a empresa, agindo muitas vezes como marketing para outros possíveis clientes, propagando as informações. Enquanto um cliente insatisfeito poderá destruir com a imagem da empresa para muitas pessoas, propagando na rede de internet, propagando a imagem negativa. Caon e Corrêa (2002, p. 92-93) “As pesquisas dão conta de que um cliente insatisfeito pode ter potencial destrutivo maior que o potencial construtivo de um cliente satisfeito”.

Contudo a prestação de serviço é um conjunto de fatores envolvidos: pessoas, tecnologias, estrutura, entre outros, destacando-se, principalmente, o bem-estar do funcionário envolvido. Mas para que isto efetivamente ocorra é necessário treinamento e desenvolvimento dos envolvidos, os funcionários e a empresa devem

ter uma sintonia para o sucesso organizacional “Executar o recrutamento, a seleção e o treinamento, visando ao conhecimento do conceito do serviço, ao trabalho de equipe e à adequação aos níveis desejados de autonomia” (CAON; CORRÊA, 2002, p. 110).

Amorim e Silva (2011) salientam que as pessoas são de cunho essencial para as organizações, e que o envolvimento entre inovação e as pessoas devem ser recíprocas, pois são garantidores de resultado de uma efetiva gestão, “para manterem no mercado, as organizações precisam encarar as pessoas como importante fonte de vantagem competitiva” (AMORIM; SILVA, 2011, p.1).

Por isto a importância do treinamento, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) acrescentam que o treinamento visa o aperfeiçoamento do desempenho funcional, um processo contínuo que aumenta a produtividade, as relações interpessoais além de prepara-los e mantê-los para cargos e funções que ocupam dentro das organizações. Desta forma tornando-se o treinamento indispensável para que se tenha a qualidade total na organização.

Para se planejar um treinamento é necessário realizar um levantamento das necessidades da organização e quais as competências devem ser atendidas dos colaboradores – os conhecimentos, as habilidades e os comportamentos desejados (FRANÇA, 2011). O autor ainda afirma que o treinamento ocasiona “o aumento moral, de eficiência, eficácia, de produtividade e melhoria do ambiente de trabalho e da própria empresa” (FRANÇA, 2011, p. 89).

Martins (2013) complementa que o cliente quando busca a qualidade no serviço, ele analisa cinco fatores: tangibilidade (instalações físicas, funcionários, etc.); fiabilidade (o bancário cumprir exatamente o prometido para o cliente); empenho (boa vontade apresentado pelo colaborador, afim de auxiliar os clientes nas suas solicitações); confiança (demonstrar e fazer cumprir com suas promessas e acordos com o cliente); empatia (tratar o cliente de forma única, com cordialidade, educação, etc.).

Contudo, Martins (2013), relata que as instituições devem identificar e analisar os desvios entre a expectativa e a percepção do serviço prestado. Exatamente como a teoria criada por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) - dos cinco *gaps*, onde a qualidade no atendimento deve ser um processo contínuo, avaliando o cliente e sua satisfação.

Neste modelo de *gaps*, trata-se a seguinte relação: quando $gap=0$ a empresa está atendendo as expectativas do cliente conforme planejado, e este é o nível máximo da qualidade; quando o $gap >$ qualidade, surgem o composto de cinco desvios:

a) *Gap 1* (informação de mercado): é a relação entre o que os clientes esperam, e o que a empresa acha que os clientes querem. Isto ocorre quando a empresa não faz uma pesquisa de Marketing adequada, ou até mesmo nem fazem; falha na comunicação interna, tanto entre colaboradores, como em nível hierárquico, quanto este não é em número excessivo.

b) *Gap 2* (Serviços normalizados): este desvio se caracteriza quando o gestor sabe o que o cliente quer e espera quanto aos atendimentos, porém não conseguem pôr em prática, e até mesmo não querem prestar o serviço de acordo com a expectativa do cliente.

c) *Gap 3* (desempenho do serviço): este desvio por sua vez vem de encontro com o colaborador diretamente. Trata-se de eliminar as diferenças entre os objetivos e especificações destinadas ao serviço quanto a sua execução, pois nem sempre o funcionário desempenha seu papel da melhor forma.

d) *Gap 4* (Comunicação Interna): este por sua vez é o desvio entre a comunicação dada pela empresa ao cliente quanto aos seus serviços e o que realmente é ofertado pelos colaboradores, estando divergente neste caso.

e) *Gap 5*: desvio que pode ocorrer em função dos gaps de 1 ao 4. De acordo com Carvalho e Paladini (2012, p. 346) trata-se “falha na comparação entre o serviço percebido e a expectativa do serviço”.

