

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**MICHELE ESCOBAR GOTTFRIED**

**PERCEPÇÃO E MOTIVAÇÃO DO FUNCIONÁRIO EM RELAÇÃO À QUALIDADE  
DO SERVIÇO:**

**Um estudo de caso do Programa de Qualificação do Atendimento da**

**Caixa Econômica Federal**

**Porto Alegre**

**2012**

**MICHELE ESCOBAR GOTTFRIED**

**PERCEPÇÃO E MOTIVAÇÃO DO FUNCIONÁRIO EM RELAÇÃO À QUALIDADE  
DO SERVIÇO:**

**Um estudo de caso do Programa de Qualificação do Atendimento da  
Caixa Econômica Federal**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Fiorioli

**Porto Alegre**

**2012**

**MICHELE ESCOBAR GOTTFRIED**

**PERCEPÇÃO E MOTIVAÇÃO DO FUNCIONÁRIO EM RELAÇÃO À QUALIDADE  
DO SERVIÇO:**

**Um estudo de caso do Programa de Qualificação do Atendimento da**

**Caixa Econômica Federal**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final: A

Aprovado em 03 de julho de 2012.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Denise Lindstrom Bandeira – UFRGS

---

Orientador Prof. Dr. José Carlos Fiorioli – UFRGS

**Porto Alegre**

**2012**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, gostaria de agradecer à Universidade Federal do Rio Grande do Sul pela educação gratuita e qualificada que possibilitou a realização do sonho de me tornar uma administradora formada por uma das melhores instituições de ensino superior do Brasil.

Agradeço também à Caixa Econômica Federal pelo interesse na realização dessa pesquisa, bem como pela disponibilização de todo material necessário à sua concretização.

Agradeço aos excelentes professores da Escola de Administração por todos os ensinamentos e inspiração. Agradeço, principalmente, ao meu professor orientador José Carlos Fiorioli por todo conhecimento compartilhado, atenção despendida e apoio ao longo dessa caminhada.

Agradeço à funcionária do Centro de Estudos e Pesquisas em Administração Lourdes Odete dos Santos por toda dedicação e suporte técnico nos momentos mais críticos da análise quantitativa, sua ajuda foi fundamental para a conclusão e o enriquecimento desse trabalho.

Agradeço às grandes pessoas que conheci no ambiente acadêmico e aos meus colegas de trabalho, por participarem desta etapa tão importante na minha vida e por suas valiosas contribuições.

Agradeço, por fim, aos meus amigos, aos meus queridos familiares, ao meu namorado e, principalmente, à minha amada mãe por toda a força, por compreenderem minhas ausências e torcerem sempre pelo meu sucesso e pela minha felicidade, muito obrigada por tanto amor.

“O marketing moderno é feito com um só P, o de percepção”. Peter Drucker (1998).

## RESUMO

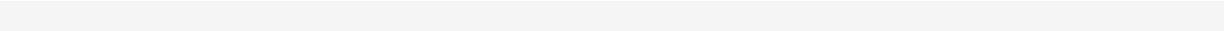
O presente trabalho foi desenvolvido para analisar os fatores envolvidos na percepção e na motivação dos funcionários em relação à qualidade do serviço, proposta pelo Programa de Qualificação do Atendimento da Caixa Econômica Federal. Para tanto, buscou-se identificar os fatores que compõem a percepção e a motivação dos funcionários da Caixa em relação à qualidade do atendimento. Fez-se necessária a análise da percepção do funcionário em relação ao Programa de Qualificação do Atendimento. Além disso, buscou-se analisar a relação existente entre os fatores motivacionais identificados e as Teorias Motivacionais estudadas. Para atingir os objetivos, foi desenvolvida uma pesquisa em duas etapas: a primeira, exploratória de natureza qualitativa, e a segunda de natureza quantitativa, realizada através de instrumento de coleta de dados. A análise dos resultados permitiu identificar que os participantes da pesquisa consideram a qualidade do atendimento importante e percebem de maneira positiva as ações desenvolvidas pelo Programa de Qualificação do Atendimento, apesar de não considerarem que participam diretamente do programa. Concluiu-se que os principais fatores motivacionais em relação à qualidade do atendimento envolvem as necessidades de estima dos indivíduos, representada por fatores como o salário, o crescimento e o reconhecimento profissional. Por fim, o trabalho apresenta algumas sugestões para conferir maior efetividade às ações da empresa que visam melhorar a qualidade do atendimento.

**Palavras-chave:** Percepção. Motivação. Qualidade do atendimento. Marketing de serviços. Marketing bancário. Endomarketing.

## ABSTRACT

This study was conducted to analyze the factors involved in perception and motivation of employees in relation to quality of service proposed by the Service Qualification Program of the Caixa Econômica Federal. To this end, we sought to identify factors that make up perception and motivation of the Caixa's employees in relation to quality of service. It was necessary to analyze the perception of the employee about the Service Qualification Program. In addition, we sought to examine the relationship between the motivational factors identified and motivational theories studied. In order to achieve the objectives a two phased survey was developed in two stages: a first exploratory and qualitative, and second quantitative performed by a data collection instrument. The analysis identified that the respondents consider the quality of service important and perceive positively the actions provided by the Service Qualification Program, although not directly consider participating in the program. It was concluded that the main motivating factors in relation to quality of service involving the esteem needs of individuals, represented by such factors as earnings, growth and professional recognition. Finally, the paper presents some suggestions to bring greater effectiveness to the company's actions aimed at quality of service.

**Keywords:** Perception. Motivation. Quality of service. Marketing services. Banking marketing. Endomarketing.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução da Marca Caixa .....	21
Figura 2 - Cronograma do Programa de Qualificação do Atendimento.....	26
Figura 3 - Escala de Tangibilidade .....	28
Figura 4 - Modelo de Qualidade dos Serviços.....	31
Figura 5 - Trocas Relacionais em Marketing de Relacionamento .....	34
Figura 6 - Fatores que Motivam e Fatores que Desmotivam.....	44
Figura 7 - Pirâmide de Maslow .....	45
Figura 8 - Modelo de Herzberg .....	46
Figura 9 - Perfil dos Entrevistados.....	54
Figura 10 - Fatores de Motivação e Desmotivação para a Qualidade do Atendimento .....	61
Figura 11 - Resumo dos Resultados.....	62
Figura 12 - Relação entre as etapas Qualitativa e Quantitativa .....	87

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização da Amostra: Sexo.....	65
Tabela 2 – Caracterização da Amostra: Idade.....	65
Tabela 3 – Caracterização da Amostra: Escolaridade.....	66
Tabela 4 – Caracterização da Amostra: Função na Caixa.....	66
Tabela 5 - Relacionamento com a Caixa.....	67
Tabela 6 - Percepção do Atendimento.....	68
Tabela 7 - Percepção da Qualidade do Atendimento.....	69
Tabela 8 - Fatores Determinantes da Qualidade do Atendimento.....	69
Tabela 9 - Percepção do Programa de Qualificação do Atendimento.....	70
Tabela 10 - Motivação para a Qualidade no Atendimento.....	72
Tabela 11 - Necessidades de Segurança.....	73
Tabela 12 - Necessidades Sociais.....	74
Tabela 13 - Necessidades de Estima.....	75
Tabela 14 - Necessidades de Autorrealização.....	76
Tabela 15 - Expectativas.....	76
Tabela 16 - Fixação de Objetivos.....	77
Tabela 17 - Fatores de Motivação Diversos.....	77
Tabela 18 - Fatores de Motivação para a Qualidade no Atendimento.....	78
Tabela 19 - Principal Fator Motivacional para a Qualidade no Atendimento.....	79
Tabela 20 - Fatores de Desmotivação para a Qualidade no Atendimento.....	80
Tabela 21 – ANOVA: Tempo de Caixa e Percepção e Motivação do Funcionário.....	82

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	11
2	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA .....	13
2.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	13
2.2	JUSTIFICATIVA .....	15
3	OBJETIVOS .....	17
3.1	OBJETIVO GERAL .....	17
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
4	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	18
4.1	HISTÓRIA .....	18
4.2	MISSÃO, VISÃO E VALORES .....	19
4.3	MARCA CAIXA.....	20
4.4	PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS .....	22
4.5	PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO DO ATENDIMENTO .....	23
4.5.1	O programa .....	23
4.5.2	Objetivos .....	25
4.5.3	Cronograma .....	26
5	REVISÃO TEÓRICA .....	27
5.1	MARKETING DE SERVIÇOS .....	27
5.2	QUALIDADE .....	29
5.3	MARKETING DE RELACIONAMENTO .....	32
5.4	MARKETING BANCÁRIO .....	35
5.5	ENDOMARKETING .....	37
5.6	PERCEPÇÃO.....	41
5.7	MOTIVAÇÃO .....	42
5.7.1	Teoria Motivacional de Maslow: Hierarquia das Necessidades .....	44
5.7.2	Teoria Motivacional de Herzberg: Teoria dos Dois Fatores.....	46
5.7.3	Teoria Motivacional de McClelland: Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas .....	47
5.7.4	Teoria Motivacional de Vroom: Teoria das Expectativas .....	47
5.7.5	Teoria Motivacional de Locke: Teoria da Fixação de Objetivos .....	48
6	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	49
6.1	ETAPA QUALITATIVA .....	50
6.2	ETAPA QUANTITATIVA.....	51
7	RESULTADOS.....	53
7.1	RESULTADOS DA ETAPA QUALITATIVA .....	53

7.2	RESULTADOS DA ETAPA QUANTITATIVA .....	64
7.2.1	Caracterização da amostra.....	65
7.2.2	Relacionamento com a Caixa .....	67
7.2.3	Percepção em relação à qualidade do atendimento e ao Programa de Qualificação do Atendimento .....	68
7.2.4	Motivação em relação à qualidade do atendimento e ao Programa de Qualificação do Atendimento .....	71
7.2.5	Fatores de motivação e de desmotivação para a qualidade do atendimento.....	72
7.3	RELAÇÃO ENTRE AS ETAPAS QUALITATIVA E QUANTITATIVA .....	84
8	CONCLUSÕES .....	89
8.1	PERCEPÇÃO E MOTIVAÇÃO DO FUNCIONÁRIO EM RELAÇÃO À QUALIDADE DO ATENDIMENTO.....	89
8.2	SUGESTÕES DE MELHORIA .....	92
	REFERÊNCIAS .....	94
	ANEXOS.....	99
	ANEXO 1 – ROTEIRO DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE .....	99
	ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO.....	101

## 1 INTRODUÇÃO

Vivemos em um mundo globalizado e isso não é mais novidade (BRUM, 2010). A necessidade da expansão ditada pela dinâmica capitalista vigente, na qual os mercados internos já se encontravam saturados, gerou esse contexto de aprofundamento da integração econômica, social, cultural e política, no qual estamos totalmente inseridos. O que ocorre é que toda essa interação advinda da globalização traz consequências diretas na nossa sociedade e economia, entre elas o aumento acirrado da concorrência, onde o consumidor desempenha um papel cada vez mais importante.

As empresas estão enfrentando uma concorrência jamais vista (KOTLER e ARMSTRONG, 2000). De acordo com Toledo (1993),

O que se observa atualmente é um crescimento acelerado no setor de serviços, provocado, sem dúvida, por alterações na economia e na estrutura da sociedade. A evolução da renda e do poder de compra dos consumidores, o crescimento urbano e a emergência de necessidades anteriormente não manifestadas induzem a solicitação de serviços mais adequados, tornando as atividades empresariais deste setor cada vez mais complexas, especializadas e competitivas (TOLEDO, 1993, p. 30).

Nesse contexto de acirrada concorrência e de clientes cada vez mais exigentes, a qualidade por parte da empresa, principalmente no setor de serviços, não é mais uma vantagem competitiva e sim uma questão de sobrevivência. Em consenso a isso, cada vez mais as empresas prestadoras de serviços têm se preocupado com a qualidade do serviço prestado e com os fatores que constroem essa qualidade, entre eles a excelência no atendimento. Segundo Xavier (1992), o controle sobre a qualidade dos serviços é uma atividade complexa tendo em vista que envolve a influência no comportamento das pessoas.

O fator humano tem reconhecida importância na qualidade do serviço, a interação funcionário-cliente é vista como fator determinante na excelência do atendimento. Com isso, surge a importância de conhecer e reconhecer a percepção do funcionário em relação ao serviço. Para a execução de um serviço com qualidade e excelência no atendimento, torna-se necessário uma equipe hábil e motivada, capaz de satisfazer os clientes, o que envolve bastante complexidade por se tratar de interações humanas e comportamentais.

O marketing interno ou endomarketing surge como uma resposta adequada à globalização (BEKIN, 2004). Motivar e satisfazer o cliente interno torna-se o primeiro passo para as empresas na construção de uma vantagem competitiva. Conforme Brum (2010), o objetivo de uma empresa atualmente não é apenas a produção e venda de bens e serviços, mas principalmente a construção de um nível de satisfação interna que conquiste e fidelize clientes.

## 2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

### 2.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O mundo está vivenciando uma sociedade de serviços ou uma economia de serviços (GRÖNROOS, 1993). Os serviços têm conquistado grande importância no cenário mundial desde o século passado, constituindo a maior parte do PIB das principais economias mundiais e empregando grande parte dos trabalhadores, tanto nos países desenvolvidos quanto nos países em desenvolvimento. “As empresas prestadoras de serviços são cada vez mais o combustível da economia mundial” (KOTLER e KELLER, 2006, p.47).

Os serviços crescem rapidamente na economia mundial, em velocidade duas vezes maior do que o crescimento industrial nos países desenvolvidos (IBOPE, 2011). Dados de 2009 mostram que o setor de serviços já correspondia a 76,9% do PIB dos Estados Unidos. Nos demais países desenvolvidos como Canadá, Japão e Alemanha, também encontramos índices que ultrapassam os 70%.

No Brasil, o setor de serviços também vem crescendo e ocupando cada vez mais espaço no conjunto da economia. De acordo com o IBGE (2011), o setor de serviços representou 67% do PIB em 2011, alta de 2,7% em relação ao ano anterior. Além disso, o setor participa com 70% da mão de obra empregada no país, e essa participação vem crescendo nos últimos 20 anos.

Dentro do setor de serviços, o setor bancário tem passado por uma série de profundas transformações devido ao aumento da concorrência e a outros fatores, tais como: novo cliente mais instruído e seletivo em decorrência do aumento de renda da população; regulamentação governamental que força a homogeneidade dos produtos e serviços oferecidos; surgimento do código de defesa do consumidor; Plano de Estabilização Econômica – Plano Real, em julho de 1994, com a conseqüente diminuição dos ganhos com as altas taxas inflacionárias; e os tantos processos de fusões e incorporações entre os bancos nacionais, bem como as entradas de conglomerados internacionais no mercado bancário brasileiro, como o inglês *Hong Kong Schanghai Bank* (HSBC) e o espanhol Santander, na década de 1990.

O setor bancário se destaca constantemente por ser um dos setores mais lucrativos. Entretanto, apesar da lucratividade, o setor bancário possui ainda níveis de satisfação do cliente que podem ser melhorados. Segundo Kotler e Keller (2006),

Na ânsia por aumentar a produtividade, algumas empresas acabam reduzindo a qualidade percebida. Certos métodos levam à padronização excessiva e privam o cliente de um bom atendimento personalizado. As empresas de serviço devem oferecer alta tecnologia, mas igualmente alto envolvimento pessoal (KOTLER e KELLER, 2006, p. 53).

Conforme Gummesson (1998),

A qualidade dos serviços oferecidos pelos bancos é mais que um simples diferencial, é uma questão de sobrevivência. Neste caso, a maior contribuição da aplicação do conceito moderno de qualidade é a busca em preencher a lacuna existente entre a parte técnica dos produtos e serviços e a capacidade de compreender e atender bem aos clientes (GUMMESSON, 1998, p. 55).

A Caixa Econômica Federal, objeto de estudo deste trabalho, é o maior banco público da América Latina, além de uma das instituições financeiras mais importantes do país, destacando-se como principal agente das políticas públicas do governo federal (CAIXA, 2012). Por ser um banco público orientado para o desenvolvimento econômico e social do país, a Caixa abrange uma vasta demanda ao longo do território nacional e em suas unidades no exterior, o que historicamente gerou uma série de dificuldades em relação à qualidade no atendimento.

Como um banco de grande porte, sólido, moderno e atento às transformações que o mercado tem sofrido, a Caixa lançou recentemente o Programa de Qualificação do Atendimento, que compreende uma série de ações com o intuito de investir na excelência e na qualidade do serviço prestado. O programa prevê mudanças desde a estrutura física, até a logística de processos, investimentos na qualificação direta do atendimento, bem como medidas de controle e *feedback*, como pesquisas de satisfação com os clientes.

Através de contato com a execução do programa, foi identificada uma carência em relação a informações sobre a percepção do funcionário quanto à qualidade do serviço, confirmada pela área gestora do programa. Para Barnes (2002), o sucesso da empresa na prestação de um serviço de qualidade superior depende da satisfação de seus funcionários e do incentivo recebido por eles para assumir um compromisso com a satisfação do cliente em longo prazo.

A felicidade do cliente está diretamente relacionada com a felicidade do funcionário (BRUM, 2000). Funcionários satisfeitos levam a clientes satisfeitos e ao desempenho que

gera investidores satisfeitos (GRÖNROOS, 1993). “O mérito da empresa deve estar em descobrir com os próprios funcionários sobre aquilo que os motiva” (BRUM, 1998, p. 33).

Tendo em vista a extrema relevância do fator humano quando se trata de qualidade nos serviços, é de suma importância o conhecimento da percepção do funcionário frente ao Programa de Qualificação do Atendimento. Com isso, este trabalho tem como propósito contribuir para o conhecimento em relação à percepção e motivação dos funcionários, especificamente dos funcionários da Caixa, em relação à qualidade do serviço, objetivo do Programa de Qualificação do Atendimento desenvolvido pela Caixa Econômica Federal. Assim, a situação problemática central deste trabalho é definida como:

**Quais os fatores envolvidos na percepção e na motivação dos funcionários em relação à qualidade do atendimento?**

O problema de pesquisa apresenta relevância tanto científica quanto gerencial, uma vez que o conhecimento a ser obtido através deste estudo visa auxiliar na execução do Programa de Qualificação do Atendimento bem como na gestão da qualidade do serviço na Caixa Econômica Federal, aprimorando tanto o programa em questão quanto as demais ações desenvolvidas para o alcance dos resultados esperados.

## 2.2 JUSTIFICATIVA

De acordo com Hoffman *et al.* (2010, p. 66), “mesmo com tanta importância, os serviços são, ainda, uma das partes menos entendidas da economia”. A literatura nacional ainda está engatinhando se a compararmos ao que tem sido produzido em países mais desenvolvidos. Segundo Téboul (2002),

Quando nos debruçamos sobre o setor de serviços, é surpreendente constatar que, apesar de sua importância, este é sem dúvida um dos setores mais mal definidos. Mal definido, a princípio, se contarmos o número relativamente pequeno de estudos que lhe são dedicados. Mal definido e, sobretudo indefinido em seus limites. O campo dos serviços é, efetivamente, um dos mais delicados a serem explorados, pois suas próprias fronteiras são um problema (TÉBOUL, 2002, p. 50).

Conforme Barnes (2002), a busca de informações junto aos funcionários representa uma oportunidade para que as empresas tenham um referencial em relação às atitudes e aos relacionamentos dos funcionários. Além disso, fornece dados que servirão de indicadores de elevação dos níveis de qualidade do serviço de atendimento ao cliente e satisfação.

Com este estudo sobre a percepção e a motivação dos funcionários em relação à qualidade do serviço espera-se obter conhecimento auxiliar à execução do Programa de Qualificação do Atendimento da Caixa Econômica Federal com a finalidade de tornar mais efetivas as ações propostas por este programa bem como futuras ações a serem desenvolvidas. O conhecimento a ser gerado será útil e aplicável não só no programa em questão como também na gestão da qualidade do serviço em geral.

A partir da carência de informações sobre a percepção e a motivação dos funcionários em relação à qualidade do atendimento e ao programa, foi identificada oportunidade de viabilizar este estudo, como forma de contribuição à melhoria das ações desenvolvidas. Os resultados esperados neste trabalho serão utilizados tanto no meio acadêmico, através do conhecimento obtido, quanto na gestão da qualidade do serviço da Caixa, através do incremento as suas ações.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

Identificar e analisar os fatores envolvidos na percepção e na motivação dos funcionários em relação à qualidade do serviço, proposta pelo Programa de Qualificação do Atendimento da Caixa Econômica Federal.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Identificar os fatores que compõem a percepção e a motivação dos funcionários da Caixa em relação à qualidade do atendimento.
- b) Analisar a percepção do funcionário em relação ao Programa de Qualificação do Atendimento.
- c) Analisar a relação existente entre os fatores motivacionais identificados e as Teorias Motivacionais estudadas.
- d) Propor sugestões de melhoria.

## 4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

### 4.1 HISTÓRIA

Em 12 de janeiro de 1861 Dom Pedro II assinou o Decreto nº 2.723 que fundou a Caixa Econômica da Corte. A partir desse dia, a Caixa acompanha as principais transformações da história do país, como mudanças de regimes políticos, processos de urbanização e industrialização, completando neste ano 151 anos de atuação (CAIXA, 2012).

Em 1931 a Caixa inaugurou as operações de empréstimo por consignação para pessoas físicas; três anos depois, por determinação do Governo Federal, assumiu a exclusividade dos empréstimos sob penhor, o que extinguiu as casas de prego operadas por particulares. No dia 1º de junho do mesmo ano, foi assinada a primeira hipoteca para a aquisição de imóveis da Caixa do Rio de Janeiro.

Em 1986, a Caixa incorporou o Banco Nacional de Habitação (BNH) e assumiu definitivamente a condição de maior agente nacional de financiamento da casa própria e de importante financiadora do desenvolvimento urbano, especialmente do saneamento básico. No mesmo ano, com a extinção do BNH, tornou-se o principal agente do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), administradora do FGTS e de outros fundos do Sistema Financeiro de Habitação (SFH). Quatro anos depois, em 1990, iniciou ações para centralizar todas as contas vinculadas do FGTS, que, à época, eram administradas por mais de 70 instituições bancárias.

Ao longo de sua trajetória, a Caixa vem estabelecendo estreitas relações com a população ao atender às suas necessidades imediatas, como poupança, empréstimos, FGTS, Programa de Integração Social (PIS), Seguro-Desemprego, crédito educativo, financiamento habitacional e transferência de benefícios sociais. Também deu ao povo brasileiro a chance de sonhar com uma vida melhor, com as Loterias Federais, das quais detém o monopólio desde 1961 (CAIXA, 2012).

A Caixa Econômica Federal é uma instituição financeira vinculada ao Ministério da Fazenda e constituída sob a forma de empresa 100% pública dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e autonomia administrativa. A Caixa exerce um papel fundamental na promoção do desenvolvimento urbano e da justiça social do país, priorizando setores como habitação, saneamento básico, infraestrutura e prestação de serviços. Além disso, a Caixa ainda apoia inúmeras atividades artístico-culturais, educacionais e desportivas.

