

UNIVERSIDADE TIRADENTES

NILÂNIA DO NASCIMENTO OLIVEIRA

O ATENDIMENTO COMO FERRAMENTA DE
SUCESSO MERCADOLÓGICO:
CASO BANESE AGÊNCIA DE ITABAIANA

Itabaiana

2014

NILÂNIA DO NASCIMENTO OLIVEIRA

O ATENDIMENTO COMO FERRAMENTA DE
SUCESSO MERCADOLÓGICO:
CASO BANESE AGÊNCIA DE ITABAIANA

Relatório apresentado á Universidade Tiradentes como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

NEHEMIAS ANASTÁCIO SANTOS DA SILVA

(orientador)

Itabaiana

2014

NILÂNIA DO NASCIMENTO OLIVEIRA

O ATENDIMENTO COMO FERRAMENTA DE SUCESSO
MERCADOLÓGICO:

CASO BANESE AGÊNCIA DE ITABAIANA

Relatório apresentado ao curso de
Administração da Universidade
Tiradentes – UNIT, como requisito
parcial para obtenção do grau de
bacharel em Administração.

Aprovada em ____/____/____.

Banca Examinadora

Universidade Tiradentes

Nehemias Anastácio Santos da Silva

(nome do professor)

(nome do professor)

A minha família, amigos e colegas de trabalho
que estiveram presentes nesses quatro anos
de curso.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho só foi possível graças:

À Universidade Tiradentes pelo espaço agradável e pelo acolhimento.

A todos os colegas do curso que me ampararam que fizeram parte dos grupos de estudos e que me ajudaram a desenvolver meus conhecimentos.

Aos professores que aperfeiçoaram ainda mais os meus conhecimentos.

Aos funcionários por terem me ajudado a solucionar problemas e tirarem dúvidas quando necessário.

A minha família por está sempre ao meu lado, ajudando a superar todas as dificuldades encontradas.

“A arte da administração, não se limita apenas em ser um ótimo gestor, mas também um excelente líder”.

Gustavo Santana da Rocha

RESUMO

A oferta de serviços aumentou muito nos últimos anos devido avanços tecnológicos. Mas para atender de maneira qualitativa as empresas públicas e privadas devem se adaptar. Dessa forma elas precisam saber mais sobre os seus clientes e usuários que irão usufruir destes serviços. Logo, com o aumento de ofertas acabam exigindo mais. Na pesquisa feita são citadas algumas opiniões de autores, professores, cientistas e pesquisadores para uma melhor administração de empresa de pequeno e grande porte, ajudando na fidelização de novas e antigas clientelas para que as organizações se firmem nesse novo mercado que a cada dia vem se modificando, fazendo com que as empresas, as organizações e as repartições públicas acompanhem juntos, tal crescimento. Alguns autores dizem que a fórmula para acompanhar esse avanço tecnológico seriam planejamento, desenvolvimento, treinamento e controle. A pesquisa de tema, "Atendimento como ferramenta de sucesso mercadológico: caso Banese agência de Itabaiana" é uma constatação de objetivos e bons resultados. O tema citado anteriormente foi escolhido devido déficit encontrado não somente na agência mencionada, mas em outros setores que também serviriam de exemplos e que ainda poderiam ser analisados para que haja um melhor funcionamento induzindo ao alcance de qualidade. O objetivo é fazer com que enxerguem os defeitos encontrados no dia a dia das instituições, tendo ainda um propósito de trazer ferramentas do marketing, da gestão de pessoas, empreendedorismo entre outros.

PALAVRAS-CHAVE: Atendimento ao cliente; Marketing; Qualidade; Serviços.

Summary

The provision of services has increased greatly in recent years due to technological advances. But to answer qualitatively public and private companies must adapt. Thus they need to know more about their customers and users will enjoy these services. Thus, with increasing offers more demanding end. In the survey are cited some opinions of authors, professors, scientists and researchers to better management of small business and large helping of loyalty in the old and new clientele for organizations to become established in this new market that every day has been modified, causing the companies, organizations and government agencies together to accompany such growth. Some authors say that the formula to follow this technological advancement would be planning, development, training and control. The research theme, "Service as a successful marketing tool: if Banese agency Itabaiana" is a statement of goals and good results. The theme was chosen because previously mentioned deficit found not only in the aforementioned agency, but also in other sectors that serve as examples, and they could still be analyzed so there is a better operation induces the achievement of quality. The goal is to make enxerguem defects found in everyday life of institutions, yet having a purpose of bringing marketing, people management, entrepreneurship and other tools.

KEYWORD: Customer Service; marketing; quality; Services.

LISTAS

LISTA DE GRÁFICOS

1. Nível de satisfação dos clientes.....24
2. Nível de satisfação dos funcionários.....25

QUESTIONÁRIOS

1. Questionário feito para os clientes.....30
2. Questionário feito para os funcionários.....31

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
3. SITUAÇÃO ENCONTRADA.....	23
4. SUGESTÕES DE MELHORIAS.....	26
5. CONCLUSÃO.....	27
6. REFERÊNCIAS.....	28
7. ANEXOS.....	30

1. INTRODUÇÃO

Como o foco principal desse trabalho é o processo de atendimento direcionado às pessoas nas agências bancárias, achamos de antemão fazer um breve comentário sobre o serviço público ofertado aos nossos clientes, para que em seguida, possamos focar o tema em questão. A própria Constituição Federal é clara quando define o que seria qualidade no serviço público quando indica os princípios básicos da Administração Pública que são: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência, conhecido também pela sigla L.I.M.P.E, art.37 da C.F. de 1988. Assim como outros artigos e lei que demonstram quais seriam os limites do que é a qualidade no Serviço Público Brasileiro. Ou seja, todo serviço público deve ser feito de forma legal, dentro do que a lei estabelece. Analisando o exercício das funções voltadas para os cidadãos nas agências, constatamos que a exigência e indignação das pessoas, é cada vez maior em se tratando da qualidade do atendimento oferecido, pois vivenciam erros frequentes em praticamente todos os atendimentos. Visando tais problemas detalharemos no transcorrer do relatório, juntamente com os objetivos, justificativa, metodologia dentre outros aspectos que abordaremos. Haverá também questões ligadas às avaliações de práticas que encaminharão os funcionários a uma devida organização em suas atividades, como sugestões que valorizem o autoatendimento desse setor, debatido corriqueiramente nos meios de comunicações. Sendo assim, o que fazer para melhorar o atendimento nas agências bancárias?

Treinamento e desenvolvimento para o atendimento de qualidade e com mais agilidade e evolução na área de gestão de pessoas. Dividindo melhor os trabalhos a serem realizados havendo assim uma organização mais adequada na agência. Fazendo com que diminua o tempo de espera em filas não somente dos caixas, mas também em outros setores como na recepção. Um contato maior entre os funcionários para que em primeiro lugar haja organização e controle entre si passando segurança e exemplo de disciplina para todos que ali frequentam.