Esta ferramenta trazida pelos autores, permite que as falhas diminuam e a qualidade aumente, o que hoje o mercado precisa atingir, excelência no serviço prestado. Mas além disso, o colaborador deve estar alinhado com os objetivos da empresa, local em que as metas devem ser condicentes com a realidade e com a entrega que deve ser realizada ao consumidor final. Porém sabe-se que nem sempre é assim, desta forma o próximo tópico irá tratar do desempenho em vendas.

3 DESEMPENHO EM VENDAS

A implantação de tecnologias e o investimento em treinamentos não tem sido o suficiente para minimizar os assédios morais e as cobranças exacerbadas por parte dos gestores. A pressão organizacional tem aumentado consideravelmente, os Bancos, principalmente, se enquadram nessa situação.

As instituições financeiras estabelecem metas, muitas vezes, inatingíveis, programas tecnológicos para alimentação da rotina executada (como forma de obter o máximo de informações dos clientes e de controlar a efetividade do serviço do funcionário) e ainda cobram de forma intensa o cumprimento das atividades. Tentando desta forma medir eficiência e eficácia dentro do ambiente de trabalho. Em contrapartida, ao mesmo tempo os funcionários precisam entregar os resultados de acordo com os objetivos estabelecidos pela instituição, exigindo um esforço mental, psicológico e muito criativo para garantir seu emprego e dessa forma reduzir em partes o assédio moral e cobrança intensas por parte dos gestores.

De acordo com Alencar e Zavarizze (2014, p. 491) “ocorre que é muito raro o estabelecimento de metas de fácil cumprimento, normalmente os trabalhadores bancários recebem metas de produção incompatíveis com sua capacidade”.

Conforme declarado pelo Sindicato dos Bancários e Financiários de São Paulo, Osasco e Região (2017), as metas inalcançáveis e abusivas não respeitam o perfil e nem o trabalhador como um todo. Ainda afirma que essas metas abusivas são prejudiciais à saúde psíquica e física dos colaboradores, que por meio da pressão necessitam atingir o estabelecido por medo de serem demitidos e de demais retaliações.

Assim as metas são vistas como ordem negativa, enquanto na verdade deveriam ser vistas como norteadoras para o cumprimento dos objetivos. Conforme descrito por Nunes Neto (2005, p. 113) “Toda a meta tem que ser: específica – rica em detalhes; mensurável – quantidades; alcançável – escada; relevante – coração; e temporal – d/m/a”.

Desta forma no ambiente de trabalho não poderia ser diferente, as metas são direcionadoras para se obter um desempenho eficiente e eficaz para a organização. Borges e Mourão (2013) afirmam que as metas devem ser norteadoras para que o coletivo, equipes de trabalho, possam cumprir, e que deverão ser passíveis de serem alcançadas, dependendo apenas do esforço em conjunto das pessoas que compõem a equipe.

Mas o que ocorre normalmente pelas instituições financeiras, são metas inatingíveis, e muitas vezes em desacordo com o mercado, acabando por gerar assédio moral, Paroski (2007, p. 216) define o tema como: “todos aqueles atos e

comportamentos provindos do patrão, gerente, superior hierárquico ou dos colegas, que traduzem uma atitude contínua e ostensiva perseguição que possa acarretar as condições físicas, psíquicas e morais da vítima”.

Desta forma, a pressão ocasionada pela instituição sobre os funcionários em contrapartida a qualidade no atendimento para os clientes nem sempre pode ser o ideal, ou até mesmo o esperado pela instituição, pois os colaboradores precisam bater as metas e ainda atender com qualidade a demanda do cliente, e não somente a do Banco.