A Caixa conta com uma ampla rede de atendimento que marca presença em todas as regiões brasileiras. São mais de 36,2 mil unidades, que chegam a 5.467 municípios, e mais de 6 mil unidades próprias, entre agências, postos e salas de autoatendimento, além de aproximadamente 29 mil correspondentes bancários, entre lotéricas e postos Caixa Aqui. A Caixa inova chegando também a regiões de difícil acesso terrestre, como as comunidades ribeirinhas no norte do país, que agora são atendidas por meio da agência-barco.

#### 4.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES

De acordo com CAIXA (2012), a missão, a visão e os valores da empresa são descritos da seguinte maneira:

##### Missão

Atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do país, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro.

##### Visão de Futuro

A Caixa será referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil, com permanente capacidade de renovação e consolidará sua posição como o banco da maioria da população brasileira.

## Valores

- 1- Sustentabilidade econômica, financeira e socioambiental.
- 2- Valorização do ser humano.
- 3- Respeito à diversidade.
- 4- Transparência e ética com o cliente.
- 5- Reconhecimento e valorização das pessoas que fazem a Caixa.
- 6- Eficiência e inovação nos serviços, produtos e processos.

### 4.3 MARCA CAIXA

Desde sua criação, em 1861, a Caixa vem acompanhando a evolução do Brasil e do povo brasileiro, e isso se reflete em sua marca. Ao longo dos anos, a marca Caixa se modernizou, e hoje apresenta um design mais limpo, que remete a duas de suas mais marcantes características: solidez e segurança (CAIXA, 2012).

Acompanhe a evolução da marca Caixa ao longo desses anos na Figura 1:

Figura 1 - Evolução da Marca Caixa

EVOLUÇÃO DA MARCA CAIXA	
	<p><b>de 1861 a 1889</b>            Marca utilizada desde a Criação da Instituição pelo Imperador D. Pedro II.</p>
	<p><b>de 1889 a 1934</b>            Proclamação da República.</p>
	<p><b>de 1934 a 1970</b>            Conselho Superior das Caixas Econômicas.</p>
	<p><b>de 1970 a 1976</b>            Unificação das Caixas Estaduais.            Início do processo de informatização.</p>
	<p><b>de 1976 a 1997</b>            Versão vertical.</p>
	<p><b>de 1976 a 1997</b>            Versão horizontal.</p>
	<p><b>da década de 80 a 1997</b>            Versão horizontal.</p>
	<p><b>da década de 80 a 1997</b>            Versão vertical.</p>
	<p><b>a partir de 1997</b></p>
	<p><b>a partir de 2005</b></p>

Fonte: Caixa (2012).

#### 4.4 PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS

A Caixa é constantemente reconhecida pelas organizações setoriais e da sociedade por suas práticas de desenvolvimento sustentáveis e agregadoras. Alguns prêmios, reconhecimentos e homenagens recebidos (CAIXA, 2012):

- 1- Possui a oitava marca mais valiosa do mercado segundo estudo da *Brand Finance*, realizado em parceria com a revista *The Brander/IAM* e publicado na edição anual das 100 marcas mais valiosas presentes no Brasil.
- 2- Foi premiada pela revista ValorInveste como a melhor na categoria Maiores Gestoras de Renda Fixa, e recebeu o prêmio Top Gestão 2010, segundo estudo da *Standard & Poor's* (S&P).
- 3- A instituição ficou com a primeira colocação do Prêmio Brasil de Meio Ambiente na categoria Eficiência Energética. O reconhecimento, de iniciativa do Jornal do Brasil e da revista JB Ecológico, elege e divulga iniciativas que conciliam atividades produtivas com a proteção ambiental e o desenvolvimento sustentável.
- 4- A CAIXA recebeu quatro estatuetas na 9ª edição do Prêmio *e-Finance*, da revista Executivos Financeiros, que premia instituições financeiras que apresentaram soluções tecnológicas inovadoras. A premiação foi concedida na categoria Educação e Treinamento com as ações Gestão do Conhecimento e Trilha de Desenvolvimento. Na categoria Gestão de *Outsourcing*, as ações premiadas foram Gestão de Contratos, Governança de TI e Desenvolvimento de Sistemas e Monitoração de Auditorias de TI. A ação Atendimento Móvel foi o destaque na categoria Inovação e Atendimento. Outra estatueta foi conquistada na categoria Segurança de TI, com as ações Antifraude, Biometria, Nova ICP e Senha ADM.
- 5- A *Fitch Ratings*, agência internacional de classificação de riscos, anunciou a elevação das notas da CAIXA de "AA(bra)" para "AA+(bra)". O *rating* de uma instituição financeira é uma medida que dá sustentação para o mercado operar e reflete, entre outras questões, a qualidade e a eficiência na gestão do crédito e as práticas de governança corporativa adotadas pela empresa.

## 4.5 PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO DO ATENDIMENTO

### 4.5.1 O programa

Tendo em vista as inúmeras alterações ocorridas no cenário bancário nos últimos tempos, destacando como uma das mais recentes a portabilidade bancária que permite a mobilidade das contas salário entre os bancos, aumentando significativamente a concorrência, a Caixa lançou novembro de 2011 o Programa de Qualificação do Atendimento. O programa consiste em um conjunto de ações contínuas que visam à melhoria da qualidade do atendimento em todos os canais de acordo com as políticas, estratégias e modelos definidos. Seu objetivo é avaliar, reconhecer e certificar as unidades que alcançarem ou superarem as expectativas empresariais relativas à qualidade de atendimento ao cliente e melhorar os indicadores de desempenho do atendimento Caixa (CAIXA, 2012).

As ações desenvolvidas pelo programa incluem desde alterações no *layout* das agências e reestruturações na logística das operações, até investimentos diretos na qualificação do atendimento. Foram alteradas as sinalizações nas agências, principalmente nas baterias dos caixas, com o intuito de obter um *layout* que facilite a agilidade, segurança e qualidade do atendimento. Além disso, foi criada a estrutura da Célula de Apoio ao Atendimento, que é uma área dentro de cada unidade da Caixa em que não é realizado o atendimento ao público e que concentra a execução de todos aqueles processos operacionais que não necessitam a presença física do cliente.

A Célula de Apoio ao Atendimento é a área responsável pelo suporte operacional às operações realizadas nas agências, tornando mais ágil o atendimento prestado pelas demais áreas, a fim de impactar o atendimento nos quesitos diminuição do tempo de espera e qualidade. A reestruturação física das agências, bem como as alterações decorrentes da implantação da Célula de Apoio, constituíam as bases do Modelo Integrado de Atendimento proposto pela Caixa.

Buscando investir diretamente na qualificação do atendimento, foi criada a Função de Confiança do Auxiliar de Atendimento, com o intuito de qualificar o atendimento inicial do cliente nas agências, quesito verificado como negativo em pesquisas anteriores. Com a função do Auxiliar, busca-se prestar um atendimento inicial mais qualificado, agilizando o fluxo dos demais atendimentos, orientando o cliente quanto à utilização de canais alternativos e consequentemente reduzindo o tempo de espera. Foi realizado um investimento na criação de 700 funções de Auxiliar ao longo de todo o país nas agências de maior fluxo, bem como na qualificação desses auxiliares através de Cursos de Capacitação.

O programa tem como base uma série de diretivas e premissas que orientam as ações a serem desenvolvidas no decorrer do projeto. Uma dessas premissas é o foco no cliente. O programa entende que o resultado da mensuração das unidades deve refletir a percepção do cliente quanto ao atendimento, elencando todos os critérios relevantes em sua ótica (CAIXA, 2012).

Além disso, o programa objetiva o atendimento às exigências legais e normativas referentes à qualidade do atendimento, onde podemos destacar a redução do tempo de espera nas filas. Esse aspecto é de extrema relevância na Diretiva de Atendimento, na fiscalização dos órgãos de defesa do consumidor e na percepção dos clientes.

Outra premissa presente no programa é a capacitação dos empregados, visando um atendimento com eficiência, em todos os ambientes, células e segmentos das unidades. Para isso, a Caixa tem reforçado a importância da ferramenta utilizada para capacitação interna, através de cursos a distância e presenciais, a chamada Universidade Caixa. A Caixa busca também o reconhecimento das equipes através do envolvimento de todos os empregados das unidades e a implantação efetiva do Modelo de Atendimento.

O programa prevê uma série de outras ações no decorrer do ano de 2012 em prol da excelência no atendimento. Entre elas podemos citar a conclusão da implantação do modelo de atendimento integrado, a consolidação da função do Auxiliar de Atendimento, a capacitação das agências, o alcance dos resultados nos programas de mensuração da Caixa, a pesquisa de satisfação a ser realizada com clientes e, por fim, o reconhecimento das agências que atingirem os objetivos propostos.

#### 4.5.2 Objetivos

Segundo CAIXA (2012), o Programa de Qualificação do Atendimento apresenta os seguintes objetivos:

- 1- Expansão da rede parceira de canais alternativos: A Caixa conta com uma série de canais alternativos como Terminais de Autoatendimento, Internet Banking, e correspondentes bancários representados por unidades lotéricas e postos Caixa Aqui. Um dos objetivos é a expansão dessa rede de parceiros a fim de prestar um atendimento de maior abrangência e qualidade.
- 2- Diminuição de SAC/Ouvidoria: O SAC – Sistema de Atendimento ao Consumidor – é o canal disponibilizado ao cliente para registrar e acompanhar reclamações, solicitações, dúvidas e sugestões. A Ouvidoria, criada por determinação do Banco Central, recebe e trata as reclamações de seus clientes e usuários que não forem solucionadas pelo atendimento habitual realizado pelas agências ou pelos serviços de atendimento telefônico ou eletrônico mantidos pelos bancos, ou seja, existem para tratar questões dos clientes e usuários que já tiverem recorrido às agências e aos serviços de atendimento complementar do banco e que, por não se sentirem satisfeitos com o resultado de suas reclamações, desejarem uma revisão do caso. O programa busca a diminuição do número de ocorrências de reclamações nesses dois canais.
- 3- Diminuição da espera do cliente no Canal Caixa.
- 4- Maior disponibilidade Autoatendimento.
- 5- Implantação Modelo de Atendimento Integrado: conclusão efetiva da reestruturação física e logística a qual as unidades estão sendo submetidas, que engloba as mudanças de *layout*, criação da Célula de Apoio ao Atendimento, entre outras já comentadas anteriormente.
- 6- Capacitação das unidades medida por indicadores: capacitação dos funcionários que será mensurada através de indicadores.
- 7- Pesquisa de Qualidade Atendimento: avaliação da qualidade do atendimento prestado através de pesquisa junto aos clientes a ser realizada por empresa especializada.

### 4.5.3 Cronograma

A Figura 2 mostra o cronograma do Programa de Qualificação do Atendimento (CAIXA, 2012):

**Figura 2 - Cronograma do Programa de Qualificação do Atendimento**

<b>AÇÃO</b>	<b>DATA</b>
Lançamento da ação.	Novembro/2011
Definição das unidades que participarão da pesquisa.	31/10/2012
Pesquisa de Satisfação do Cliente.	Dezembro/2012
Certificação Atendimento.	Janeiro/2013
Certificação Atendimento e Negócios.	Janeiro/2013
Destques por Região/SUAT/Porte (Unidades).	Janeiro/2013

Fonte: Caixa (2012).

## 5 REVISÃO TEÓRICA

O presente Capítulo aborda os conteúdos teóricos necessários à contextualização da problemática bem como à posterior análise dos resultados que serão obtidos. A seção é composta pelos seguintes assuntos: Marketing de Serviços, Qualidade, Marketing de Relacionamento, Marketing Bancário, Endomarketing, Percepção e Motivação.

### 5.1 MARKETING DE SERVIÇOS

Para Kotler e Keller (2006, p. 19) “Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. De acordo com os autores referidos, serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta em sua propriedade. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.

Definir o conceito de serviços envolve complexidade; a literatura apresenta diversos critérios (HOFFMAN *et al.* 2010). Segundo esses autores, a literatura de economia privilegia a notação da classificação da atividade econômica: primária (agropecuária), secundária (indústria) e terciária (serviços). No comércio internacional, a Organização Mundial do Comércio (OMC) categoriza os elementos a serem comercializados entre bens manufaturados, bens agropecuários e serviços.

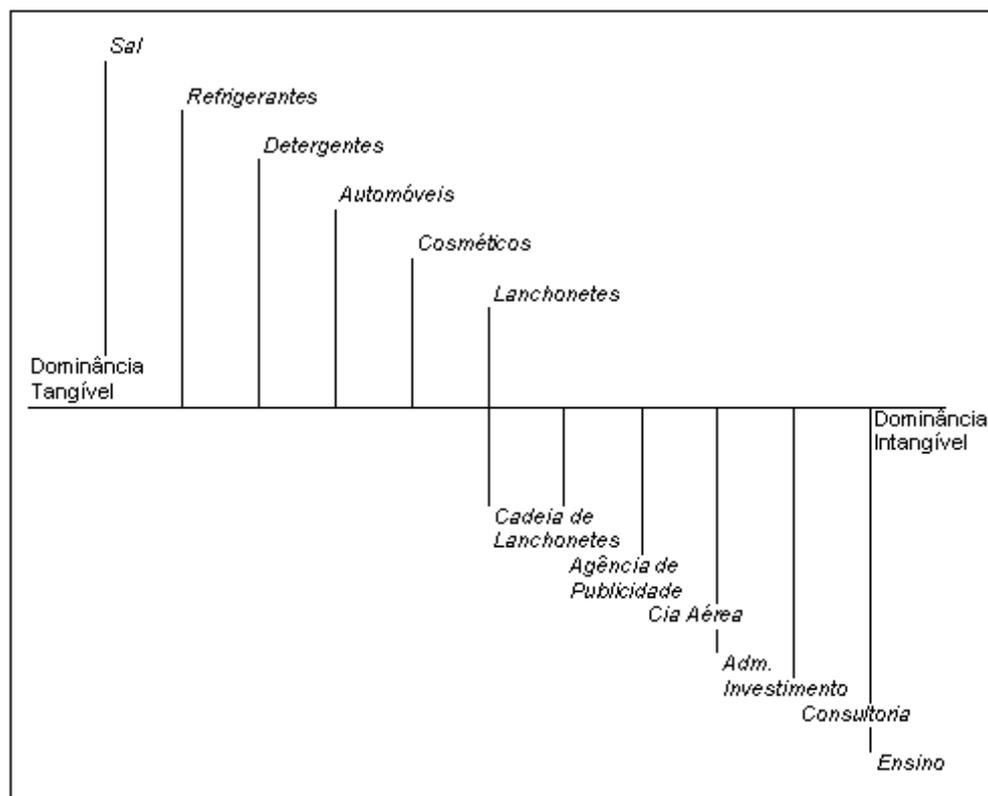
Hoffman *et al.* (2010) ainda admitem que a distinção entre bens e serviços nem sempre é perfeitamente clara. “Na verdade, muitos serviços contêm pelo menos alguns elementos de bens tangíveis, como o cardápio de um restaurante ou o extrato bancário” (HOFFMAN *et al.*, 2010, p. 69). Conforme Grönroos (1993), o serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível, fornecida como solução ao(s)

problemas do cliente, e que ocorre durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços.

Para Kotler e Keller (2006), os serviços apresentam quatro características principais:

- 1- Intangibilidade: Os serviços são intangíveis. Eles não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos. Essa característica faz com que os serviços sejam percebidos de maneira subjetiva e, com isso, a empresa tenha um desafio ainda maior: o de tornar tangível o intangível. Com relação à intangibilidade, uma perspectiva interessante sobre as diferenças entre bens e serviços é apresentada na escala de tangibilidade (LAS CASAS, 1991), que pode ser vista na Figura 3:

**Figura 3 - Escala de Tangibilidade**



Fonte: Las Casas (1991).

- 2- Inseparabilidade: Os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Além disso, a pessoa encarregada de prestar o serviço é parte dele. Já que os serviços não podem ser separados do prestador dos serviços e dos elementos através dos quais este é percebido – como seu profissionalismo, sua aparência e sua conduta - ambos serão utilizados na avaliação da qualidade da empresa de serviços (KOTLER *et al.*, 2002).
- 3- Variabilidade: Pelo fato de dependerem de quem os fornece, além de onde e quando são fornecidos, os serviços são altamente variáveis. Kahtalian (2002) afirma que o aspecto positivo da variabilidade é que ela permite a personalização, ou seja, o atendimento diferenciado às expectativas de grupos de clientes. E o lado negativo da variabilidade é que ela torna difícil o estabelecimento de um padrão de serviços que diminua a incidência de erros (KAHTALIAN, 2002).
- 4- Perecibilidade: Significa que serviços não podem ser estocados, ou seja, não podem ser armazenados para a venda ou utilização posterior. Essa característica explica a dificuldade que muitas vezes os serviços apresentam com filas e tempo de espera, uma vez que não podem ser estocados e dependem de uma demanda em geral variável.

## 5.2 QUALIDADE

De acordo com Kotler *et al.* (2002, p. 44) “Proporcionar um ótimo controle de qualidade é uma tarefa desafiadora para os prestadores de serviços em geral”. A qualidade é um grande desafio, pois depende da percepção dos clientes, que quase sempre envolve subjetividade. Segundo Kotler e Keller (2006), a qualidade do serviço de uma empresa é testada toda vez em que o serviço é utilizado.

A American Society for Quality Control define qualidade como: “a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço, que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas” (GRÖNROOS, 1993, p. 65). Conforme Zeithaml (1988), qualidade significa atender as necessidades implícitas ou explícitas dos usuários, dentro do prazo que ele espera a um valor que possa ser considerado justo. A qualidade

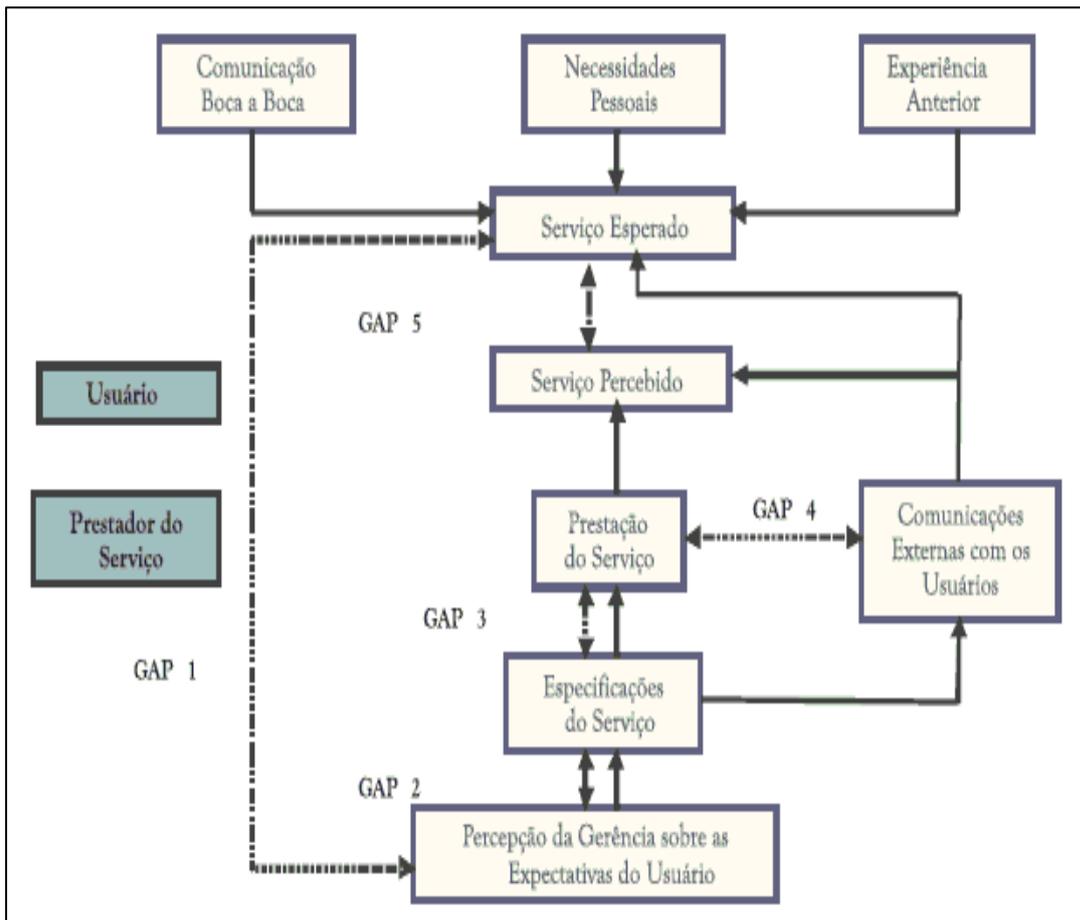
percebida pelo consumidor é a forma pela qual ele julga aquilo que foi recebido, tendo em vista suas expectativas, o julgamento da qualidade vai resultar da diferença entre as expectativas e o efetivamente recebido do fornecedor (PARASURAMAN *et al.*, 1998 *apud* KOTLER e KELLER, 2006).

Para Kotler *et al.* (2002), qualidade é realizar um serviço que alcance e supere as expectativas do cliente. Esse conceito salienta dois aspectos: primeiro, a organização de serviços profissionais deverá se empenhar em oferecer um serviço de qualidade superior ao que os clientes esperam, porque se pode perder até mesmo os clientes satisfeitos. O segundo aspecto salienta o fato da percepção do cliente, em relação à qualidade dos serviços, estar diretamente relacionada às expectativas que ele depositou no relacionamento.

Parasuraman, Zeithaml, e Berry (1985) formularam um modelo de qualidade dos serviços que destaca as exigências mais importantes para a prestação de serviços com qualidade (PARASURAMAN *et al.*, 1985 *apud* KOTLER e KELLER, 2006). O modelo identifica cinco lacunas que causam fracasso na entrega de serviços com qualidade, como podemos ver na Figura 4:

- 1- Lacuna entre as expectativas do consumidor e as percepções da gerência: nem sempre a gerência entende corretamente o que o cliente quer.
- 2- Lacuna entre as percepções da gerência e as especificações da qualidade dos serviços: a gerência pode entender corretamente os desejos do cliente, mas não ser capaz de estabelecer um padrão específico de desempenho.
- 3- Lacuna entre as especificações da qualidade dos serviços e sua entrega: os funcionários podem ser mal treinados, incapazes ou desinteressados em relação ao padrão, ou ainda, podem ser orientados com padrões conflitantes.
- 4- Lacuna entre a entrega dos serviços e as comunicações externas: muitas vezes as comunicações externas acabam distorcendo as expectativas dos clientes.
- 5- Lacuna entre o serviço percebido e o serviço esperado: ocorre quando o consumidor não percebe a qualidade do serviço.