Esse tema foi escolhido devido o déficit encontrado principalmente na falta de informações corretas distribuídas entre funcionários e clientes criando várias confusões, pois estas informações muitas vezes não se assemelham com outras já adquiridas. Também existe um problema nas filas, onde elas ficam muito grandes devido a demora no atendimento individual dos clientes. Sendo assim, é de muita importância que todos conheçam mais sobre atendimento, gestão de pessoas e comportamento organizacional. Ao analisar a organização notou-se que é preciso adequar às necessidades e desejos dos clientes. É preciso demonstrar segurança e bom desempenho ao prestar serviços, porque um banco sempre deve enviar demonstrativos corretos para sua clientela.

Deve analisar o processo sobre gestão de pessoas, treinamentos e desenvolvimentos na busca da solução, prática e da qualidade do atendimento ao cliente na agência. Para chegar a uma solução, devem ser especificados alguns objetivos que são: i) verificar o tempo de espera dos clientes na fila bancária; ii) estudar a rede de sistemas utilizada na agência; iii) orientar corretamente para que não passem informações erradas; iii...) valorizar o funcionário para que ele trabalhe com mais disposição e valorize o seu trabalho;

A pesquisa foi feita pelo método qualitativo. É um método bem pessoal. Pode ser caracterizado como uma investigação. Tem o objetivo de enxergar e proporcionar uma aproximação dos problemas encontrados e de torná-los mais claros realizando pesquisas bibliográficas e via internet. O procedimento metodológico utilizado é em formato de relatório. Será estudado um tema “O atendimento como ferramenta de sucesso mercadológico: caso Banese agência de Itabaiana”, o qual será seguido de maneira rigorosa à metodologia que está em questão.

Esse trabalho contém informações de como fazer para manter clientes fiéis em agências bancárias, através da melhoria na qualidade do seu atendimento.

A pesquisa em si está sendo realizada no Banco do Estado de Sergipe S/A (BANESE), localizada na Praça João Pessoa, 175, cidade de Itabaiana, estado de Sergipe. Esta pesquisa foi realizada entre 03 de março de 2013 a 14 de novembro de 2014.

A agência Banese foi criada com denominação de Banco de Fomentos Econômico (BANFESE). O jornalista Orlando Dantas, que foi o primeiro presidente, disse que o Banco iria evoluir e tornar-se um dos mais importantes de todo o Sergipe. Em 1967, ano em que foi transferido para atual nome, Banese, foi também ano em que houve mudanças em sua estrutura. Manoel Conde Sobral presidente entre os anos de 1964 e 1975 inaugurou agências nas cidades de Itabaiana, Boquim, Lagarto, Estância, Nossa Senhora das Dores e Aquidabã. E assim o Banese continuou se expandindo por diversos bairros, municípios e capitais. No ano de 1978 foi marcado pelo desenvolvimento da área de Recursos Humanos, ressaltando a importância do treinamento e aprimoramento dos funcionários. Época essa em que foram implementados os setores financeiros, de planejamento e de sistema e métodos. Já nos anos oitenta os produtos que trouxeram crescimento para o Banese foram a BACISA (Banes Crédito Imobiliário/Poupança Banese), a Banese corretora de Seguros, o SERGUS (Instituto Banes de Seguridade Social), a Carteira de Open Market e o Sistema de Conta Única do Governo Estadual. Em 1991, o Banese Múltiplo. Em 1994, quando a moeda no Brasil foi estabilizada assim como em outras instituições, o Banese, perdeu uma grande fonte de renda enfrentando difíceis fases financeiras tendo que reduzir tanto nas despesas como no seu quadro de funcionários. Mas o Banese logo se recuperou investindo fortemente em seus colaboradores, em produtos e serviços bancários, na modernização das redes, automação e tecnologia. Como prova tem-se o lançamento do cartão Banese Card, puramente sergipano contribuindo para a economia de Sergipe. Não esquecendo os Pontos Banese, uma rede de correspondência bancária que trouxe grandes avanços para os clientes, permitindo pagamento em vários estabelecimentos. Há décadas que o Banese vem sempre valorizando os artistas, os atletas locais, patrocinando dezenas de obras literárias, eventos esportivos, apoiando a educação, saúde, meio ambiente, cultura e arte, e incentivando a geração de novos empregos. Sua missão é fazer com que haja desenvolvimento, fornecendo para Sergipe mais soluções financeiras, de maneira sustentável, valorizando seus clientes e acionistas. A agência Banese de Itabaiana, local onde está sendo realizado o estágio, é composta por dezesseis funcionários e cinco estagiários.

O propósito desse estudo é desenvolver ferramentas do marketing com o intuito de chamar a atenção das pessoas interessadas ou não por nossos serviços e

produtos. Quando algo é bem planejado ele tem o poder de conquistar qualquer pessoa. Sabe-se que no Brasil o marketing é essencial na conquista da clientela em faculdade de aptidão mercadológica. Outro ponto de destaque para o sucesso é a visão empreendedora, exigindo que o empreendedor esteja sempre preparado para novos desafios.

O intuito é alcançar o nível máximo de satisfação tanto das pessoas que buscam nosso serviço, quanto dos funcionários, elevando assim, o número de fidelizados na agência Banese de Itabaiana.

No segundo capítulo falaremos das técnicas adotadas por estudiosos da área administrativa, colhendo projetos feitos por tais, que serviram de exemplo para muitas organizações de pequeno e grande porte.

Já no terceiro capítulo será comentado sobre tudo o que foi encontrado na agência. Todos os déficits avaliados e colhidos para o estudo em questão, tanto de clientes internos como dos externos.

No capítulo 4 haverá sugestões de melhoria que foram usadas na própria Sociedade Anônima. Sociedade esta, que vem demonstrando um diferencial, e será mais detalhado no capítulo citado anteriormente.

No último capítulo teremos o entendimento definitivo, todas as consequências argumentadas, epílogos, enfim tudo o que foi exposto durante o projeto de relatório de estágio supervisionado.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A administração define-se em termos de quatro funções específicas que são: planejar, organizar, dirigir e controlar. Planejamento é a função que define os objetivos para o desempenho da organização. Organização está relacionada à divisão de trabalho ao arranjo e à alocação de tarefas. Direção é quando se coloca em prática tudo o que foi planejado e organizado, envolvendo o poder, a comunicação e motivação das pessoas para o desempenho do trabalho que já havia sido planejado. Controle é o acompanhamento feito pelos supervisores, administradores, diretores entre outros, fazendo com que sejam alcançados os objetivos ou corrigindo erros que possam ter ocorridos.

Esse trabalho foi realizado através de pesquisas feitas pela internet, consultas bibliográficas, profissionais da área e professores da Universidade Tiradentes.

Vários cientistas, pensadores, economistas, pesquisadores e professores já estudaram e vêm estudando para um melhor entendimento da administração. Foi pensando nos problemas encontrados não só no banco Banese, mas em outros órgãos públicos que serão citadas dicas e técnicas utilizadas para melhorar a qualidade dos serviços e atendimentos.

Durante toda a história da administração apenas dois pensadores conseguiram fixar como a mais importante referência no conhecimento por mais de quatro décadas, foram eles: Peter Drucker e Philip Kotler.