Para minimizar esses conflitos, as instituições devem manter o *feedback* com os funcionários de forma periódica e também realizar avaliação de resultado e desempenho. Mas em vez de utilizarem desta ferramenta para melhoria contínua, alinhamento de perfil, competências e da satisfação empresa-funcionário, as instituições utilizam com o objetivo de realizar premiações periódicas, desviando assim seu principal objetivo (MEINBERG *et al.*, 2011).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de responder ao fundamento desta pesquisa que se determina em descrever a percepção dos funcionários e clientes de uma instituição financeira em Porto Alegre/RS quanto à qualidade no atendimento *versus* o cumprimento das metas, a pesquisa se caracteriza como qualitativa e de natureza exploratória. O método adotado foram as entrevistas em profundidade.

Este estudo teve como sujeitos de análise os clientes e os colaboradores (gerentes de conta) de uma instituição financeira, gerenciados e não gerenciados, Pessoa Física e Pessoa Jurídica, situada em Porto Alegre/RS, do setor privado, instituição que será nomeada de Banco A¹. Portanto foram entrevistados sete gerentes de conta (denominados neste estudo de G1, G2... até G7) e oito clientes da instituição financeira analisada (denominados de C1, C2... até C8). Neste estudo as amostras são não probabilísticas, por acessibilidade (facilidade de acesso aos elementos de pesquisa) e tipicidade (seleção de pesquisados, conforme população-alvo).

As técnicas de coleta de dados utilizados para o estudo enquadram-se em entrevista com roteiros semiestruturados (um dos roteiros direcionado aos clientes bancários e o outro aos colaboradores) que permitiram responder aos objetivos específicos já determinados. As entrevistas tiveram duração média de trinta minutos e foram realizadas pelas pesquisadoras pessoalmente e por telefone, no mês de setembro de 2017.

Os dados explorados nessa pesquisa foram analisados de forma interpretativa, através da análise de conteúdo a partir da transcrição das entrevistas gravadas.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta pesquisa objetivou-se estruturar a disponibilidade das informações obtidas na seguinte ordem: entrevistas com os gerentes de contas e os perfis correspondentes; entrevistas com os clientes do Banco A e os seus perfis, por fim, o comparativo entre ambos.

O roteiro de entrevista aplicado aos colaboradores tem por objeto responder ao objetivo específico de descrever qual a percepção do colaborador quanto as metas estabelecidas com relação a qualidade no atendimento. Para melhor compreender os

¹ O nome da instituição não será citado, pois não foi autorizada a sua divulgação.

processos foram levantadas questões sobre reconhecimento, metas e percepção dos colaboradores quanto à empresa pesquisada.

Dentre os entrevistados, cinco são homens, e duas mulheres; as idades variam de 25 a 37 anos; seis entrevistados já são formados, sendo que apenas uma tem formação em Direito e os demais em Administração. O tempo de empresa varia de 6 a 17 anos, sendo de 1 a 10 anos de cargo de gerentes de contas; quatro são gerentes do segmento Pessoa Física e três do segmento Pessoa Jurídica, e apenas um teve experiência em ambos segmentos.

Quanto a percepção das metas estabelecidas pela empresa, a maioria dos entrevistados concordam que as metas intituladas pela instituição financeira são inalcançáveis, agressivas e inflexíveis, além da quantidade ser exorbitante, e que o Banco A não espera a conclusão dos 100%, mas sim dos 130%, além do esperado. Isso vem de encontro aos dizeres de Alencar e Zavarizze (2014) que ditam ser de difícil cumprimento as metas bancárias e que normalmente são incompatíveis com a capacidade.

Os gerentes entrevistados concordam entre si que as metas só serão possíveis de cumprimento se estiverem de acordo com o tamanho da carteira do gerente, caso contrário, se torna praticamente impossível e inviável, pois a gama de produtos e serviços são muitas e nem todos os clientes tem o mesmo perfil. Conforme Nunes Neto (2005) que as metas precisam ser específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com tempo determinado, pois caso contrário elas serão sentidas e vistas como negativas, enquanto deveriam ser vistas positivamente para a conclusão dos objetivos.