**Figura 4 - Modelo de Qualidade dos Serviços**



Fonte: Parasuraman *et al.* (1985).

Os mesmos pesquisadores identificaram cinco fatores determinantes da qualidade dos serviços, por ordem de importância:

- 1- Confiabilidade: o serviço é realizado exatamente como foi prometido.
- 2- Capacidade de resposta: os clientes são adequadamente ajudados por quem os atende e o serviço acontece dentro do prazo estipulado.
- 3- Segurança: o conhecimento e a cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir segurança e confiança.
- 4- Empatia: os clientes recebem atenção individualizada no atendimento.
- 5- Itens tangíveis: a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e do material de comunicação.

De acordo com Kotler e Keller (2006), três providências podem ser tomadas pelas empresas para controlar a qualidade:

- 1- Investir em bons processos de contratação e treinamento.
- 2- Padronizar o processo de execução do serviço em toda a organização.
- 3- Acompanhar a satisfação do cliente.

Dentro de uma empresa é a qualidade do pessoal que determina a maior diferença entre a concorrência, principalmente se tratando do setor de serviços (XAVIER, 1992). Segundo Xavier (1992), os fatores determinantes da qualidade do desempenho no setor de serviços são predominantemente subjetivos: políticas de pessoal, atitudes gerenciais, relacionamento interpessoal, habilidades humanas para lidar com pessoas. Conforme Xavier (1992),

Humor, estado de saúde, nível de motivação, atitudes profissionais – todos os fatores determinantes do comportamento – geram diferenças de desempenho na prestação de serviços e é isso que provoca sensíveis variações no desempenho, tornando os resultados amplamente imprevisíveis. Entre os instrumentos gerenciais para se promover e controlar a qualidade do desempenho dos serviços inclui-se: atividades de formação de pessoal, estratégias de liderança, planos de incentivo e avaliação do trabalho realizado (XAVIER, 1992, p. 30).

Para Barnes (2002), os funcionários detém grande parte da capacidade de uma empresa para alcançar altos níveis de satisfação do cliente. De acordo com Sheth (2001), no setor de serviços, as empresas podem melhorar a qualidade contratando funcionários bem qualificados e proporcionando treinamentos e retreinamentos. Segundo esse autor, a empresa precisa investir em qualidade, capacitando os funcionários a produzir um trabalho que utilize bem suas habilidades, e do qual eles possam orgulhar-se, o que reforça a importância do fator humano em relação à qualidade.

### 5.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Segundo Slongo e Liberali (2004, p. 23) “Os serviços estão no âmago do marketing de relacionamento”. Conforme os autores referidos, alguns defendem que o marketing de relacionamento é parte do marketing de serviços, enquanto outros argumentam que o primeiro

originou-se do segundo e agora está tornando-se uma disciplina em si. Independentemente deste debate, há elementos em ambas as áreas que são importantes, complementares e merecem atenção especial.

Para Berry (1994), a gestão de relacionamento surge como a melhor estratégia para lidar com a intangibilidade típica de serviços, pois através da criação de vínculos duradouros é possível lidar melhor com os eventuais problemas no provimento do serviço. O marketing de relacionamento está baseado em aspectos como a construção de redes e o estabelecimento de acordos de alianças e parcerias estratégicas, que, por sua vez, tem em seu centro o gerenciamento de serviços (GRÖNROOS In SHETH e PARVATIYAR, 2000). Ainda de acordo com Grönroos (1993), na implementação de uma estratégia de serviços, uma abordagem do marketing de relacionamento e sua capacidade excelente de marketing interativo fazem-se essenciais.

Sobre a retenção de clientes podemos destacar dois fatos interessantes:

- 1- Conquistar novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que satisfazer e reter os já existentes (REICHHELD, 1990 *apud* KOTLER e KELLER, 2006).
- 2- As empresas perdem, em média, 10% de seus clientes a cada ano (REICHHELD, 1990 *apud* KOTLER e KELLER, 2006).

Segundo Barnes (2002), cada vez mais as empresas vem valorizando a retenção de clientes através da prestação de um serviço de qualidade superior e de conhecimento dos consumidores individuais, ou seja, buscando um maior número de clientes satisfeitos através da personalização do serviço. Souza *et al.* (2004), destacam que à medida que os mercados amadurecem e os custos de conquistar novos clientes tornam-se ainda mais elevados, é preciso que se dê maior importância à retenção dos clientes já conquistados e a construção e manutenção do relacionamento com esses clientes. “Com isso, a busca das empresas na construção e manutenção de relacionamentos duradouros com os clientes tem sido uma tendência de substituição do marketing de transação pelo marketing de relacionamento” (KOTLER, 1998, p. 50).

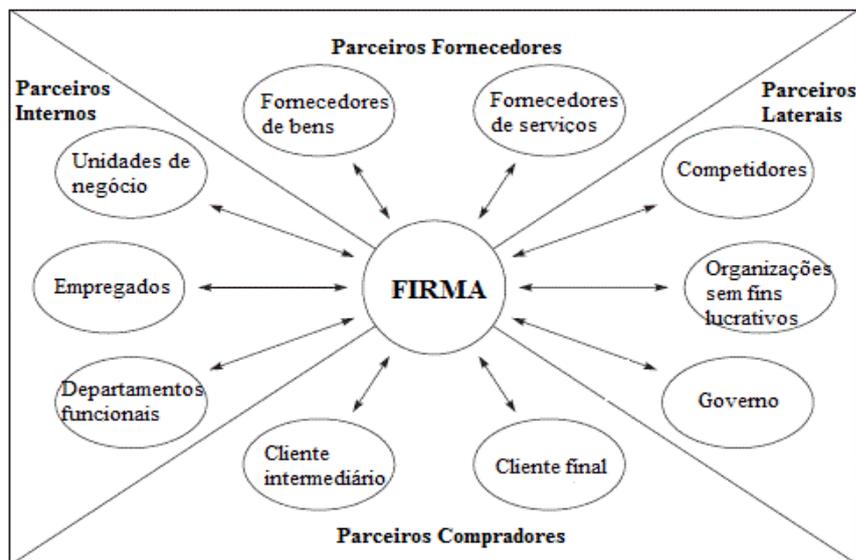
Conforme Hoffman *et al.* (2010), várias mudanças no ambiente de marketing contribuíram para que a retenção do cliente se tornasse cada vez mais importante. Entre elas o autor cita: a estagnação dos mercados de consumo (há menos novos clientes que antigamente

e os que existem estão gastando menos), aumento da concorrência, e custos crescentes de marketing.

Marketing de relacionamento envolve a valorização do cliente e o desenvolvimento de relacionamentos lucrativos com ele (KOTLER e ARMSTRONG, 2000). Para Berry e Parasuraman (1992), marketing de relacionamento é a atração, a manutenção e o realce de relacionamentos com clientes. Kotler e Armstrong (2000) ratificam essa definição afirmando que marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos.

Para Hoffman *et al.* (2010, p. 83) “O marketing de relacionamento reúne serviço ao cliente, qualidade e marketing”. De acordo com o referido autor, o marketing de relacionamento valoriza a retenção do cliente e a preocupação com a qualidade. Além disso, amplia a definição do cliente de usuário final para todos os grupos (fornecedores, funcionários e segmentos influentes) que integram o processo de levar o bem ou o serviço para o mercado, como podemos ver exemplificado na Figura 5:

**Figura 5 - Trocas Relacionais em Marketing de Relacionamento**



Fonte: Morgan e Hunt (1994).

Segundo Duboff e Heaton (1999), as práticas de marketing de relacionamento tem uma forte relação com a interação de funcionários da empresa com consumidores. Esses autores teorizam que todo funcionário em contato direto com o consumidor é, em algum nível, um potencial construtor ou destruidor de relacionamentos.

Conforme Finnie e Randall (2002 *apud* SLONGO e LIBERALI, 2004), as empresas vislumbram uma porta de entrada no relacionamento funcionário-consumidor, para o relacionamento empresa-consumidor. Entende-se que as empresas devem investir em seus funcionários como forma de desenvolver relacionamentos e obter a lealdade de consumidores (FINNIE e RANDALL, 2002 *apud* SLONGO e LIBERALI, 2004), fazendo uso de instrumentos de recursos humanos e marketing interno (GRÖNROOS 2000 *apud* SLONGO e LIBERALI, 2004).

#### 5.4 MARKETING BANCÁRIO

Dentro do setor de serviços, a indústria bancária foi a que mais resistiu ao marketing, por motivos como: sua história, a complexidade do seu produto e sua tecnologia e estrutura organizacional (XAVIER, 1992). Para Toledo (1993), inspiradas e fundamentadas na Lei do Mercado de Capitais e na Lei da Reforma Bancária, as instituições financeiras, privadas ou governamentais, têm passado por grandes modificações estruturais e operacionais. Essas mesmas leis, complementadas por outras leis, decretos, resoluções, circulares e portarias, moldaram a estrutura geral do Sistema Financeiro Nacional.

De acordo com Xavier (1992), o setor bancário está se vendo obrigado a rever seu posicionamento, tendo em vista os elementos que compõe o novo cenário, tais como:

- 1- Pluralidade de instituições que comercializam produtos/serviços financeiros.
- 2- Acirrada disputa por espaço no mercado.
- 3- Nova clientela, mais instruída, mais consciente e mais seletiva.
- 4- Desafio para obter o melhor, nesse contexto, em termos de resultados.

Segundo Xavier (1992), por um lado a regulamentação governamental força uma homogeneidade em relação aos atributos dos ativos e serviços; por outro, cresce o número de instituições, produtos e serviços alternativos, restringindo cada vez mais o espaço competitivo. Conforme pesquisa realizada pela *American Bankers Association* (ABA) em 1990, a concorrência acirrada, a explosão da tecnologia da informação e a presença de um novo tipo de cliente agem como fatores determinantes de mudança radical na política das instituições financeiras (XAVIER, 1992). Ainda para esse autor, o funcionamento bancário torna seu marketing muito diferente do marketing praticado em outros setores e vários fatores contribuem para isso:

- 1- A própria natureza dos produtos/serviços bancários.
- 2- A típica divisão do poder entre o cliente e o banco.
- 3- A dinâmica do comportamento individual, na sua relação com o dinheiro.
- 4- A tecnologia de gestão ainda dominante nas instituições bancárias.

Nenhuma indústria de prestação de serviços tem demonstrado tanto interesse em construir relações com seus clientes quanto a de serviços bancários (BARNES, 1997). O setor bancário vem sofrendo impacto do aumento da concorrência, como consequência da abertura dos mercados e das grandes fusões e aquisições, sendo levado a adotar uma postura de aproximação com os clientes como estratégia para manter-se lucrativo (NETO *et al.*, 2005). De acordo com os autores referidos, construir diferencial mercadológico com base na aproximação com o cliente parece ser a grande estratégia adotada pelas organizações do setor nos últimos anos.

Segundo Oliver (1999), para o sucesso de um banco há dois novos recursos-chave: o conhecimento do mercado que envolve os clientes e suas necessidades e a informação rápida e disseminada dentro da empresa. Conforme Xavier (1992, p. 37), uma pesquisa realizada pela *American Marketing Association* em 1990 conclui que “é muito menos a conveniência e muito mais o tratamento recebido num banco, em particular, que atrai um cliente e o torna fiel”. Para Toledo (1993),

O marketing bancário deve atentar-se a todos os eventos que irão impactar a percepção do cliente, pois este desenvolverá com o banco a chamada *corporate image*, sendo o resultado da interação de todas as experiências, impressões, crenças, e do conhecimento a respeito do banco. Essas fontes de imagens variam e incluem o próprio serviço, as impressões deixadas pelos funcionários, o ambiente, propaganda e publicidade (TOLEDO, 1993, p. 48).

Para Xavier (1992, p. 39) “Toda atividade bancária fundamenta-se na interação humana com seu público”. De acordo com Xavier (1992), a ação pessoal no atendimento confunde-se com o próprio produto, compondo a imagem da marca e desenvolvendo, no cliente, o sentimento de fidelidade. Ainda segundo Xavier, o banco procura compensar a imaterialidade através do contato pessoal, utilizando-se, também, de recursos físicos, como decoração, arquitetura, layout e facilidades diversas como acesso aos serviços 24 horas e internet banking.

Conforme Xavier (1992),

O banco assemelha-se a um *iceberg*, o cliente não consegue perceber a importância de sua organização interna, ele constrói a imagem de todo a partir da ponta visível. Do contato com essa única parte visível é que forma sua opinião sobre os serviços, molda seu sentimento e introjeta uma valoração da instituição bancária. O cliente torna-se, assim, o elemento fundamental do marketing bancário. Orientar-se para ele, portanto, é a primeira regra. O estilo de atendimento ao cliente continua sendo um quase único fator diferenciador e determinante da vantagem competitiva (XAVIER, 1992, p. 43).

Para Kotler e Armstrong (2000), especialização técnica, velocidade de solução e informação, preços competitivos, administração de relacionamentos com os clientes, e outros parceiros significativos são algumas características e fatores estratégicos de sucesso, para a prestação de serviços bancários. Atrair o cliente, torná-lo fiel e expandir negócios com ele é a trilogia que mantém todo esforço do marketing bancário (XAVIER, 1992). Xavier ainda destaca a importância do marketing interno como fator fundamental para o marketing bancário.

## 5.5 ENDOMARKETING

O endomarketing, ou marketing interno, originou-se do marketing de serviços (GUMMESSON, 2010). De acordo com Gummesson (2010), seu objetivo era atingir o pessoal que tem relacionamentos com os clientes externos, ou seja, o pessoal da linha de frente, para que tratassem com mais qualidade e independência do encontro de serviço. O papel do marketing interno tem elevada importância estratégica no marketing de relacionamento (GRÖNROOS, 1997 apud SLONGO e LIBERALI, 2004).

*Éndon* vem do grego e quer dizer movimento para dentro ou posição interior. Endomarketing é, portanto, o marketing para dentro das organizações (BRUM, 2010). Segundo Brum (2010), como endomarketing entende-se tudo aquilo que estimula positivamente os sentidos dos funcionários e permite que a empresa construa com eles relacionamentos saudáveis, duradouros e, sobretudo, produtivos.

Conforme Gummesson (2010), marketing interno é a aplicação do conhecimento de marketing que foi desenvolvido, a princípio, para o marketing externo, no “mercado interno”, isto é, os funcionários. Este conceito apareceu no final dos anos 1970 e desde então tem sido tratado de muitas maneiras e, cada vez mais, está sendo abordado correlacionado com o marketing de relacionamento. “O marketing interno eficiente é um precedente do marketing externo eficiente” (GUMMESSON, 2010, p. 221).

O marketing interno é a ação de contratar, treinar e motivar funcionários que desejam atender bem aos clientes (KOTLER e ARMSTRONG, 2000). Os autores também teorizam que, na verdade, o marketing interno deve preceder o marketing externo. Para eles, não faz o menor sentido prometer um excelente serviço antes que o quadro da empresa esteja preparado para fornecê-lo.

De acordo com Grönroos (1993),

O termo em si foi cunhado como um conceito tipo “*guarda-chuva*” para abranger uma variedade de atividades internas, que não são novas em si próprias, mas que enfocadas dessa maneira oferecem uma nova abordagem ao desenvolvimento de uma orientação para serviços gerando um interesse por clientes e por marketing entre os funcionários da empresa. O endomarketing começa com a noção de que os empregados constituem o primeiro mercado interno para as organizações (GRÖNROOS, 1993, p. 89).

O endomarketing compreende ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o intuito de desenvolver entre seus funcionários e departamentos, valores organizacionais (BEKIN, 1995). Segundo Bekin (2004), o endomarketing tem como objetivo o estabelecimento de um processo permanente de motivação do funcionário, tratando-o como cliente. O endomarketing advém da necessidade de se motivar pessoas para os programas de mudança que começaram a ser implementados (BARNES, 2002).

Conforme Bekin (2004), as ações de endomarketing são utilizadas pelos gestores para identificar o cliente interno com a organização e manter o quadro funcional motivado e comprometido com os objetivos da empresa. Com isso, é esperado um consequente ganho de qualidade e produtividade. A função do endomarketing é integrar o conceito de cliente nos

processos internos da estrutura organizacional para propiciar melhorias na qualidade de produtos e serviços (BEKIN, 2004).

Torna-se difícil que um empregado trate seu cliente muito melhor do que tem sido tratado no banco (XAVIER, 1992). Sendo assim, para Xavier (1992), surge a necessidade de se promover um marketing interno. Ainda de acordo com Xavier, a primeira consequência das estratégias de marketing que tendem a focalizar primordialmente o lado de fora da empresa acaba sendo o comprometimento da excelência da organização e seu enfraquecimento.

Estratégias do marketing interno têm como objetivo o aumento da qualidade do pessoal (XAVIER, 1992). É essencial considerar a importância estratégica do fator humano no banco, principalmente quando se pretender uma orientação para o serviço. As empresas que desejam oferecer serviços de qualidade superior e aumentar a satisfação entre os clientes devem focalizar primeiro a qualidade do serviço prestado dentro da organização (BARNES, 2002).

Segundo Xavier (1992),

A qualidade dos serviços requer esforço constante. Mesmo que os empregados do banco tenham comprado a importância da qualidade dos serviços, o marketing continuará como um instrumento para manter elevado o interesse e o envolvimento. A qualidade do atendimento é, portanto, uma resposta dos empregados do banco. O nível de interesse do empregado pelo cliente reflete, com fidelidade, o tratamento que ele recebe no banco (XAVIER, 1992, p. 62).

Rosenbluth (2002), coautor de *“The customer comes second”*, afirma que as empresas devem colocar seus funcionários em primeiro lugar, se desejam oferecer um serviço de primeira (SHETH, 2001). O motivo é que funcionários satisfeitos criam clientes satisfeitos. Conforme Barnes (2002), as empresas devem ter uma visão de marketing da função de recursos humanos, ou seja, deve haver amplo conhecimento dentro de uma empresa de que são as pessoas que nela trabalham que influenciam a satisfação do cliente e formam relacionamentos de longo prazo com os clientes.

Hoffman *et al.* (2010) também argumentam que a satisfação do funcionário e a do cliente estão relacionadas. Bowen e Schneider (1985) demonstraram em estudos de funcionários de bancos que práticas organizacionais de recursos humanos e satisfação do funcionário no trabalho estão relacionadas a percepções de qualidade de serviço e satisfação de consumidores. Quando funcionários consideram políticas de trabalho de suas agências

como orientadas para o funcionário, os clientes relatam níveis mais altos de satisfação com o serviço do banco.

Conforme Kotler e Keller (2006, p. 97) “Empresas de serviços gerenciadas com excelência sabem que atitudes positivas por partes dos funcionários aumentam a fidelidade do cliente”. Para esses autores, as prestadoras de serviços devem montar o melhor quadro de pessoal possível, planejando um programa de treinamento sólido e oferecendo apoio e recompensas por um bom desempenho. A satisfação e lealdade dos consumidores correlacionam-se com a satisfação e a lealdade dos funcionários caminhando para alcançar a excelência no atendimento aos clientes (ROGERS *et al.*, 1994; DUBOFF e HEATON, 1999; FINNIE e RANDALL, 2002 *apud* SLONGO e LIBERALI, 2004).

De acordo com Hoffman *et al.* (2010), ao contrário dos bens, as pessoas de contato exibem variações que não podem ser controladas pelo processo do serviço. Os sentimentos e emoções das pessoas de contato são aparentes para o consumidor e podem afetar a experiência do serviço para melhor ou para pior. Segundo os autores, vários fatores estão relacionados a funcionários de serviços:

- 1- Motivação
- 2- Percepção
- 3- Comprometimento organizacional: força do envolvimento e da identificação de um indivíduo com uma organização.
- 4- Conhecimento
- 5- Estados de espírito: sentimentos que variam de positivo a negativo.

Segundo Xavier (1992, p. 75) “Há sempre uma tendência e um risco de se cair na pieguice e na afetação quando o assunto é pessoal”. Conforme Xavier (1992), é muito tênue a linha separatória entre o respeito à pessoa e o sentimentalismo. Para Xavier (1992), porém, uma coisa tem sido invariavelmente comum:

Toda organização de alto padrão aprendeu a lidar com a emoção do ser humano, mesmo que isso tenha ocorrido por força da necessidade. Pois o pessoal é o único recurso capaz, tanto de viabilizar o sucesso de um empreendimento, quanto de sabotá-lo. Na administração de pessoas no banco não se pode subestimar os fundamentos do comportamento humano. É a única possibilidade de realizar as políticas organizacionais de qualidade dos serviços e de atendimento (XAVIER, 1992, p. 83).

## 5.6 PERCEPÇÃO

Percepção é o processo pelo qual as pessoas selecionam, organizam e interpretam estímulos e informações que recebem do ambiente para firmar uma imagem significativa e coerente de mundo (SHETH, 2001; BERELSON, 1964 *apud* KOTLER e ARMSTRONG, 2000). De acordo com Sheth (2001), o processo perceptual tem três passos:

- 1- Sensação: atentar a um objeto ou evento do ambiente com um ou mais dos cinco sentidos - visão, audição, olfato, tato e paladar. O objeto ou evento do ambiente é tecnicamente chamado de estímulo.
- 2- Organização: categorizar, classificando o estímulo percebido de acordo com categorias semelhantes de objetos armazenadas na memória.
- 3- Interpretação: acrescentar significado a um estímulo, formando uma “regra”.

A percepção dos valores organizacionais pelos empregados irá constituir uma imagem da empresa, da sua eficiência, das suas tendências à inovação tecnológica, do seu tipo de gestão, da sua preocupação com os empregados e da interação existente entre eles (TAMAYO, 1998). Segundo o autor, características dessa imagem, tais como: positividade, dinamismo, atração, entre outras, determinam a identificação do empregado com a empresa e com os seus objetivos. Conforme Tamayo (1998), a percepção do contexto de trabalho determina as atitudes, o comportamento e a própria satisfação do empregado.

As informações disponíveis no contexto de trabalho e o seu processamento pelo empregado têm dois efeitos principais. O primeiro permite ao funcionário a construção do significado do seu trabalho e da sua situação de trabalho. O segundo leva a pessoa ao desenvolvimento de atitudes e a colocar o foco de sua atenção em torno de determinadas informações (TAMAYO, 1998).

## 5.7 MOTIVAÇÃO

Os estudos sobre motivação e sobre a importância do estado de espírito das pessoas para a execução de um determinado trabalho não são uma coisa recente (BRUM, 2010). De acordo com a autora, a palavra motivação vem do Latim “*motivus*”, relativo a movimento, coisa móvel. Segundo Brum, quem motiva uma pessoa, isto é, quem lhe causa motivação, provoca nela um novo ânimo, e ela começa a agir em busca de novos horizontes, de novas conquistas.