Peter Ferdinand Drucker (1909-2005) foi um consultor de gestão, escritor, ecologista social e professor que estudou a maneira como os seres humanos se organizam e dividem algumas atividades com outros seres humanos, da mesma maneira que o ecologista observa e analisa o mundo biológico. Conhecido como “o homem que inventou a gestão”, acabou influenciando grandes líderes de organizações em todos os setores da sociedade. Entre muitos estão: General Electric, IBM, Intel, Procter & Gamble, Escoteiras dos EUA, Cruz Vermelha, Nações dos Trabalhadores Rurais e várias administrações presidencialistas. Além de inúmeros artigos acadêmicos e populares, publicou 39 livros. Profetizou acontecimentos como a privatização e a descentralização, a elevação do Japão ao poder econômico mundial, a importância decisiva do marketing, da inovação, e da necessidade do aprendizado ao longo da vida. Dizia Drucker que “para sobreviver e ter sucesso, cada organização tem de se tornar um agente de mudança. A forma mais eficaz de gerenciar a mudança é criá-la” e ainda “a única fonte de lucro é o cliente”. “Pode-se presumir que sempre haverá necessidade de algum esforço de vendas, mas o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e venda por si só. O ideal é que o marketing deixe o cliente pronto para comprar. A partir daí, basta tornar o produto ou serviço disponível”. (Peter Drucker)

Drucker ensinou no Sarah Lawrence College, Bennington College, e na Universidade de Nova York, passou os últimos 30 anos de sua carreira na faculdade Claremont Graduate University. Recebeu no ano de 2002 a Medalha Presidencial da Liberdade, considerada a maior honraria civil da nação.

Churchill (2012, p.292 e 293) afirma que o sucesso de uma organização de serviços muitas vezes depende de sua capacidade de desenvolver relações com os clientes e de prestar serviços de qualidade. Logo, os profissionais de marketing de serviços dependem de sua capacidade de reter e não só atrair clientes. Diz ainda que, os profissionais de marketing são afetados pelo tremendo crescimento do setor de serviços sendo o de maior crescimento nas economias pós-industriais. Peter Drucker já dizia “para sobreviver e ter sucesso, cada organização tem de se tornar um agente de mudança. A forma mais eficaz de gerenciar a mudança e cria-la” e ainda “A única fonte de lucro é o cliente”. O mundo está cada dia mais exigente em questão da qualidade de produtos, preços e serviços. Pra muitos, os níveis de serviços e a consistência da qualidade depende quase inteiramente da forma e da motivação das pessoas que fornecem os serviços.

Philip Kotler é considerado a maior autoridade mundial em marketing, é autor de 52 livros, sendo que o mais recente foi *Market Your Way To Growth: 8 Ways to win*, publicado em dezembro de 2012. Já recebeu vários prêmios por contribuir tanto como marketing e ao management. No ano de 2005 ficou entre os quatro maiores expert do negócio pelo Financial Time, ficando atrás de outros grandes nomes como Jack Welch, Bill Gates e Peter Drucker, sendo que em 2008 o The Wall Street Journal o colocou na 6ª posição entre as pessoas mais influentes no mundo dos negócios. Kotler presta consultoria para empresas como General Eletric, IBM, AT&T, HoneyWell, Michelin e Merck, entre várias outras.

Em um Seminário HSM, que ocorreu em Brasília, em 29 de agosto deste ano, tinha como tema “Marketing no Setor Público: estratégias para melhorar o desempenho”. Kotler cita como aplicar estratégias de marketing vencedoras para criar organizações públicas que prestem serviços eficientes, porque é fundamental que o marketing faça parte de projetos públicos desde o começo, como alavancar as táticas de marketing e otimizar produtos, preço, praça e promoção no setor público, como usar os métodos modernos de comunicação com mais eficiência, como identificar as necessidades no setor público e a satisfação do cliente, como gerenciar o desempenho no setor público.

Em outro evento também publicado pela HSM, já na cidade de São Paulo, no dia 1º de setembro do mesmo ano, Philip Kotler dá dez dicas para o novo marketing, que estão inumeradas logo em seguida.

Primeiro, “sua marca precisa tocar o espírito das pessoas”. Segundo Kotler, há o marketing 1.0 tradicional que convence a mente da pessoa que aquele produto é o ideal para a compra. Visão essa que não funciona no mundo moderno. Já o marketing 2.0 engaja o consumidor, “nesse você compra com a emoção”, explica. Segundo, “fique atento ao mobile”. “Os consumidores agora estão no poder, eles sabem muito mais do que você mesmo como companhia”, afirma. Terceiro, “aposte nas histórias”. “Faça uma boa história”, diz Kotler. É categórico evidenciar o motivo pelo qual o seu produto é o melhor diante da concorrência. Quarta dica, o Brasil precisa liderar a América Latina. Nossa nação, afirma o professor, precisa ter mais responsabilidade do que apenas ser “um país bem sucedido”. É claro que podemos vender nossos produtos para outros continentes, mas o seu consumidor principal deve está mais próximo. Quinta dica Kotler, “é preciso inovar sempre”. “Uma companhia não sobrevive se não mudar”, completa sua afirmativa. Sexta, “não crie vendas, possua consumidores”. “Nos dias de hoje apenas vender é estupidez.

Seu trabalho não é produzir uma venda, mas criar posse do consumidor”. A sétima dica diz para “apostar nas novas mídias”. “É preciso criar sinergia. As velhas mídias e as novas trabalham juntas”, explica. Segundo Kotler, é indispensável à presença online. Na oitava ele afirma que “devemos valorizar o design”. Nona: “Marketing B2B também é marketing”. Como exemplo Kotler cita a Intel. Marca que praticamente obriga os fabricantes de computadores a colocar o seu chip. A Intel faz com que acreditem que o chip faz seu processador melhor do que os outros. A décima e última dica dada por Philip Kotler é que “lojas físicas terão de repensar sua razão de ser”. Ele explica que não quer dizer que as lojas físicas vão deixar de existir, mas que precisam achar novas maneiras convincentes para sua existência.

O administrador desenvolve e organiza papéis que são considerados fundamentais para o crescimento e o sustento dos negócios. Logo no início dos anos 70 foi estudado um grupo reduzido de executivos por um professor canadense Henry Mintzberg concentrado principalmente nas atividades realizadas pelos gerentes. Ao analisar esses gerentes, notou que suas atividades eram divididas em dez papéis. Logo, Mintzberg dividiu esses papéis em três famílias que são: papéis interpessoais, papéis de informação e papéis de decisão. O papel interpessoal é uma relação entre pessoas dentro e fora das organizações, sendo que o papel do gerente é representar os significados de ligação, símbolo ou líder. Líder envolve todas as atividades influenciando, por exemplo, funcionários, clientes, fornecedores entre outros. O gerente é um símbolo que age como representante da organização. Já a ligação é o intercâmbio de recursos e informações vinculado entre equipes. O papel da informação é trazer ou levar informações para as organizações. Os exemplos desses tipos de gerentes têm os monitores, disseminador ou porta voz. O papel de decisão envolve a resolução de problemas e tomada de decisões relacionadas com novos empreendimentos. Com tudo o papel do gerente muitas vezes depende da sua especialização o que faz bastante diferença no momento decisivo em uma organização.