Quanto as comunicações antecipadas das metas a maioria dos entrevistados declararam não ter essa comunicação de forma eficaz. Relatam existir uma meta anual, mas que a meta do mês é estabelecida no decorrer do período, o que os faz perder tempo em cumpri-las. Normalmente elas mudam para mais, para suprir a defasagem de outras agências na produção. Em unanimidade, todos os colaboradores entrevistados retratam que a medição da empresa se dá por um programa de metas estabelecido no início do ano, e que os gerentes são medidos individualmente, podendo gerar *feedbacks* positivos e/ou negativos. Aqueles que se tornarem destaques entre todos os gerentes, separados por categorias e regiões, no final do ano, receberão uma premiação por meio de um evento com troféu e uma medalha de plástico, por vezes, ganham *voucher*, o que sempre é uma incógnita. Caso não alcance as metas, existe a ameaça de desligamento.

Com relação a esta questão, Paroski (2007) relata que todos os comportamentos de gerentes e chefes, no geral, que ocasionam danos psíquicos, morais e de perseguição estão em desacordo com o mercado, ocasionando por vezes assédio moral com seus colaboradores.

Quanto a linha de execução do Banco para satisfazer o cliente, os funcionários consideram, na totalidade, que é um mundo de treinamento ilusório de como lidar com o cliente e como se deve ofertar os produtos e serviços, diferente do que realmente é executado. Exatamente contrário ao que Caon e Corrêa (2002) complementam, que para se ter uma qualidade na prestação de serviços é preciso que os funcionários sejam treinados e desenvolvidos, pois devem estar em sintonia, saber trabalhar em equipe e ter sua autonomia até onde seu cargo condiz.

Grande parte dos entrevistados consideram que as metas não estão alinhadas com os objetivos da empresa, divergindo de Caon e Corrêa (2002) que por sua vez relatam que o pacote do serviço entregue ao cliente deve ter sucesso e atender as suas necessidades (atividades) buscadas.

Além desse desalinhamento, os colaboradores entrevistados descrevem que a cobrança é feita de diversas formas, via *e-mail*, *WhatsApp*, reuniões, áudio conferências e pessoalmente. As cobranças chegam a se repetir ao dia, o que difere é o gestor da agência que pode diminuir este impacto e filtrar as cobranças por parte da Diretoria. Mas que a cobrança é muito ‘pesada’, muitas vezes com assédio moral, conforme descrito pelo entrevistado G7 (2017). O entrevistado G2 (2017) complementa que “o bancário acaba sendo muito sugado, principalmente mentalmente, nos deixam sempre no 220. Numa pressão muito maior que o ser humano consegue suportar, nunca tem sossego”. Exatamente o que o Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região (2017) declarou, que as metas mal-empregadas, inalcançáveis e abusivas, são prejudiciais à saúde psíquica e física, e muitas vezes ocasionam o medo da demissão e retaliações.

Com base em todas as informações requeridas, os colaboradores na sua grande maioria acreditam que só é possível satisfazer o cliente conforme as metas estabelecidas em uma média proporção, pois os funcionários precisam ser criativos e criar a necessidade no cliente, ou até mesmo “criando um cenário de ilusão” (ENTREVISTADO G2, 2017) acabando por inchar os mesmos de produtos, mesmo nem todos tendo o perfil para tais e que isto é muito negativo (ENTREVISTADO G1, 2017).

Para medir a qualidade no atendimento, os colaboradores descrevem que é feito por meio de pós-vendas, agilidade no atendimento telefônico, tempo de espera na fila, por padrões de atendimento pré-estabelecidos, reclamações via redes sociais, internet, por órgãos reguladores e por meio de canais de reclamação da própria empresa. Bentes (2012) relata que o pós-vendas é uma boa ferramenta para medir a qualidade no atendimento.

A segunda etapa desta pesquisa consistiu em entrevistar os clientes desta mesma instituição a fim de descrever sua percepção quanto à qualidade no atendimento deste Banco analisado, e buscou responder ao objetivo específico de identificar qual a percepção e expectativa dos clientes quanto ao atendimento bancário.

Dos oito clientes entrevistados: seis eram mulheres e dois eram homens; com idade média entre 25 a 44 anos; sete com curso superior completo; clientes na instituição de 1 a 20 anos; cinco são gerenciados e três não gerenciados; o número de gerentes que já tiveram variou de 2 a 6 no total. Os clientes serão mencionados como a letra C + nº (número correspondente), conforme já mencionado anteriormente.