Segundo Sheth *et al.* (2001, p. 117) “A motivação é o que move as pessoas, a força motriz de todo comportamento humano”. Conforme Sheth *et al.* (2001), em termos mais formais pode ser definida como “o estado de moção ou excitação que impele o comportamento na direção de um objeto-alvo”. Para Sheth *et al.* (2001),

Assim, a motivação tem dois componentes: a moção, ou excitação, e o objeto-alvo. Uma moção é um estado interno de tensão que produz ações que visam reduzir essa tensão. Um objetivo-alvo é algo no mundo externo cuja aquisição vai reduzir a tensão. A excitação ou moção fornece energia para agir; o objeto-alvo fornece a direção para que a pessoa canalize essa energia. Um indivíduo que tem objetos-alvo, mas não tem uma moção é um sonhador. Alguém com energia, mas sem objetos-alvo se parece com uma criança hiperativa (SHETH *et al.*, 2001, p. 117).

Uma pessoa pode estar motivada quando seu sistema está energizado, despertado, ativado e o comportamento está dirigido à meta desejada (ENGEL *et al.*, 1995). De acordo com os autores, o desafio de marketing é descobrir as influências motivadoras principais com o intuito de projetar estratégias que tanto ativem quanto satisfaçam as necessidades sentidas. Segundo Engel *et al.* (1995), o processo de motivação começa com o reconhecimento ou ativação da necessidade.

Conforme Engel *et al.* (1995), uma necessidade é ativada e sentida quando há distância entre o estado desejado ou preferido de ser e o estado real. À medida que esta insatisfação aumenta, o resultado é a ativação de uma condição de despertar chamado impulso. Quanto mais forte o impulso, maior a urgência percebida de resposta.

Necessidade é o sentimento de falta do estado desejado (SHETH, 2001). A necessidade sentida pode ser classificada em duas categorias amplas: necessidades utilitárias e necessidades hedonistas ou vivenciais (ENGEL *et al.*, 1995). Segundo os autores, a primeira

necessidade diz respeito ao aspecto funcional, é uma necessidade fisiológica, enquanto a segunda abrange respostas, prazeres, fantasias e considerações estéticas subjetivas.

Para Sheth *et al.* (2001), o processo motivacional começa quando um estímulo gera uma moção ou excitação. De acordo com o autor, a excitação, que pode ser fisiológica, emotiva ou ainda cognitiva, leva a pessoa a agir e ação leva ao resultado que pode ser a satisfação ou uma insatisfação que dá início ao processo novamente.

Outros conceitos relevantes quando se fala em motivação são os conceitos de envolvimento e afeto. “O envolvimento é o nível de importância pessoal ou interesse evocado por um estímulo numa dada situação” (ENGEL *et al.*, 1995, p. 81). Conforme os autores, o envolvimento é um reflexo de motivação forte na forma de elevada relevância pessoal percebida de um produto ou serviço num contexto particular. O afeto é descrito por Engel *et al.* (1995) como: estados de sentimentos positivos ou negativos que influenciam a motivação moldando comportamentos.

De acordo com Brum (2010), estudos mostram que a maioria das pessoas dedica ao trabalho apenas 25% da sua capacidade. Os outros 75% representam a falta de engajamento e a falta de motivação. Esses dados servem para mostrar o desafio enfrentado pelos empresários de hoje.

Ainda segundo Brum (2010),

Tudo o que vivemos, desde o nosso nascimento, contribui para nossa capacidade de automotivação. Essa capacidade representa 50 % da motivação de um ser humano e não depende da empresa na qual ele trabalha. Os outros 50% sim podem ser proporcionados pela empresa. São fatores e /ou oportunidades geradas pela empresa que, juntamente com a capacidade de automotivação que a pessoa possui, determinam seu grau de motivação (BRUM, 2010, p. 54).

Magnan (2010) realizou uma pesquisa com o intuito de identificar os fatores de motivação e de desmotivação presentes em funcionários de uma instituição financeira. Através de uma análise qualitativa foram identificados tais fatores, como podemos ver na Figura 6:

**Figura 6 - Fatores que Motivam e Fatores que Desmotivam**

<b>Fatores que motivam</b>	<b>Fatores que desmotivam</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segurança (estabilidade);</li> <li>- Clima organizacional;</li> <li>- Salário;</li> <li>- Oportunidade de ascensão profissional;</li> <li>- Reconhecimento pelo trabalho prestado;</li> <li>- Benefícios como vale alimentação, plano de saúde e auxílio-creche;</li> <li>- A própria atividade;</li> <li>- Satisfação de trabalhar em uma grande empresa;</li> <li>- Carga horária;</li> <li>- Ajuda de custo para os estudos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pressão por metas;</li> <li>- Metas exageradas;</li> <li>- Assédio moral;</li> <li>- Gerentes despreparados;</li> <li>- Apadrinhamento;</li> <li>- Volume de serviços;</li> <li>- Não reconhecimento pelos esforços.</li> </ul>

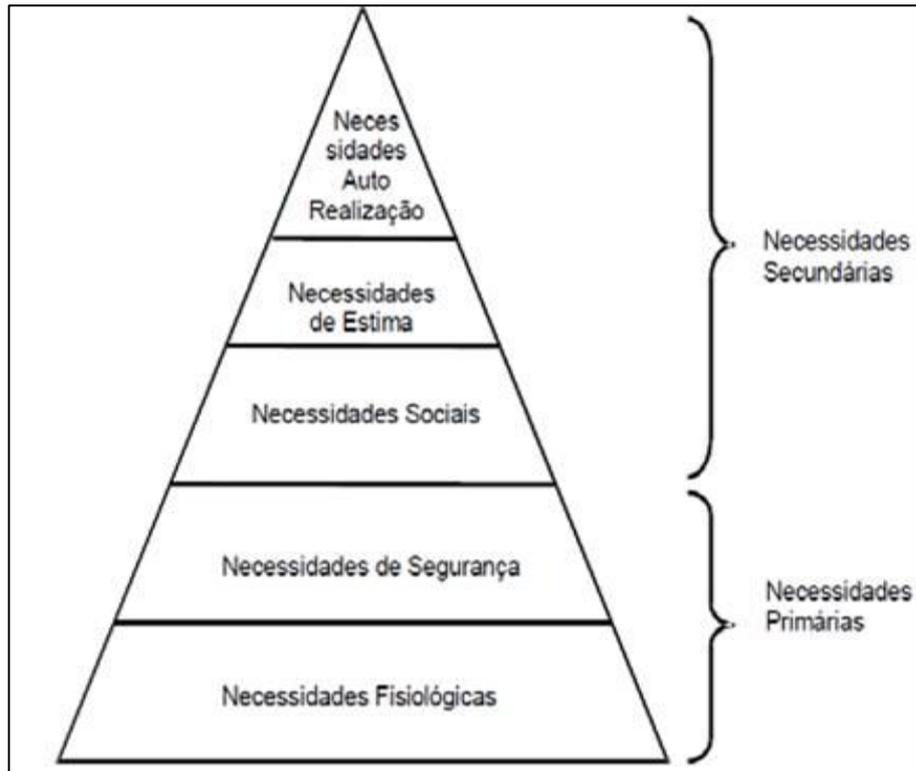
Fonte: Magnan (2010).

A complexidade do assunto demonstra que a definição do conceito de motivação não pode ser encontrada analisando apenas uma escola do pensamento, pois as diversas teorias de motivação não se anulam umas às outras, pelo contrário, elas se complementam (BERGAMINI, 1997). Conforme Engel *et al.* (1995), por aproximadamente 100 anos, psicólogos e profissionais de marketing puseram sua habilidade à prova para tentar classificar as necessidades envolvidas na motivação, elaborando inúmeras teorias.

### **5.7.1 Teoria Motivacional de Maslow: Hierarquia das Necessidades**

De acordo com o psicólogo Abraham Maslow, as necessidades e desejos humanos organizam-se em uma hierarquia. As necessidades de nível mais alto não se manifestam até que as de nível mais baixo sejam satisfeitas. A partir do momento em que as necessidades inferiores são satisfeitas a necessidade imediatamente superior passa a ser o próximo objetivo. Essa hierarquização das necessidades é retratada em forma de uma pirâmide (SHETH *et al.*, 2001), na Figura 7:

**Figura 7 - Pirâmide de Maslow**



Fonte: Sheth *et al.* (2001).

Na base desta pirâmide estariam as necessidades mais básicas e vitais para os seres humanos (as necessidades primárias). A seguir, até se chegar ao topo, estariam as necessidades secundárias. “Uma pessoa ‘progredir’ para as necessidades de nível mais alto se forem satisfeitas suas necessidades de nível mais baixo; se as de nível mais alto deixarem de ser satisfeitas, a pessoa ‘regredir’ para as de nível mais baixo” (SHETH, 2001, p. 119):

- 1- Necessidades Fisiológicas: São as carências biológicas dos indivíduos, como sede, fome, sono. Sua própria sobrevivência depende delas.
- 2- Necessidades de Segurança: Abrangem a proteção, a estabilidade, a ordem, a predição, a organização, a preferência pelo conhecido.
- 3- Necessidades Sociais: Abordam a busca de relações afetivas com outras pessoas, bem como a procura de um lugar no grupo social. Incluem sentimento de aceitação, associação, amizade e compreensão.

- 4- Necessidades de Estima: São compostas por duas categorias - as relacionadas com a autoestima - como a confiança, a independência, a competência, o amor próprio - e as relacionadas com a estima das outras pessoas em relação a nós - como o respeito, o prestígio, o reconhecimento, a apreciação e a importância.
- 5- Necessidades de Autorrealização: Nossa realização pessoal, a consecução de nosso potencial.

### 5.7.2 Teoria Motivacional de Herzberg: Teoria dos Dois Fatores

Segundo Fiorelli (2004), a teoria de Frederick Herzberg dividiu os fatores que alteram o comportamento do indivíduo em dois grupos: os higiênicos e os motivacionais. Os fatores higiênicos, extrínsecos ao indivíduo, compreendem salário, benefícios recebidos, segurança no cargo, relações interpessoais no trabalho. No caso da insuficiência, provocariam insatisfação, mas atendidos eles não despertariam a motivação do indivíduo. Já os fatores motivacionais, intrínsecos ao profissional, representados por reconhecimento, status, responsabilidade, oportunidade de reconhecimento, riqueza do trabalho, desafios, despertam a motivação ao passo que, sua ausência não ocasiona insatisfação. Podemos visualizar melhor os fatores na Figura 8:

**Figura 8 - Modelo de Herzberg**

<b>FATORES MOTIVACIONAIS</b>	O trabalho em si Responsabilidade Progresso e/ou crescimento Realização Reconhecimento e/ou status
<b>FATORES HIGIÊNICOS</b>	Relações interpessoais Supervisão Colegas e subordinados Supervisão técnica Condições físicas Salário Vida pessoal

Fonte: Fiorelli (2004).

### **5.7.3 Teoria Motivacional de McClelland: Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas**

Desenvolvida por David McClelland, a teoria das necessidades socialmente adquiridas descreve que as pessoas são motivadas por três necessidades básicas: a necessidade de realização, a necessidade de poder e a necessidade de associação.

- 1- Necessidade de Realização: representa um interesse recorrente em fazer as coisas melhor, ultrapassando os padrões de excelência. As pessoas que tem a necessidade de realização como motivadora, primeiramente focalizam o crescimento pessoal, em seguida querem *feedback* concreto e imediato do seu desempenho. Um aspecto importante é que elas evitam tarefas que veem como muito fáceis ou muito difíceis (McCLELLAND e BURHAM, 1997).
- 2- Necessidade de Poder: vem do desejo de ter impacto, de ser forte e influenciar as pessoas (McCLELLAND e BURHAM, 1997).
- 3- Necessidade de Associação: vem da necessidade de afeição, do desejo de possuir relacionamentos interpessoais agradáveis e estar bem com todo mundo (McCLELLAND e BURHAM, 1997).

### **5.7.4 Teoria Motivacional de Vroom: Teoria das Expectativas**

Victor H. Vroom formulou uma teoria motivacional a partir do pressuposto de que a motivação não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho do funcionário (ROBBINS, 2006). A teoria sugere que a motivação é composta por duas partes: as necessidades individuais e as expectativas de satisfazê-las. Quando maior a expectativa de que o desempenho será suficiente para o alcance da meta, maior será o esforço que o funcionário estará disposto a realizar, ou seja, mais motivado ele estará (SILVA, 2001).

Conforme Robbins (2006), os motivos pelos quais alguns funcionários estão desmotivados podem ser dois, de acordo com essa teoria: alguns funcionários acreditam que não alcançarão a meta desejada, mesmo com o máximo de esforço, o que faz com que eles realizem um esforço mínimo; o segundo motivo é o fato de que algumas recompensas propostas pela empresa não são interessantes ou adequadas ao funcionário.

### **5.7.5 Teoria Motivacional de Locke: Teoria da Fixação de Objetivos**

Edwin Locke desenvolveu uma teoria que parte do princípio de que o fator motivacional de maior importância no trabalho é a fixação de objetivos (ROBBINS, 2006). Segundo a teoria a definição de objetivos melhora o desempenho profissional aumentando a motivação através do empenho do funcionário com o objetivo fixado. Ainda conforme essa teoria, o *feedback* é considerado um grande fator motivacional.

A teoria de Locke também discorre sobre o conceito de autoeficácia, que seria a confiança que o funcionário tem na sua capacidade. Quanto maior a autoeficácia, mais motivada estará a pessoa. De acordo com Robbins (2006), a participação do funcionário na determinação dos objetivos pode criar um vínculo afetivo com a meta, aumentando o comprometimento e conseqüentemente a motivação. Entretanto, em alguns casos metas impostas alcançam um resultado maior.

## 6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de facilitar a obtenção e o tratamento das informações necessárias para atingir os objetivos propostos neste trabalho, considerou-se a abordagem de estudo de caso como sendo a mais adequada metodologicamente.

De acordo com Yin (2005), o estudo de caso consiste em uma investigação empírica, que estuda um fenômeno contemporâneo dentro de seu próprio contexto. O estudo de caso se caracteriza pela habilidade de lidar com uma variedade de evidências, documentos, entrevistas e observações (YIN, 2005).

Quando se colocam questões envolvendo os motivos de determinadas ações, o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e o foco se encontra na compreensão de fenômenos contemporâneos complexos inseridos em um contexto da vida real, o estudo de caso é utilizado como estratégia de pesquisa (YIN, 2005).

A pesquisa foi estruturada em duas etapas. A primeira etapa consistiu em um estudo qualitativo de caráter exploratório, enquanto a segunda etapa, quantitativa, envolveu a aplicação de questionários.

A pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística. É um princípio fundamental da pesquisa de marketing tratar as pesquisas qualitativa e quantitativa de maneira complementar, ao invés de mutuamente excludentes (MALHOTRA, 2001).

## 6.1 ETAPA QUALITATIVA

A etapa qualitativa começou na coleta de dados secundários através da revisão teórica e de análise documental sobre a empresa e o programa em questão. Os levantamentos em fontes secundárias compreendem levantamentos bibliográficos, levantamentos documentais, levantamentos de estatísticas e levantamentos de pesquisas realizadas (MATTAR, 2008). A busca de dados secundários deu-se através de pesquisa realizada na literatura existente, no site da Caixa Econômica Federal e de análise de material institucional.

Além disso, na etapa qualitativa de caráter exploratório foram realizadas entrevistas em profundidade (MALHOTRA, 2001) com uma amostra escolhida por conveniência, composta por dez funcionários da Caixa Econômica Federal, segmentados por função que exercem na instituição financeira. Foi utilizado um roteiro semiestruturado nas entrevistas para identificar os aspectos fundamentais, que foram validados posteriormente com o instrumento de coleta de informações quantitativa. As perguntas do roteiro envolviam questionamentos que buscavam identificar:

- 1- Relacionamento com a Caixa Econômica Federal;
- 2- Percepção em relação à qualidade do atendimento;
- 3- Percepção em relação ao Programa de Qualificação do Atendimento;
- 4- Percepção em relação à motivação dos funcionários quanto à qualidade do atendimento;
- 5- Fatores de motivação para a qualidade do atendimento;
- 6- Fatores de desmotivação para a qualidade do atendimento;
- 7- Fatores de motivação relacionados à Caixa;
- 8- Fatores de motivação relacionados ao gestor e/ou equipe;
- 9- Relação do Programa de Qualificação do Atendimento com a motivação dos funcionários;

Segundo Malhotra (2001, p. 163) “As entrevistas em profundidade são entrevistas estruturadas, não estruturadas ou semiestruturadas, diretas, pessoais, em que um único respondente é testado por um entrevistador, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes”.

## 6.2 ETAPA QUANTITATIVA

A etapa quantitativa deu-se através da aplicação de questionários para verificar os objetivos específicos desta pesquisa. Através dos questionários foi proposta a identificação do grau de relacionamento com a Caixa, da percepção em relação à qualidade do serviço, da percepção em relação ao Programa de Qualificação do Atendimento, dos fatores de motivação em relação à qualidade do atendimento, dos fatores de desmotivação em relação à qualidade do atendimento e das motivações relacionadas ao Programa.

O instrumento de coleta abrangia questões envolvendo grau de relacionamento, percepção e motivação. Para mensurá-las foi utilizada escala tipo Likert (MALHOTRA, 2001) de cinco pontos. Foram coletados também dados demográficos envolvendo sexo, idade, escolaridade e função que exerce na Caixa.

As questões presentes no instrumento de coleta tiveram primeiramente sua relevância verificada na etapa exploratória através das entrevistas em profundidade, e também passaram por um pré-teste. O pré-teste contou com dez respondentes. Cinco pessoas responderam o questionário através da internet com acompanhamento, enquanto os outros cinco responderam à mão, também com acompanhamento. A etapa do pré-teste foi satisfatória, atingindo seus objetivos na validação dos instrumentos de coleta.

Os questionários foram aplicados em uma amostra probabilística, universo infinito com 5% de erro num intervalo de confiança de 95% composta por 399 casos. O levantamento dos dados foi por conveniência em unidades da Caixa Econômica Federal de Porto Alegre e aleatória atingindo unidades no estado e, em alguns casos, em outros estados, através da Internet em formulário criado no Google Docs. O tempo médio para a resposta dos questionários era de 10 minutos por pessoa. Os questionários respondidos em sua forma física foram posteriormente digitados no Google Docs. O período de coleta foi de 15 dias e todos os questionários foram considerados válidos.

Após serem coletadas, as informações obtidas com os questionários foram organizadas e analisadas através do uso do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Foram utilizadas ferramentas envolvendo estatísticas, frequências, médias, percentuais e

cruzamento de dados, a fim de atingir conclusões com o intuito de alcançar os objetivos propostos.

Foram realizados cruzamentos de dados envolvendo mais de uma variável, relacionando as variáveis demográficas e a variável referente ao tempo de trabalho na Caixa com as demais variáveis correspondentes a percepção e a motivação do funcionário em relação à qualidade do atendimento. Foram analisadas as relações existentes entre as variáveis. Além disso, nas questões envolvendo a escala Likert, foi feita uma comparação entre as médias encontradas nos grupos de respondentes com diferentes tempos de trabalho na Caixa.

## 7 RESULTADOS

Os resultados obtidos serão apresentados da seguinte forma: primeiro os resultados da etapa qualitativa, que envolve as entrevistas em profundidade; logo após os resultados da etapa quantitativa, que se deram através do instrumento de coleta.

### 7.1 RESULTADOS DA ETAPA QUALITATIVA

Nesta etapa da pesquisa foram entrevistadas dez pessoas. Os participantes da entrevista em profundidade foram escolhidos por trabalharem em agências da Caixa Econômica Federal e por terem experiência direta com o atendimento ao público. Além disso, ter formação concluída ou em desenvolvimento na área de Administração ou em áreas relacionadas também foi um fator considerado.

As entrevistas foram realizadas, em sua maioria, nas agências em que os respondentes trabalham, salvo alguns casos, em que as entrevistas foram realizadas nas dependências da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com a qual alguns dos entrevistados possuem vínculo. O tempo de duração das entrevistas foi de, em média, 40 minutos cada. Os respondentes podem ser classificados em grupos de acordo com a função exercida dentro da empresa: função de confiança gerencial, função de confiança de auxiliar de atendimento - criada pelo Programa de Qualificação do Atendimento - e técnicos bancários novos sem função de confiança. Os grupos podem ser vistos, com o perfil dos entrevistados, na Figura 9:

**Figura 9 - Perfil dos Entrevistados**

<b>Grupo 1 – Função Gerencial</b>	<b>Grupo 2 – Auxiliar de Atendimento</b>	<b>Grupo 3 – Técnico Bancário</b>
Mulher, 33 anos, ensino superior concluído em Gestão Financeira, Supervisora de Atendimento;	Mulher, 32 anos, ensino superior concluído em Secretariado Bilíngue, Auxiliar de Atendimento;	Mulher, 29 anos, ensino superior em desenvolvimento em Administração, Técnico Bancário;
Mulher, 30 anos, pós-graduação concluído em Auditoria Fiscal, Gerente de Atendimento;	Mulher, 23 anos, ensino superior em desenvolvimento em Administração, Auxiliar de Atendimento;	Homem, 27 anos, ensino superior completo em Administração, Técnico Bancário;
Mulher, 28 anos, mestrado em desenvolvimento em Administração com ênfase em Gestão de Pessoas, Gerente de Atendimento Eventual;	Homem, 22 anos, ensino superior em desenvolvimento em Administração, Auxiliar de Atendimento;	Homem, 25 anos, ensino superior em desenvolvimento em Administração, Técnico Bancário;
		Homem, 21 anos, ensino superior em desenvolvimento em Administração, Técnico Bancário;

Fonte: dados da pesquisa.

Os dados coletados na etapa exploratória qualitativa das entrevistas em profundidade serviram de base para a formulação dos questionários e as respostas obtidas nesta primeira etapa foram validadas, posteriormente, nos resultados obtidos na etapa quantitativa.

De acordo com o que foi visto na revisão da literatura, os serviços apresentam quatro características principais: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade (KOTLER e KELLER, 2006). Essas características estão presentes na percepção de alguns funcionários, na maioria das vezes, na forma de lacunas identificadas no serviço prestado. Um dos entrevistados citou como aspecto negativo do atendimento a incerteza envolvida no momento da prestação do serviço, que se deve a intangibilidade.

Em relação à percepção dos entrevistados quanto ao Programa de Qualificação do Atendimento, muitos citaram que uma das maiores dificuldades encontradas pelo programa é a padronização do atendimento prestado. Segundo um dos entrevistados: “A Caixa, até mesmo pelo seu tamanho, possui realidades muito diferentes entre suas agências, isso é uma grande dificuldade para a padronização do atendimento proposta pelo programa”. A preocupação com a dificuldade existente no estabelecimento de um padrão de atendimento apenas reflete a variabilidade inerente à prestação de serviços.

Outra característica dos serviços que tem seus reflexos percebidos pelos funcionários é a questão da precibilidade. Como os serviços não podem ser armazenados para uma utilização posterior, sua execução fica dependente de uma demanda, na maioria das vezes, variável, o que acarreta muitas vezes em problemas com filas e tempos de espera. O tempo de espera do atendimento é um dos grandes problemas da Caixa, citado por muitos dos entrevistados, e um dos principais objetivos do programa de qualificação é a redução do tempo de espera.