O administrador deve desenvolver várias habilidades. Com isso Robert L. Katz classificou três grupos de práticas que um líder deveria adquirir para melhor administrar são elas: habilidades técnicas, habilidades humanas e habilidades conceituais. As habilidades técnicas devem particularmente envolver métodos, processos, técnicas, procedimentos, conhecimentos especializados, capacidade analítica e facilidade no uso de ferramentas técnicas. Habilidade humana é saber trabalhar com outras pessoas naturalmente tanto nos momentos de decisões como também no dia a dia. Já as habilidades conceituais consistem na capacidade de visualizar o empreendimento como um todo e como mudança em cada parte podendo ofertar todas as demais.

Um grande desafio para tornar o cliente fiel à empresa é desenvolver uma cultura organizacional com foco no cliente. Deve envolver todas as pessoas da organização e em todos os níveis hierárquicos. Isso só acontecerá se houver treinamento contínuo para o aperfeiçoamento profissional e pessoal do funcionário. Cada profissional, quando atende uma pessoa, tem o poder de cativá-lo ou de expulsá-lo definitivamente da empresa. Sempre que a clientela procurar serviços de qualidade, lembra-se do seu excelente atendimento, muitas vezes está disposto a pagar mais para obter um serviço diferenciado. Citado por Sérgio Almeida (2011, p.143), existe sete pecados do atendimento. 1º Apatia: ocorre quando os funcionários de uma empresa não demonstra que se importa com o cliente. 2º Má vontade: os

funcionários tentam livrar-se do cliente, sem resolver o problema dele. 3ºFrieza: o cliente é tratado de forma distante, até desagradável. 4ºDesdém: há funcionários que se dirigem aos clientes, de cima para baixo, como se ele não soubesse nada, fosse uma criança. Isso enfurece a pessoa. 5ºRobotimo: o funcionário deixa de agir como se fosse uma pessoa e repete sempre a mesma coisa, da mesma maneira, como se estivesse em outro lugar. 6ºDemasiado apego às normas: acontece com o funcionário que diz “sinto muito, mas não podemos ser flexíveis”. 7ºJogo de responsabilidade: A síndrome do vai-para-lá-e vai-para-cá. Há pessoa que manda os clientes de um lado para outro, sem nunca resolver nada.

Para que se tenha destaque nos dias atuais a qualidade no atendimento é de fundamental importância. Oferecer um serviço de qualidade no atendimento é uma obrigação básica de toda e qualquer empresa que deseja manter-se firme no mercado. Existem alguns critérios que podem satisfazer os clientes de qualquer empreendimento comercial. A cortesia, agilidade, boa comunicação, conhecimento no serviço prestado e a disponibilidade com humor são alguns tipos de critérios que podem servir de exemplos para um atendimento de qualidade. A qualidade de um bom atendimento começa quando um profissional passa uma informação a outro setor da empresa de forma completa. Sabe-se bem que só se pode passar um serviço de qualidade se soubermos transmitir tudo o que a empresa oferece e se houver um bom clima no ambiente de trabalho. Todo profissional da área operacional, tática, ou estratégica, deve estar satisfeito com o atendimento recebido não somente pelo gerente ou da diretoria, mas também dos colegas de trabalho. Então cada um deve fazer a sua parte, contribuindo para um bom trabalho, oferecendo um atendimento aos clientes internos que prime pelo profissionalismo e cortesia, sempre comprometido com a qualidade das tarefas. Nunca abra mão do trabalho em equipe, tenha sempre que possível paciência e aprenda a se comunicar de forma clara e objetiva, isso motivará e trará disposição no trabalho facilitando a conquista de clientes.

A administração constitui a maneira pela qual se utilizam os diversos recursos organizacionais, humanos, materiais, financeiros, de informações e de tecnologia para alcançar objetivos e atingir desempenhos. Segundo Chiavenato (2014, p.501) o propósito da avaliação do desempenho é verificar se os resultados estão sendo conseguidos e quais as correções necessárias a serem feitas. Já Caravantes (2013, p.484) afirma que todas as organizações têm certas coisas em comum, mas, ao mesmo tempo não existem duas organizações que sejam exatamente iguais. Algumas têm grandes amplitudes administrativas e outras têm amplitudes administrativas estreitas. Algumas são descentralizadas e outras são centralizadas. A avaliação além de ser muito importante para qualquer organização flui naturalmente do processo analítico. Ela existe para enriquecer o aprendizado e para aumentar a eficácia da operação quando o feedback ocorre durante e depois de cada passo do processo de pesquisa-ação. É sugerido ainda por Caravantes (2013, p.191) que o sistema de feedback constante e automático sendo constituído para proporcionar os reajustes a ação de mudança deve ser constante nas organizações. Após a avaliação e o feedback deve existir também ao final de cada passo e de cada ciclo, uma avaliação geral para rever os fatos.

O Banese há pouco tempo ganhou um novo sistema de canais de atendimento que é a internet Banking. Esse novo sistema permite um controle maior nas transações realizadas. Nela, existem filtros que buscam o valor, período e tipo

de transações, podendo ser tanto de crédito como de débito. Ainda possui também outras opções como, simulação de crédito rápido, recarga de celular, pagamento de faturas, extrato, transferências, aplicativos para smartphones e tablets. Há ainda alguns outros serviços disponíveis que podem ser consultados como contas correntes, poupanças e Banese Card, transferências entre contas, pagamentos de convênios e títulos com ou sem códigos de barras. Consultam pontos de atendimento Banese mais próximos e ainda o Portal do Servidor que fazem consultas de contracheques, consultas de Informe de Rendimentos e consultas de Ficha Financeira. Tudo isso para tentar diminuir as filas que fazem parte de um dos problemas encontrados em muitas organizações, incluindo o Banco Banese de Itabaiana.

O atendimento ao cliente também é aplicável ao pessoal que acolhe ao telefone, aos departamentos financeiros que trabalham para a organização e aos executivos que têm de apresentar um alto grau de direção, apoio e orientação às suas empresas. De acordo com Tschohl (1996), para os clientes, todo e qualquer funcionário é a empresa. É o desempenho deste, no contato com o cliente que determina uma relação de fidelidade e confiança ou não. Isso mostra que de acordo com Fremantle (1994), “os clientes são um patrimônio para se investir”, pois, ele não quer apenas pagar pelo produto básico, quer realmente pagar pelo custo de um atendimento individual e de qualidade. Cumprir as promessas de atendimento é uma das técnicas.

A competência pessoal do profissional e, logo, da empresa estará em jogo quando se deixa de cumprir os compromissos. Já, atender ao telefone em cinco segundos é outra técnica fundamental ao bom atendimento, pois quando se ultrapassam os limites de atendimento telefônico aceitáveis, o cliente agirá de forma negativa e poderá até procurar outro lugar. A demora no atendimento telefônico resulta na impressão de uma empresa desorganizada, desleixada, onde os funcionários não se importam com os clientes.

O atendimento ao cliente também é aplicável ao pessoal que atende ao telefone, aos departamentos financeiros que trabalham para a organização e aos executivos que têm de apresentar um alto grau de liderança, apoio e orientação às suas empresas. De acordo com Tschohl (1996), para os clientes, todo e qualquer funcionário é a empresa. É o desempenho deste, no contato com o cliente que determina uma relação de fidelidade e confiança ou não.