Foram levantadas as quantidades de Bancos que os clientes trabalham atualmente: cinco trabalham com dois bancos; dois dos clientes com três bancos e 1 com apenas o Banco analisado. A preferência do Banco que a maioria escolheu foi o analisado, por motivos de acessibilidade, tecnologia, aplicativos e pontos de atendimento. Santos (2015) trata que os Bancos têm investido intensamente em tecnologia para garantir qualidade e agilidade no atendimento, além de serem utilizadas para o controle dos colaboradores.

Já a expectativa do cliente quanto ao atendimento de sua agência, considerando o Banco A todos os entrevistados esperam que os seus problemas sejam resolvidos com rapidez, agilidade, cordialidade, respeito e atenção, tratam a ida ao banco como solucionador de problemas. Martins (2013) relata exatamente esses indicadores como os que os clientes esperam: tangibilidade, fiabilidade, empenho, confiança e empatia.

Com relação a mídia e propaganda, os clientes mencionaram já terem visto na internet, redes sociais, televisão e rádio. A maioria dos entrevistados relatam que o

apresentado pela empresa diverge do serviço entregue, por vários motivos, entre eles: processos burocráticos e demora no atendimento “vendem uma ideia que os produtos são bons, e que na realidade não é nada disso. Passam uma ideia de uma vida feliz, que na verdade não é” (ENTREVISTADO C4, 2017).

Os entrevistados afirmaram que gostariam que o atendimento, cordialidade, agilidade, atenção e pessoalidade fossem diferentes. Pois encontram muitas barreiras no atendimento. E também que tivessem mais benefícios na conta, pois as tarifas são altas e outras instituições apresentarem mais atratividades quanto a isso. Por fim, dentro do resultado obtido com a entrevista, foi questionado aos mesmos qual a possibilidade de 0 a 10, sendo zero nenhuma possibilidade e dez 100%, sobre continuarem a serem clientes da instituição, obtivemos o seguinte resultado: a maioria considera que a possibilidade é grande, mas que tem questões a melhorar; apenas um relatou nota máxima pelo motivo de trabalhar na instituição (apenas por isso, frisado pelo cliente); e outro só mantém devido a empresa efetuar os pagamentos por este Banco. Este é um ponto de atenção, que de acordo com Caon e Corrêa (2002) a qualidade no serviço prestado deve ser prioridade em uma empresa, pois a razão de existir é o cliente, e o mesmo deve ser fidelizado, pois é o que garante a lucratividade da empresa e não apenas considera-lo como mais uma transação.

Desta forma foi possível perceber que os clientes não têm, na sua maioria, expectativas positivas quando ao atendimento bancário, mas sim que querem ser atendidos com rapidez e que seus problemas sejam resolvidos. Esperam por educação, cordialidade e que os colaboradores não ignorem sua presença dentro da empresa, tanto como cliente da instituição como uma pessoa presente dentro da estrutura em um dia de atendimento comum. De acordo com Caon e Corrêa (2002) relatam a informação de que um cliente infeliz pode propagar e ter um potencial destrutivo muito maior que um cliente satisfeito.

A resposta ao último objetivo específico desta pesquisa de comparar a expectativa e realidade na qualidade do atendimento na percepção dos clientes com a percepção dos funcionários quanto à implementação e cumprimento de metas estabelecidas é apresentada na figura a seguir:

Figura 1 - Quadro comparativo

Nº	EXPECTATIVA CLIENTE	REALIDADE CLIENTE	PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS COM RELAÇÃO AS METAS VERSUS QUALIDADE NO ATENDIMENTO
1	Atendimento ágil	Demora no atendimento	Sobrecarga de atividades e metas
2	produto conforme necessidade e perfil	qualquer produto	Quantidade excessiva de produtos para cumprirem as metas
3	Cordialidade e pessoalidade	desdém - pouca importância	Funcionários preocupados e tensos decorrentes de metas e cobranças excessivas
4	Se sentir importante dentro da empresa	Impessoalidade	Funcionários insatisfeitos
5	Ter a atenção que merecem	não se sentem importantes	Funcionários sem reconhecimento e impacientes

6	adquirir o produto almejado	compram mais do que podem decorrente de necessidades - condição criada pelo funcionário	Ameaça de demissões e pressão psicológica.
7	Ver propagandas que condizem com o serviço que recebem	Divergência da realidade com o prometido e iludido na propaganda	Realidade entre a propaganda e o serviço entregue consciência da divergência
8	Pouca Burocracia	Muita Burocracia	Funcionários sem autonomia e sem poder de solução