Foi visto anteriormente que a qualidade é um desafio para os prestadores de serviços (KOTLER *et al.*, 2002). Conforme o modelo das lacunas proposto por Parasuraman *et al.* (1985, *apud* Kotler e Keller 2006), a qualidade pode não ocorrer em um serviço em função da existência de uma ou mais lacunas citadas pelos autores: lacuna entre as expectativas do consumidor e as percepções da gerência, lacuna entre as percepções da gerência e as especificações da qualidade dos serviços, lacuna entre as especificações da qualidade dos serviços e sua entrega, lacuna entre a entrega dos serviços e as comunicações externas e lacuna entre o serviço percebido e o serviço esperado.

Grande parte dos entrevistados citou como fator negativo em relação à empresa a ausência de treinamentos e orientação, tanto em relação à carreira quanto ao serviço prestado. Isso se caracteriza como uma lacuna entre as especificações da qualidade dos serviços e sua entrega, ou seja, quando os empregados não são treinados adequadamente, ou não apresentam interesse, ou ainda recebem orientações conflitantes em relação ao padrão de qualidade de serviço estabelecido.

Alem do modelo das lacunas citado acima, os autores identificaram aspectos determinantes da qualidade dos serviços. Alguns desses aspectos foram lembrados pelos entrevistados na definição de qualidade do atendimento, como a capacidade de resposta, que engloba a prestação de um serviço de maneira adequada e dentro do prazo estipulado, a segurança, que envolve o conhecimento e a cortesia dos funcionários, e a empatia, que envolve a atenção dada no momento do atendimento. Agilidade, cortesia, informação e qualificação do empregado, todos relacionados com os aspectos determinantes da qualidade dos serviços identificados por Parasuraman *et al.* (1985, *apud* Kotler e Keller 2006), foram citados por todos os entrevistados em suas definições de qualidade do atendimento.

Ainda em relação à qualidade do serviço, foi visto na seção 5.2 que Kotler e Keller (2006) consideram que há três providências que podem ser tomadas pelas empresas para controlar a qualidade, são elas: o investimento em bons processos de contratação e treinamento, a padronização do processo de execução do serviço em toda a organização e o acompanhamento da satisfação do cliente. De acordo com o que foi visto nas ações desenvolvidas pelo programa, bem como o que foi lembrado pelos entrevistados, o Programa de Qualificação tem presente nos seus objetivos tanto a padronização do atendimento como o acompanhamento da satisfação do cliente através de pesquisas a serem desenvolvidas.

Já a questão da contratação e dos treinamentos se mostrou um aspecto citado pela maioria dos entrevistados como negativo, ou seja, para os entrevistados uma das ações que poderia ser desenvolvida pela empresa para uma maior qualidade no atendimento é a contratação de mais funcionários e um maior treinamento para o quadro operacional ativo. Segundo um dos entrevistados: “Faltam pessoas para ajudar no atendimento na Caixa, que tem uma demanda nacional muito grande, os funcionários estão sobrecarregados, isso faz com que o atendimento se desqualifique e o cliente e o próprio funcionário saiam insatisfeitos”.

Segundo o que foi visto na revisão da literatura, uma das melhores estratégias para lidar com a intangibilidade típica de serviços é o marketing de relacionamento (BERRY, 1994). Além disso, as práticas de marketing de relacionamento tem uma forte relação com a interação de funcionários da empresa com consumidores (DUBOFF e HEATON, 1999). Nas entrevistas, grande parte dos funcionários citou como aspecto positivo do atendimento o relacionamento com o cliente. Entretanto, um fator negativo do atendimento muito citado também foi a falta de educação do cliente, o que se torna, na verdade, um grande obstáculo a criação de um relacionamento forte e capaz de contribuir como fator atenuante às lacunas do serviço.

Conforme foi visto anteriormente, para Toledo (1993) o marketing bancário deve envolver os diversos aspectos que compõe a imagem que um banco tem para seu público, dentre eles: o atendimento prestado, o ambiente e até mesmo as mensagens divulgadas na mídia relacionadas ao banco, ou seja, sua publicidade e propaganda. Toledo (1993) argumenta que esses diversos elementos constituem a imagem pública do banco para os clientes, que pode contribuir positiva ou negativamente para o sucesso da instituição.

Nas entrevistas foi possível identificar a presença da imagem que os funcionários têm da Caixa como um elemento muito significativo no relacionamento com a empresa. A maioria dos entrevistados citou o “orgulho em trabalhar na Caixa”.

Um dos entrevistados inclusive comentou como uma situação recente em que havia se sentido motivado em relação à qualidade do atendimento a veiculação de um artigo escrito por Jorge Hereda, presidente da Caixa, que falava sobre o Programa Caixa Melhor Crédito, que reduziu significativamente as taxas de juros das operações de concessão de crédito: “Me motiva ver a importância nacional da Caixa, principalmente no momento atual, com esse programa de redução das taxas de juros das operações de crédito, onde ela está atuando como precursora de uma grande alteração na economia nacional”.

Outro entrevistado comentou que: “O atendimento ao público da ao funcionário uma noção muito clara da importância da empresa na vida das pessoas. No atendimento ao público conseguimos ter uma visão muito maior do resultado do teu trabalho. É muito gratificante trabalhar com esse sentimento, podendo contribuir na vida das pessoas através de uma empresa com a importância nacional da Caixa”.

Como foi visto na seção 5.5, um bom marketing interno deve anteceder um bom marketing externo (GUMMESSON, 2010). O endomarketing tem como objetivo a motivação permanente do funcionário (BEKIN, 2004). O marketing desenvolvido dentro da Caixa foi comentado por alguns entrevistados como um aspecto negativo em relação à empresa. Para eles, as ações de marketing interno desenvolvidas pela empresa não são eficientes, pois não atingem boa parte dos funcionários.

Além disso, foi citado nas entrevistas, que uma das ações que poderia ser desenvolvida pela empresa para a motivação dos funcionários é o incremento às ações de endomarketing. Um exemplo: em relação ao Programa de Qualificação do Atendimento, dos dez entrevistados apenas três conheciam bem o programa. Dos demais funcionários que participaram das entrevistas quatro conheciam apenas parcialmente e três não conheciam as ações que vem sendo desenvolvidas pelo programa. A maioria argumenta que o programa deveria ser mais bem divulgado.

O fato de que, na etapa qualitativa das entrevistas em profundidade, apenas os funcionários com a função de Auxiliar de Atendimento conheciam bem as ações desenvolvidas pelo programa reflete ainda outro aspecto em relação ao relacionamento com a

empresa e à motivação do funcionário: o envolvimento. De acordo com o que foi visto na revisão da literatura, para Engel *et al.* (1995), o envolvimento, que é o nível de importância ou interesse que damos a um estímulo, se relaciona diretamente com o conceito de motivação. Segundo os autores, o envolvimento é um reflexo de motivação com elevada relevância pessoal percebida. Em decorrência da função de Auxiliar de Atendimento ter sido criada como uma ação do Programa de Qualificação do Atendimento, os entrevistados presentes no grupo que exerce a função têm um envolvimento muito maior em relação ao programa.

Foi visto anteriormente que o desafio de marketing é descobrir as influências motivadoras principais com o intuito de projetar estratégias que satisfaçam as necessidades sentidas (ENGEL *et al.*, 1995). Através das entrevistas realizadas, foi possível a identificação dos fatores motivacionais dos funcionários em relação à qualidade no atendimento. O salário e as oportunidades de crescimento profissional foram os únicos dois fatores citados por todos os entrevistados. Outros fatores que, embora não unânimes, foram citados por muitos dos entrevistados foram: a identificação com a empresa, o reconhecimento, a autorrealização, o ambiente de trabalho, a satisfação no atendimento e os relacionamentos interpessoais.

Ainda sobre o salário, a partir do momento em que é feita uma análise sob o prisma da Teoria Motivacional de Maslow, o salário pode ser enquadrado em três dos cinco níveis da pirâmide de hierarquia das necessidades. Quando se fala em salário como fator motivacional, ele pode se apresentar como uma necessidade fisiológica a partir do momento em que é essencial para realização das necessidades básicas do ser humano, como fome e sede.

O salário pode também ser uma necessidade de segurança. Conforme um dos funcionários entrevistados: “Eu ainda me motiva quando eu sinto que meu trabalho tem um fim que vai mudar a vida das pessoas, quando é uma pessoa que lutou a vida inteira, por exemplo, e vai fazer um financiamento habitacional. Mas com certeza me motiva mais o salário, poder pagar minhas contas e viver com tranquilidade”. Nesses dois casos, ele comporia as necessidades primárias do ser humano. Além disso, o salário pode estar presente também como uma necessidade de estima, neste caso de estima das outras pessoas em relação a nós, pois ele compreende uma forma de reconhecimento.

A Teoria Motivacional de Herzberg classifica o salário como um fator higiênico, ou seja, se não atendido provoca insatisfação, mas se atendido não motiva. Através das entrevistas foi possível perceber uma insatisfação dos funcionários sem função de confiança em relação ao salário e até mesmo uma relação paradoxal com este fator. Para um dos

entrevistados: “A Caixa me proporciona um crescimento material através de um salário que remunera relativamente bem, mas o salário é baixo para as atividades que realizamos e para a carga de trabalho e responsabilidade a qual somos expostos”. Contudo, contrariando a teoria, o salário apresentou-se como fator motivacional até mesmo para funções melhor remuneradas como as funções gerenciais.

O outro fator citado por todos os entrevistados como motivacional foram as oportunidades de crescimento profissional, que também podemos enquadrar nas necessidades de estima da pirâmide das necessidades de Maslow como uma forma de reconhecimento. Como visto anteriormente, Na Teoria de Herzberg, as oportunidades de crescimento profissional se enquadrariam nos fatores motivacionais, ou seja, que causam motivação, mas se não atendidos não causam insatisfação. Esse aspecto se confirmou nas entrevistas a partir do momento em que as oportunidades foram citadas por todos os entrevistados como motivacional ao passo que, nos empregados sem função de confiança, não foi identificada uma insatisfação em relação às oportunidades de crescimento.

Os relacionamentos pessoais e o ambiente de trabalho também foram citados em grande parte das entrevistas realizadas como fatores motivacionais: “Eu gosto de atender porque eu gosto de me sentir querido pelas pessoas”. Uma vez relacionados à Teoria de Maslow, esses dois aspectos compõe o grupo de necessidades sociais. As necessidades sociais são aquelas que dizem respeito à busca de relações afetivas com outras pessoas e de um lugar no grupo social. Esses dois aspectos relacionam-se também com os fatores higiênicos de Herzberg e com as necessidades de associação da Teoria Motivacional proposta por McClelland (McCLELLAND e BURHAM, 1997).

A satisfação no atendimento e a autorrealização, também fatores muito citados durante as entrevistas, relacionam-se com as necessidades de autorrealização propostas por Maslow, com os fatores motivacionais propostos por Herzberg e com as necessidades de realização de McClelland (McCLELLAND e BURHAM, 1997). De acordo com um funcionário entrevistado: “É motivador para mim a satisfação em realizar o sonho das pessoas, é muito gratificante ouvir o muito obrigado de alguém que precisava muito daquilo”. Segundo outro entrevistado: “Autorrealização é o que mais motiva”.

Foi unânime entre os entrevistados a opinião em relação à sobrecarga de trabalho como fator gerador de desmotivação. Os entrevistados justificaram que em função da demanda de atendimento na Caixa ser muito grande e de faltar pessoal no atendimento, há uma sobrecarga de trabalho e, com isso, desmotivação dos funcionários. Conforme um entrevistado: “É muito frustrante quando tu não consegues prestar um atendimento de qualidade em função da sobrecarga, é um sentimento de impotência”. Ainda em relação à sobrecarga, foi unânime também a opinião de que as ações que a Caixa poderia desenvolver para motivação do quadro funcional seriam a disponibilização de oportunidades de crescimento e a contratação de mais funcionários.

Em relação ao Programa de Qualificação do Atendimento, metade dos entrevistados acredita que o programa não motiva os funcionários a prestar um bom atendimento, enquanto a outra metade dos entrevistados acredita que sim, o programa é motivador. Para os entrevistados a criação do programa demonstra interesse e preocupação por parte da empresa na qualidade do atendimento que é prestado. Entretanto, o programa deveria contar com uma divulgação mais ampla, com o intuito de envolver e comprometer mais as equipes nas ações desenvolvidas. Além disso, as ações do programa deveriam ser complementadas com ações como a contratação de mais funcionários.

É possível realizar uma comparação entre os fatores encontrados por Magnan (2010) e os presentes neste trabalho. Muitos dos fatores de motivação encontrados por Magnan (2010) foram identificados também neste estudo, como a segurança e a estabilidade, o clima organizacional e os relacionamentos interpessoais, o salário, as oportunidades de crescimento profissional, o reconhecimento e a satisfação em trabalhar em uma grande empresa. Entretanto, neste trabalho não foram consideradas as variáveis como benefícios, a própria atividade como fator motivacional, a carga horária e a ajuda de custo para qualificação do empregado. Essas variáveis não obtiveram representatividade nas etapas da revisão teórica e das entrevistas em profundidade, não sendo, portanto, consideradas na etapa quantitativa dos questionários.

Em relação aos fatores de desmotivação, Magnan (2010) identificou alguns elementos que também se fazem presentes nas análises realizadas neste trabalho, tais como: pressão, metas, desqualificação do quadro gerencial e sobrecarga de trabalho. Além disso, nos fatores de desmotivação também encontramos alguns elementos presentes no quadro de Magnan (2010) e que não apresentaram relevância na etapa exploratória desta pesquisa, como assédio moral e apadrinhamento.

Segue Figura 10, com fatores de motivação e desmotivação em relação à qualidade do atendimento encontrados neste trabalho:

**Figura 10 - Fatores de Motivação e Desmotivação para a Qualidade do Atendimento**

Fatores de motivação em relação à qualidade do atendimento:	Fatores de desmotivação em relação à qualidade do atendimento:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salário;</li> <li>- Oportunidades de crescimento profissional;</li> <li>- Identificação com a empresa;</li> <li>- Reconhecimento;</li> <li>- Autoestima;</li> <li>- Ambiente de trabalho;</li> <li>- Estabilidade;</li> <li>- Satisfação no atendimento;</li> <li>- Superação de desafios;</li> <li>- Autorrealização;</li> <li>- Liderança do gestor;</li> <li>- Relacionamentos interpessoais;</li> <li>- Plano de carreira estruturado;</li> <li>- Treinamentos;</li> <li>- Informação;</li> <li>- Qualificação do funcionário.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sobrecarga de trabalho;</li> <li>- Falta de orientação e treinamentos;</li> <li>- Falta de um plano de carreira estruturado;</li> <li>- Subutilização do funcionário;</li> <li>- Pressão e cobrança sofridas;</li> <li>- Metas;</li> <li>- Falta de educação dos clientes;</li> <li>- Pouca autonomia;</li> <li>- Falhas na gestão da equipe;</li> <li>- Salário;</li> <li>- Problemas tecnológicos.</li> </ul>

Fonte: dados da pesquisa.

Um resumo dos resultados obtidos nas entrevistas em profundidade pode ser visto na Figura 11, que apresenta os principais fatores citados pelos entrevistados em cada tópico da entrevista, com os entrevistados divididos nos grupos de acordo com a função que exercem na empresa:

Figura 11 - Resumo dos Resultados

Tópicos	Grupo 1 – Função Gerencial	Grupo 2 – Auxiliar de Atendimento	Grupo 3 – Técnico Bancário
<b>Relacionamento com a Caixa</b>	Trabalham na empresa entre 4 e 11 anos. Destacam como aspectos positivos em relação à empresa: a estabilidade, o salário, as oportunidades de crescimento, a identificação e a satisfação com a empresa. Como aspectos negativos foram citados: a sobrecarga de trabalho e a cobrança sofrida.	Trabalham na empresa entre 1 e 2 anos. Aspectos positivos em relação à empresa: salário, oportunidades de crescimento, satisfação com a empresa e imagem da empresa. Aspectos negativos: sobrecarga de trabalho, cobrança sofrida e problemas tecnológicos.	Trabalham na empresa entre 1 e 3 anos. Pontos positivos citados em relação à empresa: estabilidade, salário e imagem da empresa. Pontos negativos: sobrecarga de trabalho, cobrança sofrida, salário, trabalho repetitivo, falhas na gestão e nas ações de endomarketing e comunicação interna.
<b>Qualidade no Atendimento</b>	Aspectos positivos do atendimento: fortalece a imagem da empresa para o funcionário e fortalece valores pessoais. Aspectos negativos: sobrecarga de trabalho e má educação dos clientes. Elementos que definem qualidade no atendimento: agilidade, cortesia, informação, transparência, boa comunicação com o cliente, qualificação do empregado e qualidade do produto. Fatores citados que dificultam a qualidade no atendimento: a falta de um bom plano de carreira.	Aspectos positivos: satisfação e o contato com as pessoas. Aspectos negativos: sobrecarga de trabalho e falta de educação dos clientes. Elementos citados na definição de qualidade: agilidade, cortesia, informação, qualificação do empregado, resolução dos problemas, geração de negócios, sinergia da equipe e padronização. Fatores dificultadores para a qualidade no atendimento: resistência à mudança por parte dos empregados, falta de informação e qualificação do funcionário.	Aspectos positivos: satisfação e contato com as pessoas. Aspectos negativos: sobrecarga de trabalho, falta de educação dos clientes e incerteza. Elementos que definem qualidade no atendimento: agilidade, cortesia, informação, transparência, qualificação do empregado, resolução de problemas, equidade e paciência. Fatores destacados que dificultam a qualidade: falta de informação e qualificação do empregado, falta de treinamento e problemas tecnológicos.
<b>Programa de Qualificação do Atendimento</b>	Do grupo de entrevistados com função gerencial duas pessoas conheciam parcialmente e uma desconhecia o programa. Ações do programa lembradas pelas entrevistadas: criação da função de confiança dos Auxiliares de Atendimento e cursos e treinamentos disponíveis na Universidade Caixa. Percepção das entrevistadas em relação ao programa: criação de funções novas sem a reposição do quadro de funcionários.	Todos entrevistados do grupo conheciam o programa. Ações do programa lembradas: criação da função do Auxiliar de Atendimento, qualificação dos funcionários, padronização do atendimento, Modelo Integrado de Atendimento, reestruturação de agências e ações que ainda serão desenvolvidas que incluirão pesquisa de satisfação com clientes. Percepção em relação ao programa: ações fortes e bem estruturadas, grande investimento, preocupação da Caixa com o atendimento, dificuldades em relação à falta de funcionários, padronização e divulgação do programa.	Dois dos funcionários do grupo não conheciam o programa enquanto os outros dois entrevistados conheciam apenas parcialmente. Ações lembradas: criação da função do Auxiliar de Atendimento, qualificação do empregado, reestruturações físicas e funcionais e controle do fluxo de atendimento, principalmente nos caixas. Percepção em relação às ações desenvolvidas: preocupação da empresa com atendimento, mas dificuldades com a padronização do atendimento.

CONTINUA

<b>Fatores de Motivação do Funcionário</b>	Salário, oportunidades de crescimento profissional, identificação com a empresa, reconhecimento, autoestima e ambiente de trabalho.	Salário, oportunidades de crescimento profissional, estabilidade, reconhecimento da equipe e/ou da empresa, satisfação no atendimento, reconhecimento dos clientes, superação de desafios, autorrealização, liderança do gestor e relacionamentos interpessoais.	Salário, oportunidades de crescimento profissional, identificação com a empresa, ambiente de trabalho, satisfação no atendimento, autorrealização, gestão da equipe, relacionamentos interpessoais, plano de carreira estruturado, orientação profissional, treinamentos, segurança física, informação, qualificação do funcionário e mudanças.
<b>Fatores de Desmotivação do Funcionário</b>	Sobrecarga de trabalho, falta de orientação e treinamentos, falta de um plano de carreira estruturado, subutilização do funcionário.	Sobrecarga de trabalho e subutilização do funcionário.	Sobrecarga de trabalho, pressão e cobrança sofridas, metas, falta de educação dos clientes, pouca autonomia, falhas na gestão da equipe, salário e problemas tecnológicos.
<b>Ações Motivacionais que São e/ou Podem Ser Desenvolvidas pela Caixa</b>	Oferecer oportunidades de crescimento e contratar mais funcionários.	Oferecer oportunidades de crescimento, contratar mais funcionários, investir na qualificação do funcionário e no reconhecimento do funcionário através de premiações.	Oferecer oportunidades de crescimento profissional, contratação de mais funcionários, investimento em treinamentos para a qualificação do empregado, premiações, mensagens de incentivo, confraternizações entre as equipes de trabalho, ações de endomarketing mais efetivas, melhoria da tecnologia e estruturação do plano de carreira.
<b>Ações Motivacionais que São e/ou Podem Ser Desenvolvidas pelo Gestor e/ou pela Equipe</b>	Organização e valorização da equipe através de mensagens eletrônicas e confraternizações.	Valorização da equipe, transparência e incentivo ao desenvolvimento pessoal.	Qualificação dos gestores.
<b>Situação Recente de Motivação</b>	Foram citadas: fortalecimento da imagem da empresa para o funcionário através de divulgação na mídia, oportunidades de crescimento e políticas de reconhecimento dentro da agência através de campanhas com premiações.	O grupo de entrevistados citou as seguintes situações: reconhecimento pelos clientes e crescimento profissional através de promoção.	Situações citadas: <i>feedback</i> do gestor, reconhecimento, oportunidade de crescimento profissional e alcance dos resultados pela equipe.
<b>Situação Recente de Desmotivação</b>	Falhas na comunicação empresa-funcionário e movimentações internas de funcionários.	Falhas na comunicação entre a equipe e falta de mudanças.	Falhas na gestão da equipe de trabalho, gestão desqualificada, estagnação profissional, equipe desqualificada e falta de reconhecimento. <b>CONTINUAÇÃO</b>

<p><b>Programa de Qualificação do Atendimento e a Motivação do Funcionário</b></p>	<p>Todos os componentes do grupo consideram que as ações desenvolvidas pelo programa não motivam os funcionários.</p>	<p>O grupo de respondentes vê o programa como elemento motivador, destaca o fato de que a empresa está tentando buscar a melhoria e faz duas ressalvas: a de que o programa deveria ser melhor divulgado e em relação às dificuldades na implantação do programa, que apresenta ótimas ações mas que na prática há elementos que dificultam sua implantação, principalmente a sobrecarga de trabalho.</p>	<p>Dois dos respondentes acreditam que o programa motiva os funcionários, pois contribuirá para melhorias significativas no atendimento e demonstra preocupação e interesse da empresa. Os outros dois respondentes consideram que o programa não motiva os funcionários, pois não é bem divulgado.</p> <p style="text-align: center;"><b>CONCLUSÃO</b></p>
--	---	---	---

Fonte: dados da pesquisa.