Segundo Freemantle (1994), os clientes são como um patrimônio e precisa ser investido, porém muitos profissionais não concordam com a afirmativa, dizem que treinamentos custam muito fazendo com que muitas organizações optem por redução de custos. Essa redução não é somente de pessoal e treinamento, mas também de qualidade, conforto, prazo de pagamento que são benefícios da clientela.

O consumidor não quer pagar apenas pelo produto em si, mas pelo acolhimento diferenciado e de qualidade. Cumprir as promessas também faz parte da qualidade e é uma ótima técnica que deve ser sempre usada em toda e qualquer empresa. A competência do profissional de toda organização estará sempre em jogo

quando deixa de cumprir uma promessa. Outra dica é não deixar o telefone tocar mais de duas vezes, caso contrário à pessoa que está ligando pode levar essa demora de forma negativa e procurar outro lugar, pois isso resulta bastante na imagem da empresa. Caso haja necessidade de retornar para o cliente, esse retorno deve durar no máximo dois dias para que o próprio não precise cobrar você. Nenhuma pessoa gosta de esperar, portanto essa espera não poderá passar de cinco minutos. Tempo é dinheiro, então quando se espera muito começa a gerar a irritabilidade e infidelidade, pois muitos não irão mais voltar. Quanto menos o tempo de espera, maior a circulação de clientela, maior a produtividade gerando assim mais renda. As atitudes técnicas pessoais do atendente também serão valorizadas no momento do atendimento. Outras atitudes como sorriso carinhoso, demonstração de interesse, olhar solidário e até mesmo um muito obrigado contam pontos no bom atendimento. Outra atitude para um bom atendimento é a comunicação proativa, ou seja, se não der para cumprir sua promessa comunique imediatamente ao cliente, você estará demonstrando boa vontade em atendê-lo. Quando precisar telefonar, mantenha-se controlado para não surtir efeitos colaterais. Também pode ser franco e sincero, pois a verdade por mais difícil que seja será sempre a melhor alternativa. A competência dos sistemas é tão importante quanto à competência pessoal. O sistema de serviço deve estar sempre funcionando, deve garantir o serviço básico com eficiência e eficácia. Garanta atitudes confiáveis, enfim, o “feedback” dos clientes deve ser assegurado. Porém se essa técnica falhar outra deve ser desenvolvida, pois se a empresa oscilar em solucionar o problema com o cliente pode ocorrer uma crítica. Mas se for rápido pode elevar o grau de atendimento. O profissional do atendimento está sempre se atualizando, isso é indispensável para o serviço de qualquer empreendimento, seja ele público ou privado. Todos devem conhecer o produto, serviço e a empresa, saber como resolver os problemas, como fazer as coisas e conhecer os clientes habituais pelo nome de preferência. Esse conhecimento pode lhe dar confiança e passar confiança também.

O profissional que está sempre bem atualizado pode desempenhar tão bem as suas tarefas como a de outros que não estejam presentes. O atendimento receptivo mal preparado pode levar os problemas para dentro da empresa e assim irá fazer com que os clientes percam a paciência perdendo assim a confiança. Não importa com quem o cliente fale, o importante é que deve satisfazê-lo. Outra boa técnica para qualidade no atendimento é o fornecimento de serviços extra que trará retornos positivos. É muito gratificante quando o cliente recebe algo acima do esperado. É uma ótima chance de superar a concorrência. São pequenas coisas que podem ser feitas para melhorar o atendimento: tratar o cliente pelo nome; dá o seu nome para o cliente quando for atendê-lo; tenha nome e endereço do cliente para que possa lhe enviar cartões em datas comemorativas; mande presentes ocasionais para clientes habituais; convide-os para eventos especiais; não deixe que o cliente faça, faça por ele; seja sempre o primeiro a resolver seus problemas ou pelo menos tente buscar soluções; tenha sempre a disposição água, chá entre outras bebidas; faça visitas surpresas para ver como ele está se comportando;

providencie transportes de cortesia; ao receber uma reclamação visite-o; sinta-se sempre interessado pelo consumidor.

Segundo Medeiros e Hernandes (1999), dentro de uma empresa, uma das qualidades desejáveis do profissional de secretariado é sua capacidade de relacionar-se bem, tanto com o público interno – executivo, colegas, subordinados – como com o público externo – clientes, visitantes, fornecedores etc.. De acordo com Medeiros e Hernandes (1999), independente do ramo de atuação, toda organização procura e necessita obter e manter compreensão, harmonia e relação amistosas em suas transações comerciais.

Para Rocha e Sabino (2004), o trabalho inicial de recepção a todos os visitantes da empresa, geralmente, é reservado a funcionários específicos para a função. No entanto, a recepção da alta administração cabe ao secretário executivo. O método tradicional de recepção atenciosa, diligente e gentil continua sendo a base. O secretário executivo deve manter a boa aparência pessoal quando estiver no ambiente de trabalho.

Na ausência do dirigente, cabe ao secretário encaminhar a visita ao setor adequado para seu assunto. No caso do visitante precisar aguardar tornando a espera menor desagradável, deve ser oferecida água ou outras bebidas que estejam a disposição. Quando levá-lo a outro estabelecimento da empresa ficar sempre lado a lado com ele, abrir a porta e apresentar ao executivo, de acordo com os costumes da empresa, sair ou ficar na sala.

Medeiros e Hernandes (1999) acrescentam ainda que quando uma informação necessitar ser negada pelo atendimento, a cortesia, o controle emocional e a atenção devem ser mantidos. Com isso afirma-se que o tratamento do executivo com o cliente é efetivo para que se tenham boas relações.

Segundo Carvalho (1999, p.233), “o atendimento estabelece dessa forma uma relação de dependência entre o atendente, a organização e o cliente”. Já Marques afirma que os requisitos básicos para um bom atendimento são: conhecer - o atendente precisa conhecer suas funções, a empresa, as normas e procedimentos, como são as normas e as procedências para um trabalho bem sucedido; falar - utilizar vocabulário simples, claro e objetivo, estabelecendo o processo comunicativo; ouvir - é necessário ouvir o que tem a dizer para compreender bem o cliente; perceber – os gestos, as expressões e a postura de cada um dos clientes na sua totalidade.

Bogmann (2002) dizia que a qualidade no atendimento que a empresa oferece ao consumidor pode determinar o sucesso ou o fracasso de um negócio. O contato de um funcionário com o cliente influenciará o relacionamento com a organização.

Já Chiavenato (2005, p.209) apud Souza; Frenhani (2010, p.26) “No negócio, o atendimento ao cliente é um dos aspectos mais importantes, sendo que o cliente é o principal objetivo do negócio [...]”. O atendimento e o marketing estão diretamente ligados um ao outro dentro de uma empresa. Cliente é a parte principal de qualquer empresa principalmente das que prestam serviços. Ele deve ter um atendimento especial, diferenciado nunca deve ser esquecido, pois pode achar que você não deu importância. Ao contrário do que muitos pensam o cliente não precisa de nós, nós é que precisamos dele, se não fosse assim o empresário fecharia as portas .

Bogmann (2002) afirma ainda que a qualidade do atendimento que a empresa oferece as pessoas é que vai determinar o sucesso ou o fracasso de todo negócio.

Marques (1997) afirma que existem vários tipos de clientes: o cliente externo; o pessoal; o da concorrência; o interno; o fiel e o novo. O cliente externo é aquele que compra produtos e serviços, mas não faz parte da empresa: tem aquele que está interessado em comprar seus produtos e serviços; tem o que só lhe visita; tem o que leva um ou mais produtos ou serviços; tem o que sempre está te visitando; os que elogiam a qualidade do seu negócio para outro.

Existe também o cliente pessoal que influencia bastante na vida das pessoas e no seu trabalho. Esses são responsáveis pelo convívio dentro e fora da empresa levando não somente os momentos bons, mas também os ruins.

Toda empresa deve ter um ambiente agradável. Uma empresa de responsabilidade que produz produtos e serviços de qualidade consegue suprir as necessidades dos clientes. O cliente fiel tem um relacionamento direto com a empresa, pois ele confia na empresa. Já os clientes novos são atraídos pela propaganda feita em panfletos, na mídia e nos comentários de outros clientes. Após a entrada do novo cliente o próximo dever é fidelizá-lo. Pois todos querem sentir-se bem-vindos, não importando a sua profissão ou nível social, sempre deve ser recebido com um sorriso sincero. Ele espera ter informações corretas, objetivas e transparentes a respeito do que está a procura.

Um dos grandes defeitos das empresas é colocar um funcionário na ativa sem treinamento e sem capacidade de dá se que uma informação correta. Veja o que diz o código de defesa do consumidor.

Artigo 6º parágrafo III – São direitos básicos do consumidor:

III – a informação adequada e clara sobre os diferentes produtos e serviços, com especificação correta de qualidade, características, composição, qualidade e preço, em como sobre os riscos que apresentem. (LEI Nº 8.078, de 11 de setembro de 1990).

Mas aos olhos dos funcionários essa lei acaba sendo invisível.

Outro aspecto que preocupa muito os administradores é a concorrência onde se define os ganhos. Sendo que neste setor os fornecedores geralmente são os mesmos que oferecem aos concorrentes muitas vezes oferecendo produtos que podem substituir aqueles oferecidos pela empresa analisada.

Kotler (1996, p.234) através da sigla SAP – Segmentação, Alvo e posicionamento, especificando ainda melhor a área do marketing. Segmentação implica em conhecer os mercados em que se pretende atuar e identificar os potenciais de consumo envolvidos, as demandas e as sensibilidades dos clientes. Alvo, neste contexto, significa dentre os segmentos identificados os mais promissores, tendo em consideração: potencial de consumo, concorrência e potencial da empresa em atendê-lo. E posicionamento, implica em apresentar aos mercados, nos quais efetivamente se irá trabalhar, a proposição de valor da empresa e seu composto mercadológico.

Chiavenato (1999, p.8) conceitua gestão de pessoas como sendo conjunto de políticas e práticas necessárias para levar as aparências da posição do gerencial relacionado às pessoas ou recursos humanos, completando ainda que recrutamento, seleção, treinamento, recompensa e avaliação de desempenho. Outra por sua vez complementa com seu conceito dizendo que gestão de pessoas é uma ligação de políticas e práticas reunidas para permitir a harmonização de expectativas, objetivos e interesses entre a organização e as pessoas, para que possam realizar juntas ao longo do tempo. As políticas são os princípios que demarcam as decisões e comportamentos da organização e das pessoas, enquanto que as práticas fazem referências às rotinas e aos processos utilizados para praticar decisões e guiar as ações no ambiente interno e externo a organização.

O processo de manter pessoas é utilizado muitas vezes para melhorar as condições ambientais e psicológicas que satisfazem as tarefas. Abrange a administração dos planos de benefícios, salários, segurança do trabalho, qualidade de vida no trabalho e o clima organizacional. O profissional bem qualificado não é mais atraído somente pelo bom salário, mas também pelas boas condições físicas e psicológicas de trabalho. O melhor conceito para isso é a motivação. Provinda do latim *motivos, movere*, significa mover, ou seja, é um processo de comportamento humano que incentiva, incita por alguma razão. Motivação é o despertar ou a vontade de realizar o trabalho. Existem várias teorias para motivação e uma das mais utilizadas é a de Maslow. Esta teoria mostra as necessidades humanas divididas em categorias hierárquicas. Estas categorias são muitas vezes apresentadas na forma de pirâmides, que de cima para baixo estaria nesta sequência: Necessidade de Auto Realização; Sentir que estão fazendo o melhor; Necessidade de Status e Estima; Necessidade Social; Necessidade de Segurança; Necessidade Filosófica. Na falta dessas necessidades as pessoas começam a se sentirem incomodadas ou doentes.

3. SITUAÇÃO ENCONTRADA

Ao avaliar a agência Banese de Itabaiana foi compreendido que existia um grande déficit no atendimento, pois no próprio não havia sinal de organização. Era notável que muitas pessoas eram atendidas sem as senhas e as pessoas que tinham as senhas passavam horas esperando pelo atendimento, gerando em sua maioria reclamações por parte principalmente dos próprios clientes e em seguida dos gerentes, pois a clientela chega muitas vezes à mesa dos gerentes para fazer tais reclamações. Passaram muitas vezes a ir embora por causa da demora para serem atendidos, pois cansavam de esperar, mesmo por que viam outros serem privilegiados pelos funcionários, era utilizado aquele famoso jeitinho brasileiro: “Fulano olhe aqui o meu que estou com pressa. É rapidinho”! Esse tipo de situação é um dos muitos motivos que fazem com que o cliente migre para outros bancos concorrentes. Esse problema de migração pode ser chamado de portabilidade, uma situação bastante chata para a agência, pois isso não poderia acontecer.

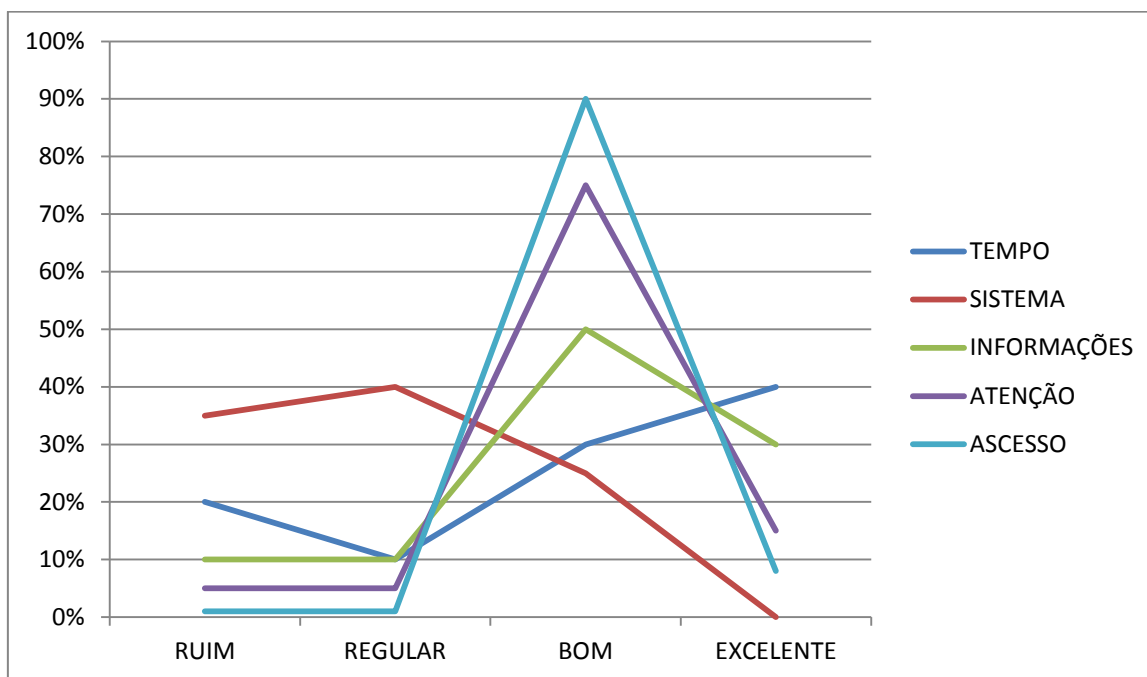
De acordo com dados colhidos diretamente na agência de Itabaiana, foram feitas nos últimos onze meses, trinta pedidos de portabilidade, ou seja, o banco perdeu para sua concorrência trinta clientes que poderiam hoje está fidelizado. Ainda foi registrada a perda de uma das fitas convênios de muita importância para a agência, que foi a folha de pagamento da prefeitura de Itabaiana. Essa folha foi vendida para Caixa Econômica por mais de R\$2.750.000,00 (Dois milhões e setecentos e cinquenta mil reais), garantindo ainda pela agência da Caixa Econômica patrocínios durante cinco anos para a tradicional festa dos caminhoneiros, festa essa, muito conhecida não somente nas cidades vizinhas, mas em outros estados ajudando ainda mais o concorrente com a divulgação do próprio.

E outra situação encontrada foi a falta de informações corretas ou completas passadas não somente de funcionários para clientes, mas também de funcionário para funcionário. Isso gerava grande confusão, pois, o cliente era atendido por certo funcionário que não passava as informações corretas ou completas, como por exemplo, ao conferir as documentações para abertura de contas, o cliente voltava mais de uma vez, porque a pessoa que lhe atendeu não o informou toda a documentação que realmente estava faltando quando ele veio da primeira vez.

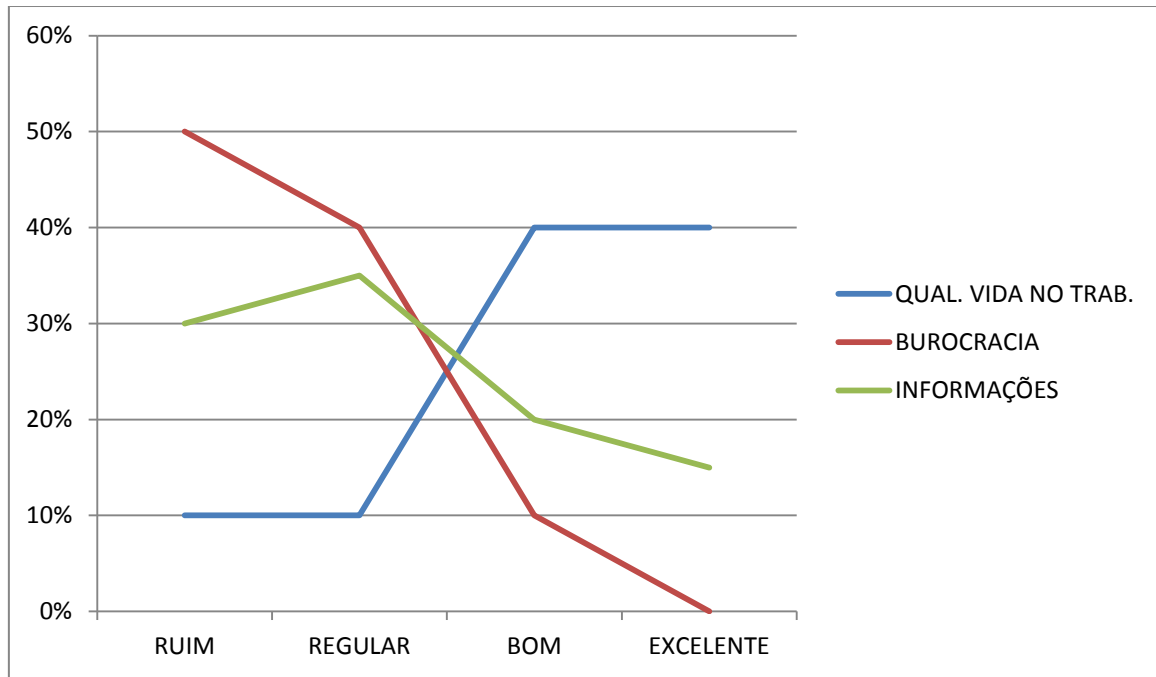
Existia ainda outro problema, acredito que esse seja o mais grave, pois, faz com que gere todos os outros que é a falta de treinamento. Não existe um funcionário para fazer o acompanhamento direto dos estagiários no momento em que eles chegam, as informações são passadas de estagiário para estagiário. Existe sim, um coordenador de atendimento aquele que confere toda a documentação que foi feita pelos estagiários durante o dia, que por sinal, esse coordenador assim como os estagiários é muito sobrecarregado, onde, além de cumprir suas tarefas acaba fazendo a tarefa de outros funcionários como as dos gerentes que fogem das responsabilidades passando-as para ele.

Feita uma pesquisa na agência Banese S/A de Itabaiana em formato de questionário sobre o nível de satisfação tanto para os clientes como para funcionários nos departamentos com os seguintes resultados:

NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES



NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS



4. SUGESTÕES DE MELHORIAS

Depois de descrever as situações atuais da agência, será apresentado um quadro de plano de recomendações, partindo das anteposições que serão estabelecidas com a direção e coordenação da agência Banese S/A de Itabaiana, para que possa minimizar ou até solucionar problemas viventes. Somente assim alguns fatores como benefícios, reconhecimento e um bom ambiente de trabalho poderão contribuir para o desempenho de todos.

Implantar funcionários na área da recepção para que auxiliem os estagiários, inserir projetos de treinamentos, melhor repartição de tarefas, diminuir o tempo de espera, melhorar a rede de sistema, melhorar na atenção passada para a clientela, rever as documentações exigidas aos clientes, reformular toda metodologia utilizada pelo banco, retirando ou acrescentando algumas metas e missões a serem atingidas por todos que fazem parte da agência em questão.

A empresa precisa de um diferencial no mercado, sendo reconhecida pela sua excelência, pois os desafios são cada vez maiores. Na procura dessa finalidade terá que se reformular usando os seguintes pontos: tratar melhor os funcionários; rever o quadro de funcionários que é bastante reduzido; auxiliar melhor seus funcionários para melhorar as informações necessitadas no dia a dia; burocratizar a entrada de clientes depois que a agência está fechada; organizar a divisão de tarefas; tratar as pessoas da mesma maneira; rever as normas da agência.

5. CONCLUSÃO

Com a implantação das sugestões postas anteriormente, espera-se que a agência alcance melhorias, para que atue com um grau de eficiência e eficácia elevado. Pode-se concluir que as empresas devem investir em seus funcionários trazendo treinamento, motivação e aumentando a capacidade na colaboração do crescimento da organização para que consiga formar uma equipe unida buscando assim um melhor atendimento para os clientes. O que se nota é que os clientes estão cada dia mais exigentes devido avanços tecnológicos e da grande quantidade de concorrentes disputando cada cliente que venha surgir. Por isso os administradores precisam adaptar-se a essa realidade, pois a organização que continua atuando como nos tempos passados em que o número de concorrentes era bem menor e os clientes eram muitas vezes obrigados a comprar ou utilizar o serviço por falta de opção, sendo bem ou mal atendidos, estão fadadas a falência. O que se espera de um estabelecimento é que seja bem atendido, portanto devemos estar muito atentos ao tratamento com as pessoas. Qualidade de serviço é como uma arte que precisa ser bem lapidada para que deem o valor desejado. Para isso o profissional deve estar comprometido com o desenvolvimento, ou seja, com a autoeducação, autoconsciência e automotivação, para que possa desenvolver mais habilidade no relacionamento interpessoal. A chave para se obter sucesso é estar sempre buscando novidades, estar fidelizando a cada dia novos e antigos clientes ou consumidores, dando-lhes atenção, servindo, ajudando a resolver problemas, buscando maior comodidade, conforto tanto para os funcionários como para os clientes. É de fundamental importância que tenha atitudes proativas, bom senso, linguagem clara de acordo com a clientela. As frases prontas não são suficientes para atingir a satisfação da clientela como, por exemplo, “desculpa foi falha do sistema”. Deve sempre assumir suas falhas e ter compromisso com o atendimento. Precisa estar sempre demonstrando preocupação, atenção, simpatia e respeito, principalmente os gerentes, pois possuem formações específicas, ou seja, têm a obrigação de relacionar-se bem com todos. Esse é um assunto bastante debatido nas áreas de trabalho entre os próprios servidores, nas redes de comunicações e pelas pessoas que utilizam esses serviços todos os dias. A melhor parte desta história é que muitas organizações já estão modificando sua maneira de tratar as pessoas, pois sabem que a concorrência estará sempre preparada para receber clientes que venham de outras empresas, organizações ou agências. Já as empresas que são mais burocráticas e resistem a mudanças e não perceberam que dependem da satisfação de todos irão cair e perder a preferência da clientela.

REFERÊNCIAS

Almeida, Sergio. Ah! Eu Não Acredito: como cativar o cliente através de um fantástico atendimento. 67.Ed. Salvador, BA: Casa da qualidade, 2001, p. 143.

APMS, 1997,1ªed.

BOGMAN, Itzhak Meir. Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização

Caravantes, Geraldo R. Administração: Teorias e Processos. 8ª reimpr. São Paulo, SP: Ed. Pearson, agosto 2013, p.191, 192 e 484.

CARVALHO, Pedro Carlos de. Administração mercadológica. 1ªed. Campinas: Editora Alínea. 1999.

Chiavenato, Idalberto. Administração Nos Novos Tempos. Os novos Horizontes em Administração. 3ª ed. Barueri, SP: Ed. Manole, 2014, p.04 e 501.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. Capítulo: Como agregar talentos à Empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003 Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Churchill Jr., Gilbert, A.: Peter, J. Paul. Marketing: Criando valor para os clientes. 2 Ed., tiragem. São Paulo, SP: Ed. Saraiva, 2012, p. 290 a 306.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006. SynThesis Revista Digital FAPAM, Pará d Minas, nº1, 2009 www.fapam.edu.br/revista

e sua implicações financeiras. São Paulo: Nobel,2002.

FREEMANTLE, David. Incrível atendimento ao cliente. São Paulo: Makron Books, 1994.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: a edição do novo milênio. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. 10o edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. Administração e Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2a ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARQUES, Fábio. Guia prático da qualidade total em serviços. São Paulo: APMS, 1997,1ªed.

MEDEIROS, João Bosco; HERNANDES, Sonia. Manual da secretária. São Paulo: Atlas, 1999.

SABINO, Rosimere Ferraz; ROCHA, Fabio Gomes. Secretariado: do escriba ao web writer. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

TSCHOHL, John. Encantando totalmente o cliente. São Paulo: Makron Books, 1996.

Site: <http://www.rh.com.br/>

Site: <http://www.unilist.com.br/>

Site: www.sebrae.com.br

Site: www.ismabrasil.com.br/

Site: www.portal-administracao.com/

Site: www.administradores.com.br/

Site: www.banese.com.br

Site: www.itabaiana.se.gov.br/

Site: www.druckerinstitute.com/

Site: www.winstonchuchill.org/

Site: www.hsm.com.br/

Site: www.adnews.com.br/

Site: <http://gestaodenegocioemservicos.blogspot.com.br/>

Site: <http://www.al.sp.gov.br/noticia/?id=300199>

Site: www.guarainoticias.com.br/

ANEXOS

QUESTIONÁRIO FEITO PARA OS CLIENTES

1) Como você avaliaria o tempo de espera do nosso atendimento?

RUIM REGULAR BOM EXCELENTE

2) O que você acha do sistema utilizado na agência?

RUIM REGULAR BOM EXCELENTE

3) Sobre informações passadas, marque o nível de satisfação:

RUIM REGULAR BOM EXCELENTE

4) Sobre a atenção dos funcionários com os clientes:

RUIM REGULAR BOM EXCELENTE

5) Sobre a facilidade em acessar a internet Banking:

RUIM REGULAR BOM EXCELENTE

QUESTIONÁRIO FEITO PARA OS FUNCIONÁRIOS

1) Em relação à qualidade de vida no trabalho:

RUIM REGULAR BOM EXCELENTE

2) Em relação à burocracia na entrada dos clientes na agência após o horário de encerramento:

RUIM REGULAR BOM EXCELENTE

3) Sobre o acesso as informações precisas:

RUIM REGULAR BOM EXCELENTE

4) Sobre o sistema usado pelos funcionários:

RUIM REGULAR BOM EXCELENTE

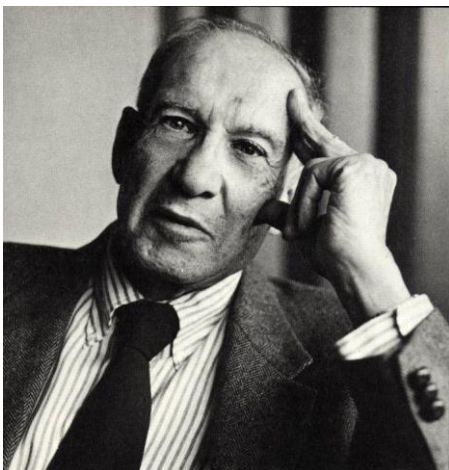
5) Sobre a divisão de tarefas:

RUIM REGULAR BOM EXCELENTE

IMAGENS DE GRANDES HUMENS NO MUNDO DA ADMINISTRAÇÃO



WINSTON CHURCHILL



PETER FERDINAND DRUCKER