Fonte: Elaborado pelas autoras (2018)

Neste tópico também é importante salientar a teoria dos cinco gaps propostos por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), na qual percebeu-se com as respostas deste estudo que existem problemas em todos eles, portanto muito diferente do ideal que seria gap = 0. O quadro a seguir apresenta essas informações em forma de comparativo:

Figura 2 - Os cinco Gaps

TEORIA		PRÁTICA - ENTREVISTAS
GAP 1	Expectativa X realidade = divergência entre o que o cliente espera e o que a empresa acha que eles querem. Falha de Comunicação Interna; falta de uma pesquisa de Marketing adequada;	Sim, a empresa acredita estar no caminho da qualidade no atendimento enquanto os funcionários estão insatisfeitos, sobrecarregados e não conseguindo dar o devido suporte. O único ponto que a empresa atende é o Pós-vendas, mas com muita ineficiência.
GAP 2	Os gerentes sabem o que o cliente espera, porém não conseguem pôr em prática. Comunicação inadequada, e funcionários desalinhados sem prestar o serviço como devem ser.	Sim, funcionários sobrecarregados e com cobrança intensa, metas abusivas, pouco arrojadas e inflexíveis. Difícil atender o cliente como ele espera, sem perceber o que o gerente precisa entregar de resultado (metas).
GAP 3	Diferenças entre os objetivos e especificações destinadas ao serviço quanto a sua execução, pois nem sempre o funcionário desempenha seu papel da melhor forma.	Sim, muitas metas a serem alcançadas e poucos clientes para atingi-las. Muitas divergências entre o que se deve fazer e o que se faz.
GAP 4	Este é o desvio entre a comunicação dada pela a empresa ao cliente quanto aos seus serviços e o que realmente é ofertado pelos colaboradores, estando divergente.	Sim, demonstrada na questão das propagandas vistas pelos clientes e o serviço divergente recebido.

GAP 5	Desvios decorrentes dos gaps 1 ao 4 - falha na comparação entre o serviço percebido e a expectativa do serviço	Sim, falha na comparação entre o serviço percebido e a expectativa do mesmo.
------------------	--	--

Fonte: Elaborado pelas autoras (2018)

Após este levantamento de dados e suas interpretações, o próximo tópico tratará das considerações finais deste estudo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebeu-se que a linha de execução do Banco A está divergente do seu principal objeto - a qualidade no atendimento. Esta questão é observada tanto pelo cliente como pelo colaborador. O cliente não espera ir ao Banco para conversar ou então comprar um produto ou serviço como se estivesse indo ao shopping, mas associa a ida ao banco como um solucionador de problemas, ou seja, para ele ir ao banco é sinônimo de dificuldade ou problemas a serem resolvidos. Não esperam por produtos estruturados, e características dos mesmos, mas buscam um atendimento cortes, ágil, com qualidade, atenção, educação e presteza. O cliente quer ser percebido, quer se sentir importante perante o gerente e não um mero número a ser "batido", não quer estar condicionado a adquirir produtos sem ter necessidade. Em contrapartida gostam da tecnologia fornecida pelo Banco, e da comodidade que ele proporciona, assim como pela quantidade de postos de atendimentos.

Comparando as entrevistas realizadas com os colaboradores percebeu-se uma grande insatisfação com relação à empresa. Se sentem pressionados, assediados e colocados a pressão o tempo todo. Consideram ter metas abusivas, inflexíveis e em uma quantidade alavancada, impedindo que os mesmos façam realmente uma gerência de suas carteiras de atendimento.

Não são devidamente reconhecidos, e não sabem ao certo o caminho que precisam conduzir ao longo do ano para atingir as metas, pois elas sofrem mudanças constantes e no decorrer do período. Se sentem descontentes e sem ter suporte para enfrentar os desafios, sofrem ameaças constantes e muitas vezes precisam usar da 'reciprocidade' para se livrar de possíveis ameaças de demissão e assédio moral. Desta forma a contextualização da meta como norteadora de resultados, deixa de ser algo positivo, e torna-se negativo, principalmente no ambiente bancário.

Sendo assim, em resposta ao objetivo geral desta pesquisa, conclui-se que a qualidade no atendimento está longe de ser o ideal, assim como as metas de serem atingidas. Enquanto a empresa não corrigir os cinco Gaps não terá êxito em seu objetivo principal. Para que isso ocorra, os dois lados precisam ser trabalhados, clientes e colaboradores e fazer ter sentido a frase tão utilizada "Posso te ajudar? "

Do ponto de vista prático, esta pesquisa pode contribuir para que os bancos comerciais adequem suas práticas e estratégias, tanto em relação à qualidade do atendimento quanto em relação às suas políticas de gestão de pessoas e desempenho em vendas. Do ponto de vista teórico, a contribuição do artigo se relaciona com o teste e aplicação da teoria das Cinco Lacunas da Qualidade dos Serviços (5 gaps).

Entende-se que o próprio método qualitativo e exploratório apresenta limitações, principalmente no que tange à inferência dos resultados. Além disso, outra limitação é que o estudo consiste em um estudo de caso, abordando nas entrevistas em profundidade apenas clientes e gestores de uma instituição financeira. Desta forma, sugere-se como estudos futuros a aplicação de pesquisas semelhantes em

outras instituições financeiras, ou até mesmo a utilização de técnicas quantitativas para validação dos resultados.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, Maria do Carmo Baracho; ZAVARIZZI, Camilla. Aspectos relacionados ao afastamento de bancários por LER/DORT. **Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional**, v. 22, n. 3, p. 487-496, 2014.
- ALMEIDA, Jorge Fonseca de. **Marketing bancário**. Portugal: Actual, 2013.
- AMORIM, Tania Nobre Gonçalves Ferreira; SILVA, Ladjane de Barros. Gestão estratégica de pessoas e inovação: uma parceria essencial. **RAUnp**, ano IV, n.1, out 2011/mar 2012.
- BENTES, Otávio. **Atendimento ao cliente**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.
- BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- CAON, Mauro; CORRÊA, Henrique L. **Gestão de serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CARVALHO, Marly Monteiro; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos: PRH - conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2011.
- GOMES, Ana Carla Queiroz; BARRETO, José Carlos Nunes. A qualidade de vida e saúde no trabalho frente às mudanças dentro de um setor bancário – soluções para um melhor desempenho dos bancos. **Revista Idea**, vol. 3, n. 1, ago/dez 2011.
- MARTINS, Eduardo Paulo Ferreira. **Qualidade do serviço: o caso do setor bancário português**. Porto: Vida Econômica, 2013.
- MEINBERG, José Luiz; TOMANINI, Cláudio; TEIXEIRA, Elson; PEIXOTO, Luiz Carlos. **Gestão de vendas**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.
- NUNES NETO, Agostinho. **Meta um significado para a vida**. São Paulo: Nobel, 2005.
- PAROSKI, Mauro Vasni. Assédio Moral no Trabalho. **Doutrina e jurisprudência**, n. 23, ano XLI, p. 218-207, 2007.
- PENA, Mileide Morais; SILVA, Edenise Maria Santos da; TRONCHIN, Dayse Maria Rizzato; MELLEIRO, Marta Maria. **O emprego do modelo de qualidade de Parasuraman, Zeithaml e Berry em serviços de saúde**. Revista Esc Enferm USP, 47 (5), p. 1235-40, 2013. SANTOS, Cleito Pereira dos. **Controle eletrônico, metas e intensificação do trabalho na empresa bancária Banco do Brasil**. Revista da ABET, v. 14, n. 2, p. 290-309, Jul a Dez de 2015.
- SINDICATO dos bancários e financeiros de São Paulo, Osasco e Região. **O que são metas abusivas?** 2017. Disponível em: <<http://spbancarios.com.br/03/2017/o-que-sao-metas-abusivas>>. Acesso em: 21 out. 2017.
- TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor C. P.; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- ZACHARIAS, Maria Luiza Barcellos; FIGUEIREDO, Kleber Fossati; ALMEIDA, Victor Manoel Cunha de. **Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários**. RAE electron. [online], vol.7, n.2, 2008.
- ZEITHAML, V., PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. **Delivering Quality Service**. New York: Free Press, 1990.