## 7.2 RESULTADOS DA ETAPA QUANTITATIVA

Na etapa quantitativa foram mensurados os dados obtidos com o intuito de verificar o relacionamento dos funcionários com a Caixa, a percepção em relação à qualidade do atendimento e ao Programa de Qualificação do Atendimento, fatores de motivação e de desmotivação em relação à qualidade do atendimento e a relação entre o Programa de Qualificação do Atendimento e a motivação do funcionário.

A amostra do presente estudo é probabilística, universo infinito com 5% de erro num intervalo de confiança de 95% composta por 399 casos. O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário. O levantamento dos dados foi por conveniência em unidades da Caixa Econômica Federal de Porto Alegre e aleatória atingindo unidades no estado e, em alguns casos, em outros estados, através da Internet em formulário criado no Google Docs disponibilizado por 15 dias. Todos os questionários foram considerados válidos.

### 7.2.1 Caracterização da amostra

Considerando os 399 casos válidos contabilizados, a maior parte dos respondentes é do sexo feminino (52,6%), tem entre 26 e 35 anos (38,6%) e possui ensino superior completo (36,8%) ou em desenvolvimento (35,1%). Além disso, em relação à função que o respondente exerce na Caixa, a maior parte da amostra se caracteriza por Técnicos Bancários Novos (45,6%), ou seja, funcionários sem função de confiança.

Na Tabela 1, é possível encontrar uma caracterização dos respondentes quanto ao sexo, onde temos 52,6% dos respondentes do sexo feminino e 47,4% do sexo masculino, conforme é possível observar:

**Tabela 1 – Caracterização da Amostra: Sexo**

<b>Sexo</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Feminino	210	52,6
Masculino	189	47,4
Total	399	100,0

Fonte: dados da pesquisa.

Obs.: foram considerados os 399 questionários respondidos.

Na Tabela 2, é apresentada a caracterização da amostra em relação à idade. Pode-se observar que 38,6% dos respondentes têm entre 26 e 35 anos, seguidos pelos 31,6% que declaram ter mais de 45 anos. Dos demais respondentes 15,8% têm entre 18 e 25 anos e 14% entre 36 e 45 anos, como é possível ver:

**Tabela 2 – Caracterização da Amostra: Idade**

<b>Idade</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Entre 18 e 25 anos	63	15,8
Entre 26 e 35 anos	154	38,6
Entre 36 e 45 anos	56	14,0
Acima de 45 anos	126	31,6
Total	399	100,0

Fonte: dados da pesquisa.

Obs.: foram considerados os 399 questionários respondidos.

Na Tabela 3, pode-se observar a caracterização dos respondentes quanto a sua escolaridade. A maior parte da amostra tem o ensino superior completo (36,8%) ou em desenvolvimento (35,1%). Os demais respondentes declararam ter especialização completa (19,3%), especialização em desenvolvimento (7%) e ensino médio completo (1,8%), conforme a Tabela 3:

**Tabela 3 – Caracterização da Amostra: Escolaridade**

<b>Escolaridade</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Ensino médio completo	7	1,8
Ensino superior incompleto	140	35,1
Ensino superior completo	147	36,8
Especialização incompleta	28	7,0
Especialização completa	77	19,3
<b>Total</b>	<b>399</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Obs.: foram considerados os 399 questionários respondidos.

Na Tabela 4, há as informações sobre a função que os respondentes exercem na Caixa. A maior parte da amostra, representada por um percentual de 45,6%, é composta por Técnicos Bancários, sem função de confiança. Os funcionários com função de Gerente de Atendimento representam um percentual de 14% da amostra, seguidos por aqueles com a função de Auxiliar de Atendimento, 12,3% da amostra, e Assistentes de Atendimento, 10,5% da amostra. Supervisores de Atendimento obtiveram o mesmo percentual de outras funções, com 5,3% da amostra cada. Os funcionários com função de Caixa e Gerente Geral obtiveram os percentuais de 3,5% cada. Segue Tabela 4 para melhor visualização:

**Tabela 4 – Caracterização da Amostra: Função na Caixa**

<b>Função na Caixa</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Técnico Bancário Novo	182	45,6
Auxiliar de Atendimento	49	12,3
Caixa	14	3,5
Assistente de Atendimento	42	10,5
Supervisor de Atendimento	21	5,3
Gerente de Atendimento	56	14,0
Gerente Geral	14	3,5
Outro	21	5,3
<b>Total</b>	<b>399</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Obs.: foram considerados os 399 questionários respondidos.

## 7.2.2 Relacionamento com a Caixa

A Tabela 5 traz o relacionamento dos respondentes com a Caixa. Essa tabela abrange duas questões que foram verificadas nos instrumentos de coleta: o tempo de relacionamento com a empresa e como o respondente classifica sua relação com a Caixa, em uma escala de desempenho com alternativas de muito bom até muito ruim.

Em relação ao tempo que o respondente trabalha na empresa, grande parte da amostra trabalha na Caixa entre 1 e 3 anos (28,1%) e, com o mesmo percentual de 28,1%, se destaca outra parte da amostra que trabalha na empresa há mais de 20 anos. Isso é um fator considerado positivo na coleta, tendo em vista que demonstra que o instrumento atingiu faixas de tempo de relacionamento com a Caixa bem distintas.

A maior parte dos funcionários da amostra considera que sua relação com a Caixa atinge um nível bom (54,4%) ou muito bom (35,1%) de desempenho. Nenhum dos respondentes classifica como muito ruim seu relacionamento com a empresa, como é possível observar:

**Tabela 5 - Relacionamento com a Caixa**

<b>Há quanto tempo você trabalha na Caixa?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Como é sua relação com a Caixa?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Menos de 1 ano	56	14,0	Muito boa	140	35,1
De 1 a 3 anos	112	28,1	Boa	217	54,4
De 3 a 5 anos	28	7,0	Regular	28	7,0
De 5 a 10 anos	63	15,8	Ruim	14	3,5
De 10 a 20 anos	28	7,0	Muito ruim	0	0
Mais de 20 anos	112	28,1	Total	399	100,0
Total	399	100,0			

Fonte: dados da pesquisa.

Obs.: foram considerados os 399 questionários respondidos.

### 7.2.3 Percepção em relação à qualidade do atendimento e ao Programa de Qualificação do Atendimento

A Tabela 6 traz informações sobre a percepção dos funcionários da amostra em relação ao atendimento. Dos 399 questionários válidos, todos os respondentes afirmam que trabalham ou já trabalharam diretamente com atendimento ao público. A maior parte destes considera o trabalho com atendimento ao público em um nível de desempenho bom (45,6%), seguidos pelo grupo que considera muito bom (29,8%) e regular (15,8%). Uma pequena parte da amostra considera trabalhar com atendimento ao público em um nível de desempenho insatisfatório: 7% consideram ruim e 1,8% muito ruim.

É possível melhor visualização dos resultados na Tabela 6:

**Tabela 6 - Percepção do Atendimento**

<b>Você trabalha ou já trabalhou diretamente com atendimento ao público?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Você considera o trabalho com atendimento ao público:</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
			Muito bom	119	29,8
			Bom	182	45,6
			Regular	63	15,8
Sim	399	100,0	Ruim	28	7,0
Não	0	0	Muito ruim	7	1,8
Total	399	100,0	Total	399	100,0

Fonte: dados da pesquisa.

Obs.: foram considerados os 399 questionários respondidos.

Na Tabela 7 é apresentada a classificação dos respondentes em relação ao desempenho do seu atendimento pessoal e do atendimento prestado pela Caixa. A maioria dos funcionários que responderam ao questionário considera seu atendimento pessoal muito bom (78,9%). Nenhum dos respondentes assinalou as opções ruim ou muito ruim em relação ao desempenho do seu próprio atendimento.

Em relação ao atendimento prestado pela Caixa, a maior parte dos funcionários da amostra considera o desempenho do atendimento como regular (47,4%), conforme Tabela 7:

**Tabela 7 - Percepção da Qualidade do Atendimento**

<b>Você considera o seu atendimento pessoal:</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Você considera o atendimento prestado pela Caixa:</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Muito bom	315	78,9	Muito bom	14	3,5
Bom	70	17,5	Bom	126	31,6
Regular	14	3,5	Regular	189	47,4
Ruim	0	0	Ruim	56	14,0
Muito ruim	0	0	Muito ruim	14	3,5
Total	399	100,0	Total	399	100,0

Fonte: dados da pesquisa.

Obs.: foram considerados os 399 questionários respondidos.

Na Tabela 8 é possível observar a percepção dos respondentes em relação à qualidade do atendimento. Essa questão permitia ao respondente marcar mais de uma opção, com o intuito de verificar quais fatores os funcionários da amostra consideram determinantes da qualidade no atendimento. Todos os 399 respondentes indicaram agilidade, cortesia, informação e qualificação do empregado como fatores determinantes da qualidade no atendimento. Destacaram-se também como fatores que determinam a qualidade no atendimento: resolução dos problemas, marcado por 92,5% da amostra, comunicação (87,7%) e transparência (81,7%), como se vê:

**Tabela 8 - Fatores Determinantes da Qualidade do Atendimento**

<b>Fatores:</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Agilidade	399	100,0
Cortesia	399	100,0
Informação	399	100,0
Qualificação do empregado	399	100,0
Resolução dos problemas	369	92,5
Comunicação	350	87,7
Transparência	326	81,7
Padronização	222	55,6
Qualificação do produto	115	28,8
Geração de negócios	97	24,3

Fonte: dados da pesquisa.

Obs.: foram considerados os 399 questionários respondidos, essa questão possibilitava ao respondente marcar mais de uma opção.

A Tabela 9 traz informações sobre a percepção dos respondentes em relação ao Programa de Qualificação do Atendimento. Dos 399 questionários válidos, a maior parte dos respondentes (71,9%) afirma que conhece o Programa de Qualificação do Atendimento, em contraponto aos 28,1% que afirmam não ter conhecimento em relação ao programa. Esse

índice pode ser considerado satisfatório, entretanto pode ser aumentado através de ações de endomarketing e comunicação interna que divulguem o programa.

Em relação à participação nas ações desenvolvidas pelo programa, a maior parte dos funcionários da amostra afirma que não participa diretamente do programa (61,4%), enquanto os 38,6% restantes afirmam ter participação direta nas ações desenvolvidas. Esse índice não é satisfatório, tendo em vista que é interesse da empresa um envolvimento e um comprometimento dos funcionários nas ações desenvolvidas.

As ações desenvolvidas pelo Programa de Qualificação do Atendimento foram consideradas boas pela maior parte dos respondentes (40,4%). Os demais respondentes consideram as ações do programa muito boas (14%) e regulares (12,3%). Nenhum dos funcionários da amostra considerou as ações ruins ou muito ruins. O percentual de respondentes que não conhece as ações propostas pelo programa ficou em 33,3%.

Esses últimos índices representam uma grande aceitação das ações desenvolvidas pelo programa. No entanto, novamente temos um grupo de respondentes que afirma não conhecer as ações do programa, como já foi visto. Em relação a isso podem ser desenvolvidas ações de divulgação que aumentem o número de funcionários que conhece o programa com o intuito de aumentar o envolvimento das equipes na qualidade do atendimento.

Segue visualização dos resultados da Tabela 9:

**Tabela 9 - Percepção do Programa de Qualificação do Atendimento**

<b>Você conhece o Programa de Qualificação do Atendimento?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Você participa diretamente do Programa de Qualificação do Atendimento?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sim	287	71,9	Sim	154	38,6
Não	112	28,1	Não	245	61,4
<b>Total</b>	<b>399</b>	<b>100,0</b>	<b>Total</b>	<b>399</b>	<b>100,0</b>
<b>Você considera as ações propostas pelo Programa de Qualificação do Atendimento:</b>			<b>N</b>	<b>%</b>	
Muito boas			56	14,0	
Boas			161	40,4	
Regulares			49	12,3	
Ruins			0	0	
Muito ruins			0	0	
Não conhece as ações propostas pelo Programa			133	33,3	
<b>Total</b>			<b>399</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: dados da pesquisa.

Obs.: foram considerados os 399 questionários respondidos.

#### **7.2.4 Motivação em relação à qualidade do atendimento e ao Programa de Qualificação do Atendimento**

Para a análise da motivação do funcionário em relação à qualidade do atendimento, seus atributos e fatores envolvidos, foram calculadas as médias de concordância com cada uma das frases abaixo. Para mensuração do nível de concordância com os indicadores, foi utilizada uma escala Likert de 5 pontos, de “discordo totalmente” até “concordo totalmente”. A Tabela 10 apresenta os resultados encontrados em relação à motivação.

A qualidade do atendimento aparece como fator motivacional relevante, uma vez que a variável de motivação em relação à qualidade no atendimento obteve média de 4,18, maior, portanto, do que os 4,05 obtidos na média da variável de motivação geral. Além disso, a variável que envolve a importância da qualidade do atendimento para o funcionário obteve a alta média de 4,89, representando que os respondentes consideram a qualidade do atendimento importante.

Em relação às influências que a Caixa e que a equipe e/ou o gestor exercem sobre a motivação do funcionário para a qualidade do atendimento, a variável da influência da equipe e/ou do gestor apresenta média de 3,40, maior do que a média apresentada pela variável da influência da Caixa sobre a motivação, que foi de 3,05. Isso representa que os respondentes consideram que a equipe e/ou o gestor exercem maior influência do que a empresa no que diz respeito à motivação do funcionário em relação à qualidade do atendimento. Além disso, ambas as médias encontradas não são altas, ou seja, cabe o desenvolvimento de ações mais efetivas tanto por parte da empresa quanto das equipes e/ou gestores para motivar os funcionários a um atendimento de qualidade.

O indicador referente à relação entre o Programa de Qualificação do Atendimento e a motivação do funcionário para a qualidade do atendimento encontrou média de 2,89. O valor pode ser considerado baixo, principalmente tendo em vista que foi a menor média encontrada nesse constructo. De acordo com os resultados, os respondentes se sentem menos motivados pelo programa do que se sentem motivados pela Caixa, equipe e/ou gestor. Cabe, nesse caso, o desenvolvimento de estratégias com o intuito de aumentar o impacto do programa na motivação dos funcionários, tornando as ações desenvolvidas mais efetivas, como se vê:

**Tabela 10 - Motivação para a Qualidade no Atendimento**

<b>Motivação em relação à qualidade do atendimento</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>
A qualidade do atendimento é fundamental.	399	4,89
Eu sou uma pessoa motivada.	399	4,05
Eu sou uma pessoa motivada em relação à qualidade do atendimento.	399	4,18
A Caixa me motiva em relação à qualidade do atendimento.	399	3,05
Minha equipe e/ou meu gestor me motivam em relação à qualidade do atendimento.	399	3,40
Sinto-me motivado pelo Programa de Qualificação do Atendimento.	399	2,89

Fonte: dados da pesquisa.

Obs.: médias calculadas a partir de uma escala tipo Likert de cinco pontos, sendo 1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”; foram considerados os 399 questionários respondidos.

### **7.2.5 Fatores de motivação e de desmotivação para a qualidade do atendimento**

As próximas tabelas apresentam as estatísticas de alguns fatores motivacionais vistos nas Teorias Motivacionais estudadas e citados pelos entrevistados na etapa exploratória quantitativa das entrevistas em profundidade, bem como os indicadores de cada constructo. Na Tabela 11 encontramos as médias obtidas na variável envolvendo as necessidades de segurança descritas na Teoria Motivacional da Pirâmide de Necessidades de Maslow.

O indicador das necessidades de segurança como principal fator motivacional em relação à qualidade do atendimento obteve média de 3,35, enquanto o indicador de influência dessas necessidades na motivação obteve média de 4,09. Isso representa que as necessidades de segurança influenciam na motivação, mas não são vistas como principal fator motivacional para a qualidade do atendimento.

É possível melhor visualização dos resultados na Tabela 11:

**Tabela 11 - Necessidades de Segurança**

<b>Necessidades de Segurança</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>
A estabilidade proporcionada pela Caixa é o fator que mais me motiva.	399	3,35
Segurança e estabilidade exercem impacto sobre a minha motivação.	399	4,09

Fonte: dados da pesquisa.

Obs.: médias calculadas a partir de uma escala tipo Likert de cinco pontos, sendo 1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”; foram considerados os 399 questionários respondidos.

A Tabela 12 traz os indicadores referentes às necessidades sociais vistas na Teoria Motivacional da Pirâmide de Necessidades de Maslow. Os indicadores se relacionam também com as necessidades de associação da Teoria Motivacional das Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland.

O indicador das necessidades sociais como principal fator motivacional em relação à qualidade do atendimento obteve média de 3,35, igual à média obtida pelo indicador das necessidades de segurança como principal fator motivacional visto na tabela anterior. O indicador de influência dessas necessidades na motivação dos respondentes obteve média de 3,39.

O indicador envolvendo o relacionamento com os clientes obteve média de 1,84, considerada baixa. Os resultados demonstram que os respondentes consideram que os relacionamentos com os clientes influenciam menos sua motivação do que os relacionamentos com a equipe de trabalho e/ou o gestor.

O último indicador da tabela trata-se de uma negativa em relação à influência dos relacionamentos interpessoais na motivação do funcionário para a qualidade do atendimento. A frase obteve uma média de concordância de 4,05, considerada alta. Além disso, essa negativa obteve a maior média do constructo, indicando que a maior parte dos respondentes não destaca os relacionamentos interpessoais como um fator motivacional importante para a qualidade do atendimento.

Segue Tabela 12, com resultados:

**Tabela 12 - Necessidades Sociais**

<b>Necessidades Sociais</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>
O relacionamento com a minha equipe e/ou meu gestor é o que mais me motiva para um atendimento com qualidade.	399	3,35
Os relacionamentos interpessoais são fatores motivacionais importantes.	399	3,39
O fato de me sentir querido pelos clientes é fundamental para um atendimento com qualidade.	399	1,84
Os relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho não exercem efeito algum sobre a minha motivação.	399	4,05

Fonte: dados da pesquisa.

Obs.: médias calculadas a partir de uma escala tipo Likert de cinco pontos, sendo 1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”; foram considerados os 399 questionários respondidos.

Na Tabela 13 são vistas as médias obtidas na variável envolvendo as necessidades de estima advindas da Teoria Motivacional da Pirâmide de Necessidades de Maslow. A tabela mostra os indicadores que envolvem reconhecimento, salário e crescimento profissional.

O indicador referente ao reconhecimento profissional como principal fator motivacional em relação à qualidade do atendimento obteve a média de 3,42, maior, portanto, do que as médias obtidas pelos indicadores de necessidades de segurança e sociais como fator de motivação mais relevante, ambas em 3,35, como visto nas tabelas anteriores. O indicador com uma negativa em relação à importância do reconhecimento para a motivação obteve uma média de apenas 1,75, considerada baixa e consideravelmente mais baixa do que a média obtida na negativa em relação à influência dos relacionamentos interpessoais na motivação, que foi de 4,05, conforme tabela anterior. Isso demonstra uma baixa concordância dos respondentes à negação de que o reconhecimento é importante, ou seja, os funcionários da amostra consideram o reconhecimento fator relevante em relação à qualidade do atendimento.

O indicador que relaciona reconhecimento com salário, indicando uma maior importância do reconhecimento do que do salário, apresentaram média de 2,89. Isso representa que os respondentes consideram o salário como um fator motivacional mais significativo do que o reconhecimento profissional. Ratificando esse resultado, o indicador seguinte, que relaciona o salário como principal fator motivacional para a qualidade do atendimento, apresenta média de 3,46. A média encontrada é mais alta do que àquela que relaciona o reconhecimento como principal fator de motivação, apenas sendo menor do que a média encontrada para o último indicador.

O último indicador da tabela se refere ao crescimento profissional como principal fator motivacional e obteve média de 3,65, conforme é possível observar:

**Tabela 13 - Necessidades de Estima**

<b>Necessidades de Estima</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>
O reconhecimento profissional é o principal fator motivacional para a qualidade do atendimento.	399	3,42
Ser reconhecido profissionalmente não afeta minha motivação.	399	1,75
Ser reconhecido pela qualidade do atendimento prestado é mais importante do que ganhar altos salários.	399	2,89
Um aumento significativo em meu salário seria o fator que me despertaria maior motivação para a qualidade do serviço que presto.	399	3,46
A possibilidade de crescimento profissional é o principal fator motivacional para o bom atendimento.	399	3,65

Fonte: dados da pesquisa.

Obs.: médias calculadas a partir de uma escala tipo Likert de cinco pontos, sendo 1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”; foram considerados os 399 questionários respondidos.

A Tabela 14 apresenta os indicadores referentes às necessidades de autorrealização da Teoria Motivacional da Pirâmide de Necessidades de Maslow. O indicador que relaciona a autorrealização como fator mais importante na motivação obteve média de 3,39. A média obtida é maior do que as médias encontradas nos indicadores das necessidades de segurança e das necessidades sociais, ambas de 3,35, como já foram citadas.

Além disso, há dois indicadores que relacionam a autorrealização com o salário e o crescimento profissional, indicando autorrealização como elemento de menor relevância em detrimento dos outros dois fatores. As médias encontradas nesses últimos indicadores foram de 2,89, para o indicador que relaciona autorrealização e salário, e 3,01, para o indicador que relaciona autorrealização e crescimento profissional. Os resultados indicam uma maior significância das necessidades de estima, como reconhecimento, salário e crescimento profissional, na motivação dos funcionários em relação à qualidade do atendimento.

É possível observar os resultados na Tabela 14:

**Tabela 14 - Necessidades de Autorrealização**

<b>Necessidades de Autorrealização</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>
A autorrealização é o fator mais motivacional profissionalmente.	399	3,39
Trocaria um trabalho no qual me realizasse por salários maiores.	399	2,89
Trocaria um trabalho no qual me realizasse por crescimento profissional.	399	3,01

Fonte: dados da pesquisa.

Obs.: médias calculadas a partir de uma escala tipo Likert de cinco pontos, sendo 1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”; foram considerados os 399 questionários respondidos.

A Tabela 15 traz um indicador referente à Teoria Motivacional das Expectativas de Vroom. O indicador relaciona a motivação do funcionário com a expectativa que o mesmo tem do alcance do objetivo, de maneira que, quanto maior a expectativa de que o objetivo será alcançado, mais motivado o indivíduo estará. O indicador apresentou média de 3,77, validando o que foi visto na teoria.

É possível visualizar melhor o resultado na Tabela 15:

**Tabela 15 - Expectativas**

<b>Expectativas</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>
Quando considero que tenho grandes chances de atingir uma meta, me motiva mais.	399	3,77

Fonte: dados da pesquisa.

Obs.: médias calculadas a partir de uma escala tipo Likert de cinco pontos, sendo 1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”; foram considerados os 399 questionários respondidos.

A Tabela 16 envolve indicadores referentes à Teoria Motivacional da Fixação de Objetivos de Locke. O primeiro indicador apresentado indica a influência positiva da fixação de objetivos para a motivação, obtendo uma média de concordância de 2,60. O segundo indicador se refere à importância do *feedback* como elemento motivacional, com média de 2,60.

As médias encontradas podem ser consideradas baixas, o que indica que grande parte dos respondentes não atribui importância relevante a fixação de objetivos e ao *feedback* como elementos motivacionais.

Segue Tabela 16 com resultados:

**Tabela 16 - Fixação de Objetivos**

<b>Fixação de Objetivos</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>
Metas me motivam a atender com qualidade.	399	2,60
O <i>feedback</i> é um fator motivacional importante.	399	2,60

Fonte: dados da pesquisa.

Obs.: médias calculadas a partir de uma escala tipo Likert de cinco pontos, sendo 1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”; foram considerados os 399 questionários respondidos.

A Tabela 17 traz indicadores referentes a fatores motivacionais que obtiveram relevância na etapa qualitativa desta pesquisa, bem como indicadores que se relacionam com o conceito de motivação. Na tabela temos indicadores relacionados ao plano de carreira, qualificação da equipe e/ou dos gestores, envolvimento, orgulho e satisfação.

O indicador do plano de carreira como fator motivacional apresentou uma média de 4,30, maior do que a média de 4,04 encontrada no indicador referente à qualificação da equipe e/ou dos gestores como um fator motivacional importante em relação à qualidade no atendimento. Contudo, os dois indicadores apresentaram médias altas, ou seja, os respondentes consideram tanto o plano de carreira quanto a qualificação da equipe e/ou dos gestores, fatores relevantes para a motivação.

O indicador do orgulho do funcionário em relação à empresa como fator de motivação obteve média de 3,60. O indicador de satisfação no atendimento como fator motivacional para a qualidade do atendimento ficou com média de 4,07. E, por fim, o indicador que referente a influencia do envolvimento na motivação do funcionário apresentou média de 4,35, mais alta do que os indicadores de orgulho e satisfação.

Segue Tabela 17 com os resultados:

**Tabela 17 - Fatores de Motivação Diversos**

<b>Fatores:</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>
Um plano de carreira bem estruturado me motiva muito.	399	4,30
A qualificação da equipe e dos gestores é um fator que me motiva a atender com qualidade.	399	4,04
Quanto mais me sinto envolvido, mais me sinto motivado.	399	4,35
O orgulho de trabalhar na Caixa me motiva.	399	3,60
A satisfação em atender os clientes me motiva.	399	4,07

Fonte: dados da pesquisa.

Obs.: médias calculadas a partir de uma escala tipo Likert de cinco pontos, sendo 1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”; foram considerados os 399 questionários respondidos.

A Tabela 18 traz os fatores considerados pelos respondentes como motivacionais em relação à qualidade do atendimento. Essa questão permitia ao respondente marcar mais de uma opção, a fim de identificar quais fatores seriam mais lembrados. Dos 399 respondentes, 82,5% indicaram o salário como fator motivacional para a qualidade do atendimento. Destacaram-se também como fatores de motivação em relação à qualidade do atendimento: reconhecimento dos clientes (71,9%), reconhecimento da equipe e/ou do gestor (66,7%), relacionamento com a equipe e/ou com o gestor (66,7%), crescimento profissional (63,2%), relacionamento com os clientes (59,6%), crescimento pessoal (54,4%) e autorrealização (52,6%). O fator menos citado como motivacional foram as metas (8,8%), como é possível observar:

**Tabela 18 - Fatores de Motivação para a Qualidade no Atendimento**

<b>Fatores:</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Salário	329	82,5%
Reconhecimento dos clientes	287	71,9%
Reconhecimento da equipe e/ou do gestor	266	66,7%
Relacionamento com a equipe e/ou com o gestor	266	66,7%
Crescimento profissional	252	63,2%
Relacionamento com os clientes	238	59,6%
Crescimento pessoal	217	54,4%
Autorrealização	210	52,6%
Qualificação da equipe e/ou dos gestores	196	49,1%
Satisfação no atendimento	196	49,1%
Estabilidade	182	45,6%
Orgulho em trabalhar na CAIXA	154	38,6%
Autoconfiança	140	35,1%
Segurança	126	31,6%
Premiações	112	28,1%
Envolvimento com a CAIXA	105	26,3%
<i>Feedback</i>	91	22,8%
Metas	35	8,8%

Fonte: dados da pesquisa.

Obs.: foram considerados os 399 questionários respondidos, essa questão possibilitava ao respondente marcar mais de uma opção.

A Tabela 19 apresenta as mesmas variáveis apresentadas na tabela anterior, entretanto os respondentes podiam assinalar apenas um dos fatores, com o intuito de identificar aquele fator que é considerado o mais importante na motivação para a qualidade do atendimento. A variável que obteve maior percentual foi novamente o salário, indicado por 17,5% dos respondentes. Crescimento profissional apareceu em segundo lugar com o percentual de 12,3%, seguido por reconhecimento da equipe e/ou do gestor (10,5%), autorrealização,

crescimento pessoal e satisfação no atendimento, todos com 8,8%, reconhecimento e relacionamento com os clientes, os dois com 7%.

Relacionamento com a equipe e/ou com o gestor e autoconfiança foram as variáveis que obtiveram menor percentual (1,8%). As variáveis *feedback* e metas não pontuaram, conforme é apresentado na Tabela 19:

**Tabela 19 - Principal Fator Motivacional para a Qualidade no Atendimento**

<b>Principal fator:</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Salário	70	17,5
Crescimento profissional	49	12,3
Reconhecimento da equipe e/ou do gestor	42	10,5
Autorrealização	35	8,8
Crescimento pessoal	35	8,8
Satisfação no atendimento	35	8,8
Reconhecimento dos clientes	28	7,0
Relacionamento com os clientes	28	7,0
Orgulho em trabalhar na CAIXA	21	5,3
Estabilidade	14	3,5
Qualificação da equipe e/ou dos gestores	14	3,5
Envolvimento com a CAIXA	14	3,5
Relacionamento com a equipe e/ou com o gestor	7	1,8
Autoconfiança	7	1,8
<i>Feedback</i>	0	0
Metas	0	0
<b>Total</b>	<b>399</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Obs.: foram considerados os 399 questionários respondidos

Na Tabela 20, é possível ver os fatores de desmotivação em relação à qualidade do atendimento que foram considerados pelos respondentes. Essa questão permitia ao respondente marcar mais de uma opção, a fim de identificar quais fatores seriam mais lembrados. Todos os respondentes indicaram a sobrecarga como um fator de desmotivação em relação à qualidade do atendimento.

Outros fatores de desmotivação bastante citados pelos respondentes foram: a cobrança sofrida, com 92,5% das respostas, o plano de carreira, com 85%, o salário, assinalado por 74,7% dos respondentes, os problemas tecnológicos, com 69,4% e a falta de educação por parte dos clientes, com 62,6%.

A Tabela 20 mostra os resultados obtidos:

**Tabela 20 - Fatores de Desmotivação para a Qualidade no Atendimento**

<b>Fatores:</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sobrecarga	399	100,0
Cobrança sofrida	369	92,5
Plano de carreira	339	85,0
Salário	298	74,7
Problemas tecnológicos	277	69,4
Falta de educação dos clientes	250	62,6
Falta de treinamentos	167	41,8
Metas	162	40,6
Subutilização dos funcionários	130	32,6
Falhas de gestão	111	27,8

Fonte: dados da pesquisa.

Obs.: foram considerados os 399 questionários respondidos, essa questão possibilitava ao respondente marcar mais de uma opção.

Foram realizados testes de relação entre algumas variáveis com uma margem de erro entre zero e 0,05.

Foi identificada relação com uma margem de erro próxima a zero entre o tempo em que o respondente trabalha na Caixa e sua relação com a empresa. Dos respondentes que trabalham na Caixa há menos de um ano, 62,5% consideram sua relação com a empresa muito boa. Dentre os que trabalham na Caixa entre cinco e dez anos, 55,6% consideram muito boa e 44,4% consideram boa sua relação com a empresa.

Foi identificada também relação com uma margem de erro próxima a zero entre o tempo de trabalho na Caixa e sua percepção em relação à qualidade do atendimento e entre o tempo de trabalho na Caixa e o fator que considera o principal motivador em relação à qualidade do atendimento prestado.

Dentre os que estão na empresa há menos de um ano, a maioria indicou como principal fator motivacional em relação à qualidade do atendimento o crescimento profissional, com 37,5% das respostas. Dos respondentes que estão na Caixa entre três e cinco anos, 50% assinalou o salário como principal fator motivacional.

Foi identificada também relação entre a idade do respondente e sua relação com a Caixa, percepção em relação à qualidade do atendimento e fator que considera o principal motivador, todas com margem de erro próxima a zero.

Na Tabela 21, é apresentada a análise de dados ANOVA, que analisa a variância das médias de concordância, ou seja, se as médias de concordância em relação aos indicadores de percepção e motivação do funcionário em relação à qualidade do atendimento variam significativamente entre os grupos com diferentes tempos de trabalho na Caixa. Os indicadores foram todos analisados com base em uma escala Likert de cinco pontos, onde 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 corresponde a “concordo totalmente”.

Além disso, é apresentado o grau de significância, representado por SIG = significância. Existe diferença de percepção entre os respondentes com diferentes tempos de trabalho na Caixa quando a significância for entre 0,00 e 0,05, ou seja, entre esses valores há diferença na percepção dos respondentes com diferentes tempos de trabalho na Caixa.

A maioria dos indicadores apresentou diferença na percepção, exceto o indicador das necessidades de segurança como principal fator motivacional para a qualidade do atendimento, ou seja, a percepção dos respondentes em relação à influência das necessidades de segurança na motivação não difere entre os respondentes com diferentes tempos de trabalho na Caixa.

A variância entre os grupos é representada por F, ou seja, os indicadores com valores mais significativos em F apresentam maior diferença de percepção entre os grupos de respondentes com diferentes tempos de trabalho na Caixa. O indicador referente à satisfação como elemento motivador foi o que apresentou maior variância entre os grupos de respondentes com diferentes tempos de trabalho na Caixa, apresentando um valor de F de 20,458. Outros indicadores que apresentaram variância entre grupos significativa: orgulho como elemento motivador, envolvimento, metas, expectativas e salário como principal elemento motivacional. Para esses indicadores há maior diferença entre a percepção dos respondentes com diferentes tempos de trabalho na Caixa.

Seguem resultados na Tabela 21:

Tabela 21 – ANOVA: Tempo de Caixa e Percepção e Motivação do Funcionário

		Soma de Quadrados	Graus de Liberdade	Média Quadrada	F	SIG
<b>A qualidade do atendimento é fundamental.</b>	Entre os grupos	6,516	5	1,303	11,366	,000
	Dentro dos grupos	45,063	393	,115		
	Total	51,579	398			
<b>Eu sou uma pessoa motivada.</b>	Entre os grupos	26,214	5	5,243	9,465	,000
	Dentro dos grupos	217,681	393	,554		
	Total	243,895	398			
<b>Eu sou uma pessoa motivada em relação à qualidade do atendimento.</b>	Entre os grupos	22,039	5	4,408	6,329	,000
	Dentro dos grupos	273,681	393	,696		
	Total	295,719	398			
<b>A Caixa me motiva em relação à qualidade do atendimento.</b>	Entre os grupos	18,048	5	3,610	4,032	,001
	Dentro dos grupos	351,847	393	,895		
	Total	369,895	398			
<b>Minha equipe e/ou meu gestor me motivam em relação à qualidade do atendimento.</b>	Entre os grupos	59,723	5	11,945	11,726	,000
	Dentro dos grupos	400,313	393	1,019		
	Total	460,035	398			
<b>Sinto-me motivado pelo Programa de Qualificação do Atendimento.</b>	Entre os grupos	52,211	5	10,442	8,895	,000
	Dentro dos grupos	461,368	393	1,174		
	Total	513,579	398			
<b>A estabilidade proporcionada pela Caixa é o fator que mais me motiva.</b>	Entre os grupos	2,065	5	,413	,395	,852
	Dentro dos grupos	410,813	393	1,045		
	Total	412,877	398			
<b>O relacionamento com a minha equipe e/ou meu gestor é o que mais me motiva para um atendimento com qualidade.</b>	Entre os grupos	51,551	5	10,310	9,709	,000
	Dentro dos grupos	417,326	393	1,062		
	Total	468,877	398			
<b>O reconhecimento profissional é o principal fator motivacional para a qualidade do atendimento.</b>	Entre os grupos	58,958	5	11,792	11,131	,000
	Dentro dos grupos	416,306	393	1,059		
	Total	475,263	398			

CONTINUA

<b>Um aumento significativo em meu salário seria o fator que me despertaria maior motivação para a qualidade do serviço que presto.</b>	Entre os grupos	76,232	5	15,246	14,447	,000
	Dentro dos grupos	414,750	393	1,055		
	Total	490,982	398			
<b>A possibilidade de crescimento profissional é o principal fator motivacional para o bom atendimento.</b>	Entre os grupos	19,759	5	3,952	3,815	,002
	Dentro dos grupos	407,118	393	1,036		
	Total	426,877	398			
<b>A autorrealização é o fator mais motivacional profissionalmente.</b>	Entre os grupos	32,293	5	6,459	8,580	,000
	Dentro dos grupos	295,847	393	,753		
	Total	328,140	398			
<b>Quando considero que tenho grandes chances de atingir uma meta, me motivo mais.</b>	Entre os grupos	94,648	5	18,930	14,263	,000
	Dentro dos grupos	521,597	393	1,327		
	Total	616,246	398			
<b>Metas me motivam a atender com qualidade.</b>	Entre os grupos	104,396	5	20,879	16,555	,000
	Dentro dos grupos	495,639	393	1,261		
	Total	600,035	398			
<b>O feedback é um fator motivacional importante.</b>	Entre os grupos	57,305	5	11,461	11,023	,000
	Dentro dos grupos	408,625	393	1,040		
	Total	465,930	398			
<b>Quanto mais me sinto envolvido, mais me sinto motivado.</b>	Entre os grupos	41,634	5	8,327	15,064	,000
	Dentro dos grupos	217,243	393	,553		
	Total	258,877	398			
<b>O orgulho de trabalhar na Caixa me motiva.</b>	Entre os grupos	106,973	5	21,395	16,582	,000
	Dentro dos grupos	507,063	393	1,290		
	Total	614,035	398			
<b>A satisfação em atender os clientes me motiva.</b>	Entre os grupos	77,660	5	15,532	20,458	,000
	Dentro dos grupos	298,375	393	,759		
	Total	376,035	398			

## CONCLUSÃO

Fonte: dados da pesquisa.

Obs.: foram considerados os 399 questionários respondidos.

### 7.3 RELAÇÃO ENTRE AS ETAPAS QUALITATIVA E QUANTITATIVA

Na etapa quantitativa ocorreu a confirmação de alguns aspectos que foram observados na etapa qualitativa das entrevistas em profundidade. Na etapa quantitativa, por exemplo, confirmaram-se os aspectos considerados mais relevantes na qualidade do atendimento. Na etapa qualitativa todos os entrevistados citaram agilidade, cortesia, informação e qualificação do empregado como os principais fatores determinantes da qualidade do atendimento. Nos questionários, na questão referente aos fatores determinantes para a qualidade do atendimento, novamente agilidade, cortesia, informação e qualificação do empregado foram considerados por todos os respondentes.

Essa questão permitia que o respondente indicasse mais de uma alternativa, buscando identificar os fatores considerados mais importantes na qualidade do atendimento. Além dos aspectos citados anteriormente, que atingiram o percentual de 100%, obtiveram percentuais relevantes os seguintes aspectos: resolução dos problemas, lembrado por 92,5% dos elementos da amostra, comunicação, com o percentual de 87,7% e transparência, atingindo 81,7% dos funcionários.

Na etapa qualitativa, foi observada a importância da imagem da empresa na percepção do funcionário. Na etapa quantitativa, o indicador que fazia referência ao “orgulho em trabalhar na Caixa” como fator de motivação para a qualidade do atendimento foi analisado a partir da escala Likert de cinco pontos, de “discordo totalmente” até “concordo totalmente”. Esse indicador obteve média de concordância de 3,60 entre os respondentes da amostra. Essa média pode ser considerada alta, confirmando a significância deste elemento na percepção e na motivação do funcionário.

Nas entrevistas, apenas os funcionários que exercem a função de confiança de Auxiliar de Atendimento – que foi criada através do Programa de Qualificação do Atendimento – conheciam bem o programa. Os demais entrevistados conheciam parcialmente o programa ou não tinham conhecimento em relação a ele. Na etapa quantitativa, do total de componentes da amostra, 71,9% responderam que sim, conhecem o Programa de Qualificação do Atendimento, em contraponto aos 28,1% que afirmaram não ter conhecimento em relação ao programa. Ainda sobre o programa, 38,6% dos respondentes indicaram que participam

diretamente das ações desenvolvidas por ele, enquanto a maior parte, 61,4%, indicou não participar diretamente do programa.

As ações desenvolvidas pelo Programa de Qualificação do Atendimento foram consideradas boas por 40,4% dos respondentes da etapa quantitativa. Dos demais respondentes, 14% consideram as ações do programa muito boas, 12,3% consideram regulares, e 33,3% informaram não conhecer as ações.

Tanto na etapa qualitativa quanto na etapa quantitativa confirmou-se a relevância do envolvimento do funcionário, principalmente no que diz respeito à motivação para a qualidade do atendimento. Nas entrevistas, o aspecto citado anteriormente de que somente aqueles funcionários com função relacionada ao Programa de Qualificação do Atendimento apresentarem um conhecimento maior em relação ao programa confirma este aspecto.

Nos questionários, no indicador que relacionava o envolvimento com a motivação, indicando que, quanto maior fosse o envolvimento, a motivação também o seria, obteve-se média de 4,35 de concordância entre os respondentes. Essa média, analisada a partir da escala Likert de cinco pontos, é considerada alta, indicando grande influência do envolvimento na motivação do funcionário. Além disso, a média desse indicador ficou acima das demais.

Na etapa quantitativa, os respondentes foram questionados em relação a quais fatores consideravam de motivação para a qualidade no atendimento. Na questão, o respondente poderia assinalar mais de uma opção, com a intenção de verificar quais fatores seriam mais citados pelos elementos da amostra. O salário apareceu como elemento mais significativo em relação à motivação, considerado por 82,5% dos respondentes. Foram elementos bastante citados: o reconhecimento dos clientes, com 71,9%, o reconhecimento da equipe e/ou do gestor, com 66,7%, o relacionamento com a equipe e/ou com o gestor, com 66,7% também, o crescimento profissional, com 63,2%, o relacionamento com os clientes, com 59,6%, crescimento pessoal, com 54,4% e a autorrealização, com 52,6%.

Na segunda questão referente aos fatores motivacionais, na etapa quantitativa dos questionários, era permitido ao respondente escolher apenas uma entre todas as alternativas de fatores de motivação em relação à qualidade do atendimento. Novamente o salário apareceu como principal fator, com 17,5% dos respondentes, seguido por crescimento profissional, com 12,3% e reconhecimento da equipe e/ou do gestor, com 10,5%.

Os resultados da etapa quantitativa confirmam o que obtivemos na etapa qualitativa das entrevistas. O salário é citado pela maior parte tanto dos entrevistados quanto dos respondentes como principal fator motivacional. São muito importantes também o crescimento e o reconhecimento profissional. Além disso, podemos observar que os fatores se relacionam entre si e, até mesmo, podemos dizer que são interdependentes na prática organizacional.

Na etapa quantitativa, o indicador referente à significância das necessidades de segurança na motivação do funcionário obteve uma média de concordância de 3,35, de acordo com a escala Likert de cinco pontos usada. Já o indicador referente à influência do reconhecimento profissional na motivação obteve média mais alta, de 3,42. Os indicadores envolvendo o salário como fator motivacional para a qualidade do atendimento obtiveram média de 3,46.

As oportunidades de crescimento profissional, quando analisadas a partir da escala Likert de cinco pontos, na etapa quantitativa, obtiveram uma alta média de concordância de 3,65. Esse resultado confirma o já visto nas entrevistas, ratificando a importância do crescimento profissional na motivação do funcionário em relação à qualidade do atendimento.

Nos questionários, havia também indicadores a fim de verificar a importância dos relacionamentos interpessoais na motivação do funcionário para a qualidade do atendimento. O nível de concordância em relação ao indicador que envolvia a influência dos relacionamentos na motivação ficou em 3,35 na escala Likert, valor igual à média encontrada para o indicador relacionado às necessidades de segurança.

Na etapa quantitativa, o indicador envolvendo a importância da autorrealização na motivação para a qualidade do atendimento obteve média de 3,39 na escala Likert, maior, portanto, do que os indicadores referentes às necessidades de segurança e necessidades sociais, e menor do que os indicadores que envolviam as necessidades de estima.

A sobrecarga como principal fator de desmotivação em relação à qualidade do atendimento foi identificada nas entrevistas e confirmada na etapa quantitativa pelos resultados obtidos nos questionários. Na questão sobre os fatores de desmotivação, os respondentes poderiam marcar mais de um item, a fim de verificar os elementos de desmotivação mais presentes para os funcionários da amostra. Todos os respondentes assinalaram a sobrecarga como fator de desmotivação para a qualidade do atendimento.

Outros fatores de desmotivação que foram bastante citados foram: a cobrança sofrida, marcada por 92,5% dos respondentes, a ausência de um bom plano de carreira, com 85%, o salário, lembrado por 74,7% da amostra, os problemas tecnológicos, com 69,4% e a falta de educação dos clientes, com o percentual de 62,6% dos respondentes. Além de a etapa quantitativa ter confirmado a significância da sobrecarga como fator de desmotivação, houve também a confirmação dos outros fatores, tendo em vista que muitos deles haviam sido bastante comentados nas entrevistas em profundidade.

Em relação a ações da Caixa para a motivação do quadro funcional, obtivemos na etapa quantitativa a média de 3,05 de concordância no indicador da Caixa como empresa que desenvolve ações motivadoras a seus funcionários. A média encontrada, analisada pela escala Likert, foi menor do que aquela obtida no indicador da equipe e/ou gestor como elementos motivadores, que foi de 3,40.

Na etapa quantitativa, a variável que media a motivação dos funcionários a partir do Programa de Qualificação do Atendimento obteve média de concordância de 2,89. Essa média pode ser considerada baixa, principalmente quando comparada às médias de outros indicadores de fatores motivacionais, como a empresa e a equipe e/ou gestor, já citadas.

Segue um resumo dos principais resultados obtidos na etapa qualitativa das entrevistas em profundidade e confirmados através da etapa quantitativa dos instrumentos de coleta, na Figura 12:

**Figura 12 - Relação entre as etapas Qualitativa e Quantitativa**

<b>Resultados</b>	<b>Etapa Qualitativa</b>	<b>Etapa Quantitativa</b>
<b>Fatores Determinantes da Qualidade do Atendimento</b>	Foram citados por todos entrevistados: agilidade, cortesia, informação e qualificação do empregado. Outros fatores bastante citados: transparência e resolução dos problemas.	Foram indicados por todos os respondentes: agilidade, cortesia, informação e qualificação do empregado. Outros fatores com altos percentuais de indicação: resolução dos problemas, comunicação e transparência.
<b>Percepção</b>	Importância da Imagem da Caixa na percepção dos funcionários.	O indicador que fazia referência ao “orgulho em trabalhar na Caixa” como fator de motivação apresentou uma alta média de concordância em relação aos outros indicadores.
		<b>CONTINUA</b>

<b>Programa de Qualificação do Atendimento</b>	Apenas os funcionários com função de Auxiliar de Atendimento conheciam significativamente as ações do programa. Demais entrevistados conheciam parcialmente ou desconheciam. Isso demonstra uma necessidade de maior divulgação do programa. Além disso, a função de Auxiliar de Atendimento foi criada em decorrência do programa, o que demonstra a influência do envolvimento na percepção e na motivação.	A maior parte da amostra conhece o programa, mas não participa diretamente das ações por ele desenvolvidas, ratificando a necessidade de maior divulgação do programa. A relevância do envolvimento do funcionário na percepção e na motivação se confirmou pois o indicador referente ao envolvimento obteve uma média alta de concordância.
<b>Principais Fatores de Motivação</b>	Salário e oportunidades de crescimento profissional foram citados por todos entrevistados.	Os fatores com maiores percentuais foram o salário, crescimento e reconhecimento profissional.
<b>Principais Fatores de Desmotivação</b>	Sobrecarga foi citada por todos entrevistados.	Sobrecarga foi indicada por todos os respondentes.  <b>CONCLUSÃO</b>

Fonte: dados da pesquisa.

## 8 CONCLUSÕES

### 8.1 PERCEPÇÃO E MOTIVAÇÃO DO FUNCIONÁRIO EM RELAÇÃO À QUALIDADE DO ATENDIMENTO

Através deste estudo foi possível identificar e analisar os principais fatores envolvidos na percepção e na motivação do funcionário em relação à qualidade do atendimento. Foram estudados conceitos de marketing de serviços, qualidade, marketing de relacionamento e bancário, além de teorias envolvendo a percepção e a motivação do funcionário. Foi realizada uma pesquisa composta por duas etapas, uma qualitativa e uma quantitativa, a fim de explorar melhor os aspectos envolvidos e mensurá-los com o intuito de obter resultados mais efetivos.

Sobre o relacionamento dos funcionários com a Caixa, foram obtidos resultados bastante significativos. A maior parte dos funcionários declara ter um bom relacionamento com a empresa. Esse aspecto é muito importante e positivo, tendo em vista a relação existente entre as percepções dos funcionários e dos clientes.

De acordo com o que foi visto na seção 5.5, a satisfação dos funcionários está relacionada com a satisfação dos clientes. Com isso, podemos dizer que o bom relacionamento entre Caixa e funcionários demonstrado na pesquisa é um fator positivo para a relação da empresa com os clientes, pois indica uma tendência ao bom relacionamento entre a Caixa e seus clientes também.

Além disso, destacaram-se na pesquisa elementos como a importância da imagem da empresa para os funcionários e a satisfação e o orgulho em trabalhar em uma empresa do tamanho da Caixa. Todos esses elementos contribuem para o bom relacionamento entre a Caixa, seus funcionários e clientes.

Em relação à percepção do funcionário sobre a qualidade do atendimento, temos que a maior parte dos funcionários considera a qualidade do atendimento pessoal muito boa. Esse aspecto é muito significativo também, pois demonstra a importância dada pelos funcionários para a qualidade do atendimento. Inclusive esse foi um aspecto que foi ratificado

posteriormente na pesquisa, em questões onde os respondentes declararam considerar a qualidade do atendimento muito importante.

O fato de que os respondentes consideram a qualidade do atendimento um fator muito importante é uma informação que pode ser bastante útil para a empresa através do desenvolvimento de ações para estimular essa importância dada pelos funcionários ao atendimento de qualidade. Em função da qualidade já ser um elemento considerado importante pelos funcionários, torna-se mais factível o envolvimento dos mesmos em ações visando à qualidade do atendimento prestado.

Já em relação ao atendimento prestado pela Caixa, a maior parte dos respondentes diz considerar o atendimento em um nível de desempenho regular. Esse é um aspecto considerado negativo tendo em vista a relação já citada entre satisfação dos funcionários e dos clientes. A percepção negativa dos funcionários em relação ao atendimento da Caixa reflete e interfere na percepção negativa que os clientes têm em relação ao atendimento prestado pela empresa.

Foram destacados na pesquisa os principais fatores considerados pelos funcionários como determinantes para a qualidade do atendimento, entre eles os mais citados foram: agilidade, cortesia, informação e qualificação do empregado. Esta informação pode ser utilizada pela empresa para o desenvolvimento de ações visando estimular esses fatores em suas unidades.

Em relação à motivação do funcionário para a qualidade do atendimento, percebemos que elementos como a Caixa e a equipe e/ou o gestor motivam os funcionários para um bom atendimento, mas ao mesmo tempo não apresentam uma média muito alta. Poderiam ser elevados os níveis de motivação dos funcionários através do desenvolvimento de ações mais efetivas para a motivação em relação à qualidade do atendimento por parte da empresa e da equipe e/ou do gestor.

Dentre os fatores motivacionais em relação à qualidade do atendimento, o salário foi o fator mais citado pelos respondentes. Crescimento e reconhecimento profissional também são fatores que foram bastante citados pelos funcionários. Esses três aspectos se relacionam na prática organizacional e, por serem interdependentes, podem ser trabalhados juntos pela empresa para a motivação do funcionário.

Além disso, a partir desse resultado, vemos que a questão salarial na motivação do funcionário tem forte relação com o crescimento profissional além do valor da remuneração em si.

Esses três aspectos que obtiveram destaque na motivação do funcionário compõem as chamadas necessidades de estima da Pirâmide de Maslow, o que nos mostra a importância dessas necessidades na motivação.

As necessidades de autorrealização, também vistas na Pirâmide de Maslow, foram também bastante lembradas, logo após as necessidades de estima e seguidas pelas necessidades sociais e de segurança. Pela Teoria de Maslow, isso pode demonstrar que os funcionários, em geral, estão com suas necessidades fisiológicas, de segurança e sociais satisfeitas, pois, no momento, se sentem mais motivados pelas necessidades de estima como salário, crescimento e reconhecimento profissional.

Através da pesquisa foi possível confirmar também o exposto pela Teoria das Expectativas de Vroom, que estabelece que quanto maior a expectativa de alcance de um objetivo, maior se torna a motivação. Já os preceitos da Teoria de Fixação dos Objetivos, de Locke, não foram confirmados. Elementos como metas e *feedback* não obtiveram médias de concordância altas como elementos de motivação.

Outros elementos que obtiveram destaque como fatores motivacionais foram o envolvimento, o plano de carreira e a qualificação da equipe e/ou dos gestores.

Em relação aos fatores de desmotivação dos funcionários em relação à qualidade do atendimento o fator que obteve maior destaque foi a sobrecarga de trabalho. Outros elementos que foram bastante citados foram a cobrança sofrida e a ausência de um plano de carreira estruturado.

No caso dos fatores de desmotivação cabe à empresa o desenvolvimento de possíveis soluções. No caso da sobrecarga, caberia a contratação de mais funcionários ou um melhor redimensionamento de tarefas.

Em relação ao Programa de Qualificação do Atendimento, a maioria dos funcionários conhece o programa, mas declara não participar diretamente das ações por ele desenvolvidas. Os funcionários que conhecem as ações apresentam uma boa percepção sobre elas, tendo em vista que a maioria dos respondentes considera as ações boas ou muito boas. Entretanto, há

uma parte considerável da amostra que participou da pesquisa que declara não conhecer as ações desenvolvidas pelo Programa de Qualificação do Atendimento.

Tendo em vista o número de respondentes que diz não conhecer o programa e suas ações ou o grupo que declara não participar diretamente do programa, a empresa deveria intensificar ações de divulgação do programa envolvendo endomarketing e comunicação interna, com o intuito de aumentar o conhecimento e, conseqüentemente, o envolvimento do funcionário em relação ao programa. Com um maior conhecimento e envolvimento dos empregados as ações desenvolvidas pelo programa poderiam se tornar mais efetivas.

Além disso, a média de concordância obtida na pesquisa em relação ao indicador referente ao programa como elemento motivacional para a qualidade do atendimento foi consideravelmente baixa, o que ratifica a importância do aumento de ações de divulgação por parte da empresa, buscando um maior envolvimento e motivação do grupo funcional e, com isso, ações mais efetivas para o alcance dos resultados esperados.

## 8.2 SUGESTÕES DE MELHORIA

Os resultados obtidos indicam ações que poderiam ser desenvolvidas pela empresa com o intuito de promover a qualidade no atendimento com maior efetividade. Além disso, a pesquisa serve de subsídio para ações a serem desenvolvidas pela empresa a fim de motivar o funcionário em relação à qualidade do atendimento.

Um ponto a ser observado é a questão envolvendo as relações encontradas na etapa da análise quantitativa da pesquisa. A análise da relação existente entre algumas variáveis demonstrou que há diferença na percepção e motivação em relação ao relacionamento com a empresa e à qualidade do atendimento entre os grupos de respondentes com diferentes tempos de trabalho na Caixa. Essa descoberta abre precedente para futuras pesquisas em relação às percepções e motivações específicas de cada grupo de respondentes com diferentes tempos de trabalho na Caixa, a fim de subsidiar a empresa para o desenvolvimento de ações de motivação específicas para cada grupo.

Em relação ao Programa de Qualificação do Atendimento, cabe salientar a necessidade do desenvolvimento por parte da empresa de ações de maior divulgação do programa, visando aumentar seu conhecimento e envolvimento por parte das equipes.

Essas ações atreladas às ações que já vêm sendo desenvolvidas no programa tendem a aumentar o resultado obtido pela empresa como um todo. A Caixa, por ser empresa sólida e atenta às alterações no mercado, já tem mudado seu posicionamento em relação à qualidade do atendimento prestado, e essa mudança já pode ser percebida tanto por funcionários quanto por clientes. Por se tratar de uma grande mudança, o processo é gradual, mas tende a construir os resultados esperados para a empresa e um resultado significativo para todos envolvidos e para a sociedade em geral.

## REFERÊNCIAS

BARNES, J. G. Closeness, strength and satisfaction: examining the nature of relationships between providers of financial services and their retail customers. **Psychology & Marketing**, v.14, n.8, pp. 765-90, 1997.

\_\_\_\_\_. **Segredos da Gestão pelo Relacionamento com os Clientes: CRM**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BEKIN, S. F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

\_\_\_\_\_. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

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

\_\_\_\_\_. The evolution and evaluation of relationship marketing: services marketing. **American Marketing Association – Winter Educators’ Conference**, Florida, 1994.

BOWEN, D. E.; SCHNEIDER, B. “Boundary-Spanning Role Employees and the Service Encounter: Some Guidelines for Management and Research” em **The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Business**. Lexington, MA : DC. Health and Company, 127-47, 1985.

BRUM, A. de M. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

\_\_\_\_\_. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: LP&M, 2000.

\_\_\_\_\_. **Endomarketing de A a Z: Como alinhar o Pensamento das Pessoas à Estratégia de Empresa.** Rio de Janeiro: Integrare Editora, 2010.

CAIXA. **Caixa Econômica Federal**, 2012. Disponível em: <[www.caixa.gov.br](http://www.caixa.gov.br)>. Acesso em: 10 mar. 2012.

DUBOFF, R. HEATON, C. Employee loyalty: A key link to value growth. **Strategy & Leadership**, Vol. 27 Iss: 1, pp.8 – 13, 1999.

DRUCKER, P. **O Administrador do futuro.** São Paulo. Campus, 1998.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor.** Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1995.

FIGLIOLI, J. O. **Psicologia para administradores.** São Paulo: Atlas, 2004.

GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e Serviços – a competição por serviços na hora da verdade.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GUMMESSON, E. Implementation requires a relationship marketing paradigm. **Journal of the Academic Marketing Science**, 26(3), 242-249, 1998.

\_\_\_\_\_. **Marketing de relacionamento total.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G.; IKEDA, A. A.; CAMPOMAR, M. C. **Princípios de marketing de serviços.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**, 2011. Disponível em: <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>. Acesso em: 10 nov. 2011.

IBOPE. **Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística**, 2011. Disponível em: <[www.ibope.com.br](http://www.ibope.com.br)>. Acesso em: 10 nov. 2011.

KAHTALIAN, M. **Coleção Gestão Empresarial: Marketing Empresarial**, vol. 3. Curitiba: FAE Business School, 2002.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. 5ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_ ; ARMSTRONG, G. **Introdução ao marketing**. 4ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

\_\_\_\_\_ ; HAYES, T.; BLOOM, P. N. **Marketing de Serviços Profissionais**. São Paulo: Manole, 2002.

\_\_\_\_\_ ; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.

MAGNAN, E. C. **Fatores motivacionais: um estudo de caso em uma instituição financeira**. Porto Alegre, 2010. Disponível em: <[www.lume.ufrgs.br](http://www.lume.ufrgs.br)>. Acesso em: 10 mar. 2012.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 2008.

McCLELLAND, D.C.; BURHAM, D. H. O poder é o grande motivador. In: VROOM, V.H. (Org.) **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MORGAN, R.R.; HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, July 1994.

NETO. A. F. S. de; FÔNSECA, F. R. B.; OLIVEIRA, P. A. SILCA da. Dimensões do Relacionamento e Variáveis Demográficas: Uma Investigação com Base nas Opiniões dos Clientes de um Grande Banco Brasileiro. Anais, Brasília. **ENANPAD 2005**. CD ROM.

OLIVER, R. L. Whence consumer loyalty? **Journal of Marketing**, v. 63 (special issue), dec.1999.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo, Saraiva, 2006.

SHETH, J.; PARVATIYAR, A. **Handbook of relationship marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

\_\_\_\_\_; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, R. O. **Teorias da Motivação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning 24<sup>a</sup> ed., 2001.

SLONGO, L. A.; LIBERALI, G. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 2004.

SOUZA, M. F S.; MOORI, R. G.; MARCONDES, R. C. O que o Cliente de Bens Industriais Valoriza na Relação com os seus Fornecedores: o caso de Empresas do Setor Metal Mecânico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 1, p. 35-54, Jan./Mar. 2004.

TAMAYO, A. Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, São Paulo v. 33, n.3, p. 56-63, julho/setembro 1998.

TÉBOUL, J. **A era dos serviços: uma nova abordagem do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

TOLEDO, G. L. **Marketing bancário: análise, planejamento, processo decisório**. São Paulo: Atlas, 1993.

XAVIER, E. P. **Marketing Bancário**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 3a ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, 52, 2-22. 1988.

## ANEXOS

### ANEXO 1 – ROTEIRO DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

#### Dados demográficos:

- 1- Nome;
- 2- Idade;
- 3- Escolaridade;
- 4- Agência que trabalha;
- 5- Função que exerce;

#### Questionamentos:

1. Há quanto tempo você trabalha na Caixa? Conte um pouco mais sobre sua trajetória na Caixa.
2. Como é sua relação com a Caixa? Conte um pouco mais sobre sentimentos e percepções em relação à empresa, aspectos positivos e negativos.
3. Você trabalha diretamente com atendimento? O que você acha de trabalhar com atendimento ao público? Cite aspectos positivos e negativos.
4. O que você considera qualidade no atendimento?
5. Que ações você utiliza para qualificar o seu atendimento?
6. Cite aspectos que você considera que dificultem a qualidade no atendimento.
7. O que você pensa em relação à qualidade do atendimento na Caixa? Aspectos positivos e negativos.
8. Você conhece O Programa de Qualificação do Atendimento? O que você sabe sobre ele?
9. Qual o impacto do Programa para a função que você exerce atualmente?
10. O que você acha das ações propostas pelo Programa? Aspectos positivos e negativos.
11. Você acha que o Programa atingirá os objetivos propostos? Por quê? O que você vê como facilitadores/dificultadores do programa?
12. O que você pensa sobre a motivação do funcionário no trabalho?
13. O que você pensa sobre a motivação do funcionário no atendimento ao público?
14. O que você pensa sobre a motivação do funcionário na Caixa?

15. Que elementos você acha que compõe a motivação do funcionário?
16. Quais ações você acha que podem ser desenvolvidas pela empresa para motivar o funcionário?
17. Quais ações você acha que podem ser desenvolvidas pelo gestor para motivar os funcionários?
18. O que motiva você em relação à qualidade do atendimento?
19. O que você considera positivo para a sua motivação em relação à empresa?
20. E negativo?
21. O que você considera positivo para a sua motivação em relação ao grupo de trabalho e gestor?
22. E negativo?
23. Você acredita que o Programa de Qualificação exerce impacto sobre a motivação dos funcionários? Por quê?
24. O Programa de Qualificação exerce algum impacto sobre a sua motivação? Explique.
25. Cite uma situação recente na qual você se sentiu motivado
26. Cite uma situação recente na qual você se sentiu desmotivado.

## ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO

### **Percepção e Motivação do Funcionário em Relação à Qualidade do Atendimento**

Estamos realizando uma pesquisa sobre a percepção e a motivação do funcionário em relação à qualidade do atendimento, proposta pelo Programa de Qualificação do Atendimento desenvolvido pela CAIXA. Gostaríamos de contar com a sua colaboração respondendo a este questionário, que faz parte de um trabalho de conclusão de curso em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Lembramos que não será necessária sua identificação e que as respostas são confidenciais. Este trabalho estará disponível na plataforma LUME – [www.lume.ufrgs.br](http://www.lume.ufrgs.br) - a partir do segundo semestre de 2012. Obrigada!

Marque a alternativa mais adequada para cada uma das perguntas abaixo:

Há quanto tempo você trabalha na Caixa?

- Menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 3 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 10 a 20 anos
- Mais de 20 anos

Como é sua relação com a Caixa?

- Muito boa
- Boa
- Regular
- Ruim
- Muito ruim

Você trabalha ou já trabalhou diretamente com atendimento ao público?

- Sim
- Não

O que você acha de trabalhar com atendimento ao público?

- Muito bom
- Bom
- Regular
- Ruim
- Muito ruim

Você considera o seu atendimento pessoal:

- Muito bom
- Bom
- Regular
- Ruim
- Muito ruim

Você considera o atendimento prestado pela Caixa:

- Muito bom
- Bom
- Regular
- Ruim
- Muito ruim

Dos itens abaixo, marque aqueles que você considera determinantes para a qualidade do atendimento:

- Agilidade
- Cortesia
- Informação
- Qualificação do empregado
- Resolução dos problemas
- Comunicação
- Transparência
- Padronização

- Qualificação do produto
- Geração de negócios

Você conhece o Programa de Qualificação do Atendimento?

- Sim
- Não

Você participa diretamente do Programa de Qualificação do Atendimento?

- Sim
- Não

Você considera as ações propostas pelo Programa de Qualificação do Atendimento:

- Muito boas
- Boas
- Regulares
- Ruins
- Muito ruins
- Não conhece as ações propostas pelo Programa

Dos itens abaixo, marque aqueles que você considera os principais fatores motivacionais para a qualidade do atendimento:

- Salário
- Premiações
- Segurança
- Estabilidade
- Relacionamento com a equipe e/ou com o gestor
- Relacionamento com os clientes
- Reconhecimento da equipe e/o do gestor
- Reconhecimento dos clientes
- Autorrealização
- Crescimento pessoal
- Crescimento profissional

- Autoconfiança
- Metas
- Feedback
- Qualificação da equipe e/ou dos gestores
- Envolvimento com a CAIXA
- Orgulho em trabalhar na CAIXA
- Satisfação no atendimento

Dos itens abaixo, marque aquele que você considera o principal fator motivacional para a qualidade do atendimento. Marcar apenas uma alternativa.

- Salário
- Premiações
- Segurança
- Estabilidade
- Relacionamento com a equipe e/ou com o gestor
- Relacionamento com os clientes
- Reconhecimento da equipe e/o do gestor
- Reconhecimento dos clientes
- Autorrealização
- Crescimento pessoal
- Crescimento profissional
- Autoconfiança
- Metas
- Feedback
- Qualificação da equipe e/ou dos gestores
- Envolvimento com a CAIXA
- Orgulho em trabalhar na CAIXA
- Satisfação no atendimento

Qual o seu grau de concordância em relação às frases abaixo:

Por favor, avalie sua concordância com cada uma das frases abaixo de acordo com a seguinte escala: assinale 1 quando discordar totalmente e 5 quando concordar totalmente.

A qualidade do atendimento é fundamental.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

Eu sou uma pessoa motivada.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

Eu sou uma pessoa motivada em relação à qualidade do atendimento.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

A Caixa me motiva em relação à qualidade do atendimento.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

Minha equipe e/ou meu gestor me motivam em relação à qualidade do atendimento.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

Me sinto motivado pelo Programa de Qualificação do Atendimento.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

A estabilidade proporcionada pela CAIXA é o fator que mais me motiva.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

Segurança e estabilidade exercem impacto sobre a minha motivação.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

O relacionamento com a minha equipe e/ou meu gestor é o que mais me motiva para um atendimento com qualidade.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

Os relacionamentos interpessoais são fatores motivacionais importantes.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

O fato de me sentir querido pelos clientes é fundamental para um atendimento com qualidade.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

Os relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho não exercem efeito algum sobre a minha motivação.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

Ser reconhecido pela qualidade do atendimento prestado é mais importante do que ganhar altos salários.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

O reconhecimento profissional é o principal fator motivacional para a qualidade do atendimento.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

Ser reconhecido profissionalmente não afeta minha motivação.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

Um aumento significativo em meu salário seria o fator que me despertaria maior motivação para a qualidade do serviço que presto.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

A possibilidade de crescimento profissional é o principal fator motivacional para o bom atendimento.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

Um plano de carreira bem estruturado me motiva muito.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

A autorrealização é o fator mais motivacional profissionalmente.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

Trocaria um trabalho no qual me realizasse por salários maiores.

1 2 3 4 5



Quanto mais me sinto envolvido, mais me sinto motivado.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

O orgulho de trabalhar na Caixa me motiva.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

A satisfação em atender os clientes me motiva.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

Perfil do respondente:

Sexo:

- Masculino
- Feminino

Idade:

- Entre 18 e 25 anos
- Entre 26 e 35 anos
- Entre 36 e 45 anos
- Acima de 45 anos

Escolaridade:

- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Especialização incompleta
- Especialização completa

Função que exerce na CAIXA:

- Técnico Bancário Novo
- Auxiliar de Atendimento
- Caixa
- Assistente de Atendimento
- Supervisor de Atendimento
- Gerente de Relacionamento
- Gerente Geral
- Outro:

