

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS  
FINANCEIROS**

**Igor Cantú Bellé**

**BENEFÍCIOS DA CONTRATAÇÃO ESTAGIÁRIO PARA SALA DE  
AUTOATENDIMENTO.**

**Porto Alegre**

**2011**

Igor Cantú Bellé

**BENEFÍCIOS DA CONTRATAÇÃO ESTAGIÁRIO PARA SALA DE  
AUTOATENDIMENTO.**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientadora: Anne Griza

**Porto Alegre**

**2011**

Igor Cantú Bellé

**BENEFÍCIOS DA CONTRATAÇÃO ESTAGIÁRIO PARA SALA DE  
AUTOATENDIMENTO.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em        de        de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.

---

Prof

## RESUMO

A modernidade tecnológica rege as organizações; adequar-se ou adaptar-se torna-se essencial ao cotidiano dos indivíduos. Ao acompanhar a evolução o setor bancário automatiza seus processos e cria as salas de autoatendimento. Este estudo está baseado nos benefícios proporcionado pelo estagiário, ajudante deste novo ambiente. Verificando suas particularidades, por meio de questionários aplicados aleatoriamente neste local e eventuais atitudes dos entrevistados de modo a proporcionar subsídios suficiente ao ponto de alencar as qualificações referentes ao tema proposto. Estes dados serão divididos em quatro partes sendo a primeira dados demográficos, seguidos por freqüência de utilização, características das transações e características dos serviços prestados. Ao final constatou-se que a grande maioria dos indivíduos abordados sentem-se satisfeitos com o atendimento prestado, juntamente com a agilidade e eficiência desempenhada e recomendam a manutenção deste profissional. Embora haja negatividade em alguns, a quantidade não é expressiva a ponto de prejudicar o andamento da pesquisa e alterar o resultado mencionado.

**Palavras-chave:** Automação. Prestação de serviço. Estagiários.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>FIGURA 1</b> – Demonstrativo das Transações Bancárias.....	20
<b>FIGURA 2</b> – O triângulo de marketing de serviço.....	23
<b>FIGURA 3</b> – Modelo de lacunas.....	26
<b>FIGURA 4</b> – Dados Demográficos.....	39
<b>FIGURA 5</b> – Dados de Freqüência.....	40
<b>FIGURA 6</b> – Características nas transações no autoatendimento.....	41
<b>FIGURA 7</b> – Características dos serviços prestados pelo atendente da sala de autoatendimento.....	42
<b>FIGURA 8</b> – O Posicionamento dos clientes perante as atividades profissionais dos atendente da sala de autoatendimento.....	43

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1</b> - Distribuição por setor – Regiões Metropolitanas.....	24
<b>TABELA 2</b> - Mapa do estágio no Brasil.....	35

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	15
2.1 A MOEDA E O BANCO DO POVO BRASILEIRO.....	15
2.2. PROCESSO DE AUTOMATIZAÇÃO BANCÁRIO.....	16
2.3 OS SES E OS CANAIS DE ATENDIMENTO BANCÁRIO.....	19
2.4 A PRESTAÇÃO DE SERVIÇO.....	21
2.5 SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....	25
2.6 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	30
2.7 A FIGURA DO ESTAGIARIO.....	32
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	33
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	38
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	44
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	46
<b>7. ANEXO A – QUESTIONARIO DE PESQUISA DE BENEFÍCIOS</b> .....	50

## 1 INTRODUÇÃO

A tecnologia se tornou quase que condição *sine qua non* para o desenvolvimento das empresas no mundo todo. Todas elas, sejam as de maior ou menor porte, utilizam as ferramentas disponíveis no mercado para aumentarem seus negócios e com os bancos não é diferente; talvez seja ele, atualmente, o setor que mais utiliza as ferramentas tecnológicas para melhorar a oferta de seus serviços. Um destes serviços é a possibilidade do cliente fazer as transações bancárias mais simples nas salas de autoatendimento.

Os bancos de varejo passaram a disponibilizar a quase totalidade dos seus serviços de forma eletrônica, serviços esses anteriormente restritos ao atendimento pessoal, dentro de uma agência. A área da agência, antes utilizada como uma ante-sala, adquiriu uma importância cada vez maior. Hoje o cliente pode usar os terminais de autoatendimento para realizar seus saques, consultas, depósitos, pagamentos e aplicações financeiras. Aqueles que têm acesso à Internet também encontram ao seu dispor uma ampla gama de outros serviços, cuja oferta estava anteriormente circunscrita ao espaço da agência bancária (NETO, NETO e GONÇALVES, 2002, p.01).

Ao proporcionar estas facilidades, criaram alguns empecilhos junto aos usuários; um deles é a dificuldade ao lidar com as inovações, embora acompanhando a geração Y, ainda há uma grande disparidade entre as eras.

Loiola (2009) comenta que esta geração, formada pelos nascidos entre os anos de 1978 e 1990, mesmo tendo conceitos pejorativos de preguiçosos, distraídos e insubordinados tem uma característica inigualável as gerações passadas que é a de serem multitarefas, podendo escutar música, ler notícias da rede mundial de computadores, cuidar seus correios eletrônicos, conversar virtualmente com amigos e anda prestar atenção nas conversas ao seu redor.

O setor bancário, preocupado com estas disparidades, encontrou uma forma de adaptar-se ao contexto, primeiramente disponibilizando funcionários para o auxílio e por fim, criou a figura do estagiário, que, além de desonerar sua mão-de-obra funcional, diminui seus custos com o proletariado e constitui, agora, o tema deste estudo, ou seja: os estagiários nas salas de autoatendimento do banco do povo brasileiro.

Diante do exposto, coloca-se a questão desta pesquisa: quais são os benefícios proporcionados pelos estagiários no auxílio nas salas de autoatendimento no banco do povo brasileiro?

A partir deste questionamento, tem-se como objetivo geral para esta pesquisa, verificar os benefícios proporcionados pelos estagiários no auxílio nas sala de autoatendimento do Banco do Povo Brasileiro. E como objetivos específicos:

- Verificar a opinião dos usuários quanto à necessidade de contratação deste profissional.
- Verificar a contribuição deste trabalhador na satisfação e fidelização dos clientes ao Banco;
- Identificar a postura deste profissional em relação aos dados sigilosos dos clientes;
- Verificar a utilidade deste profissional no auxílio aos clientes;

“As expectativas dos clientes são crenças a respeito da execução do serviço que funciona como padrões ou pontos de referência com relação aos quais o desempenho é julgado” (ZAITHAML e BITNER, 2003,p.66)

A fim de proporcionar superar as expectativas criando maior confiabilidade e eficiência desta ferramenta propõe-se estudar as atividades corriqueiras deste profissional, proporcionando um banco de dados de modo a melhorar o entendimento e a funcionalidade deste colaborador.

Tratando-o como parte do contexto, têm-se que verificar as contribuições que proporcionam a organização, seus benefícios e possíveis adequações a serem constatadas e futuramente sanadas.

Lembrando também, que por estarem na linha de frente, devem postar-se como tal, cordialmente, interagindo de forma coerente com os usuários de modo a solucionar problemas e não majorá-los.

Proporcionar, pela atuação, entendimento das transações, reduzindo novas consultas, diminuindo o fluxo de pessoas nos horários de maior concentração, agregando, assim, conhecimento no exercício das automatizações bancárias.

A demora, além de promover o descontentamento, atua negativamente perante o código de defesa do consumidor, que limita o prazo de espera nas filas de atendimento bancário, punindo seus infratores.

Ainda e não menos importante é atentar que “a qualidade do serviço é a opinião geral do cliente sobre a entrega do serviço, que é constituída de uma série de experiências bem e mal sucedidas com o serviço” (Lovelock e Wright 2001, p.108-109)

A idéia, ao final desta pesquisa é criar subsídios plausíveis, proporcionando firmeza na decisão de utilização destes estagiários, devido à constatação de seus reais ganhos junto ao processo funcional e junto à clientela.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A MOEDA E O BANCO DO POVO BRASILEIRO.**

Segundo Gonçalves (1989), a Lída, atual Turquia, foi o local onde apareceram as primeiras moedas, processo demorado e artesanal onde o metal era aquecido e prensado sobre um molde que transferia seu brasão. Após estas, surgiram as moedas em papel e para sua guarda surge à figura dos bancos, sendo reconhecidos oficialmente na Suécia e depois na Inglaterra, sua denominação deriva da palavra “bank” e da italiana “banco”, peça de madeira que os comerciantes de valores oriundos da Itália e estabelecidos em Londres usavam para operar seus negócios no mercado público londrino.

O sistema bancário brasileiro, atualmente, é resultado de um processo de crescimento e concentração por fusões e incorporações, auxiliadas pelo governo, pela Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, denominada Lei da Reforma Bancária, onde as instituições financeiras transformaram-se de meros “cofre forte” a

organizações lucrativas de prestação de serviços. O processo foi contínuo e acelerado de expansão e ampliação onde os bancos, gradativamente, adentraram nos moldados do contexto atual, seguindo o movimento do tempo.

A instituição financeira a ser estudada, pode ser caracterizada, segundo sua página virtual, como, praticamente, uma multinacional, devido a sua grande atuação junto ao globo, tendo sua marca inserida na mente da população brasileira. Sua longevidade a torna valiosas, acumulando ao longo de seus duzentos anos a confiança, segurança, modernidade, credibilidade e sólida função social. Tem sua fundação em no início do século XIX.

De presença essencial perante a sociedade brasileira e assiduidade marcante no decorrer de sua história, assegurando ao povo brasileiro a serenidade econômica, influenciando na diminuição do efeito das crises no mercado nacional e assim zelando pela integridade do sistema financeiro.

Em termos quantitativos, possuía em setembro de 2010 um quadro de 108.459 funcionários e 10.000 estagiários, sendo 5058 agências espalhadas pelo Brasil e pelo exterior, dados estes extraídos da sua página oficial disponível na rede mundial de computadores. Isto sem contar com seus colaboradores, empresas terceirizadas e todo o conglomerado que gira em torno desta instituição financeira.

## 2.2. PROCESSO DE AUTOMATIZAÇÃO BANCÁRIO

No decorrer da história, nota-se uma automação em todos os ramos comerciais, idéia da revolução Industrial do século XVIII, que substitui o homem pela máquina, gerando assim grande escala de produtividade e atendimento com pouca mão-de-obra humana, sendo estes precursores do capitalismo.

Segundo relatos de Zeithalm e Britner, (2003), devido aos avanços tecnológicos no campo do conhecimento e da informação, uma multidão de novos conceitos de serviços aflorou no mercado. Máquinas de fac-símile (fax), correio de voz (*voice mail*) e telefones celulares são exemplos das mutações dos serviços que

estão agora focados na tecnologia substituindo drasticamente as formas tradicionais de prestação de serviços.

Os referidos autores mencionam que pode ser notada, no decorrer dos anos, uma ampliação tecnológica responsável pela originação de novos produtos/serviços, criando novas expectativas por onde circulavam afirmações de estagnação. Recriar algo que parecia o fim, um produto acabado, que não surgiria versões mais eficientes.

A rede bancária segue a tendência, automatizando seus processos, suavizando seus custos e ampliando sua atuação junto à clientela. Por outro lado, conforme Zeithalm e Britner (2003), os contatos são importantes e estas mudanças podem ser potencialmente fundamentais para determinar a satisfação e a fidelização do cliente.

Criando uma alternativa de alavancar seus ganhos, os banqueiros automatizaram seus processos e tornaram as máquinas seus aliados, entretanto ampliam a gama de analfabetos tecnológicos, criando assim um novo problema a ser transposto.

Para Porter (1999), a transformação tecnológica está expandindo os limites das possibilidades das empresas, substituindo o esforço humano por máquinas. O setor bancário é um molde da realidade, tornando seus usuários intensivos no processamento de dados, na busca de informação. As mudanças na ambiência das agências em bancos, com a ampliação do espaço para o autoatendimento e a redução daquele destinado ao atendimento pessoal, as disponibilidades e facilidades nas transações financeiras pela *internet* é o prenúncio de que a transferência dos serviços bancários para os equipamentos não tem limites.

Conforme Neves, Pereira e Mota (2006), a automação bancária foi um dos processos baseados nos sistemas e na tecnologia de informação, sendo necessário aos bancos, para baratear seus elevados custos operacionais e por lidarem essencialmente com números e valores, onde há grande relevância e deferência ao controle, manutenção e atualização a que estes dados devem estar sujeitos.

Através da adoção de inovações tecnológicas ligadas aos *hardwares* e *softwares* e às telecomunicações, foi possível a manipulação de dados contábeis em tempo real. Ou seja, criou-se a porta para as transações *on line*. Historicamente, na

década de 1960 surgiu a primeira geração *online*, tendo como início efetivo nos anos de 1975 e sua vida útil de dez anos. Posteriormente, uma nova geração, também decenária melhorou e ampliou a quantidade e qualidade de dados e transações disponíveis. Este processamento distribuído teve sua eficiência evidenciada pela criação de Centros de Processamento de Dados Regionais, aliviando o volume de trabalho dos centros principais. Foi nesta fase que ocorreu o surgimento do cartão de débito, que propiciou mudanças radicais nas transações bancárias, permitindo a ampliação de sua utilização. (NEVES, PEREIRA e MOTA, 2006)

Exemplificando o tema as publicações a respeito do tópico, ratificam as transcrições, onde, conforme revista FAE, publicada em 2001, menciona que a rede bancária junta esforços a fim de direcionar seus clientes para as salas de autoatendimento e demais canais eletrônicos, destacando seus prós e contra a esta atuação, pois no segmento bancário, a crescente transferência do atendimento tradicional para o auto-serviço, como estratégia de atuação dos bancos, requer um entendimento da aceitação pelo consumidor de serviços bancários e uma análise de forma sistêmica do preparo deste para acompanhar e assimilar novos produtos e serviços a ele oferecidos (PIRES, e COSTA FILHO, 2001,).

Dias (2000) contribui para o tema informando que mesmo reconhecido os benefícios com a utilização dos microcomputadores, tanto para os indivíduos quanto para as organizações, ainda existe resistência, por parte de algumas pessoas, quanto ao seu uso, exemplificado pela dificuldade que certas pessoas têm em lidar com os caixas automáticos bancários, ou mesmo o estado de angústia que se apossa dos aposentados ao terem que retirar mensalmente suas pensões, utilizando os cartões magnéticos fornecidos pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS).

Ao indagar-se a respeito da compreender dos impactos da tecnologia de informação sobre o contexto cliente, depara-se com outro item não menos importante que é a conveniência – identificada a partir de que “não apenas o tempo influencia as decisões de compra do consumidor, mas, outra gama de aspectos relacionados com o binômio tempoesforço”, representada pelas “percepções de tempo e de esforço do consumidor na compra e uso de um serviço”. “À medida que aumenta o número dos canais eletrônicos, os indivíduos podem tornar mais simples a compra ou a utilização de um produto ou um serviço”, ora pelos clientes que procuram “executar uma tarefa no menor tempo e com o menor gasto de energia”,

ora pelos influenciados pelos custos que “baseiam suas escolhas na maximização do uso do dinheiro”. (NETO, NETO e GONÇALVES, 2002, p. 01-03).

## 2.3 OS SES E OS CANAIS DE ATENDIMENTO BANCÁRIO

A automatização bancária evolui e para que o sucesso da transição entre a forma convencional de atendimento para o autoatendimento depende da aceitação dessa inovação pelos consumidores. em documento tal (BRASIL, 2006), pode-se encontrar que o sistema de entrega do serviço (SES) caracteriza-se como um ponto essencial na relação entre as empresas e clientes, e é baseado principalmente pelo conjunto de elementos físicos e humanos com os quais um consumidor interage no momento de utilizar o serviço.

Suprindo as necessidades e as expectativas dos consumidores, as empresas consideram a interação destes um fator de forte influencia na estruturação do SES e “esta participação pode variar desde um nível baixo, onde o serviço é executado na íntegra por funcionários, até um nível extremamente elevado, como nas situações de auto-serviço, onde o cliente assume a tarefa de executá-lo”. (BRASIL, 2006, p.01-02)

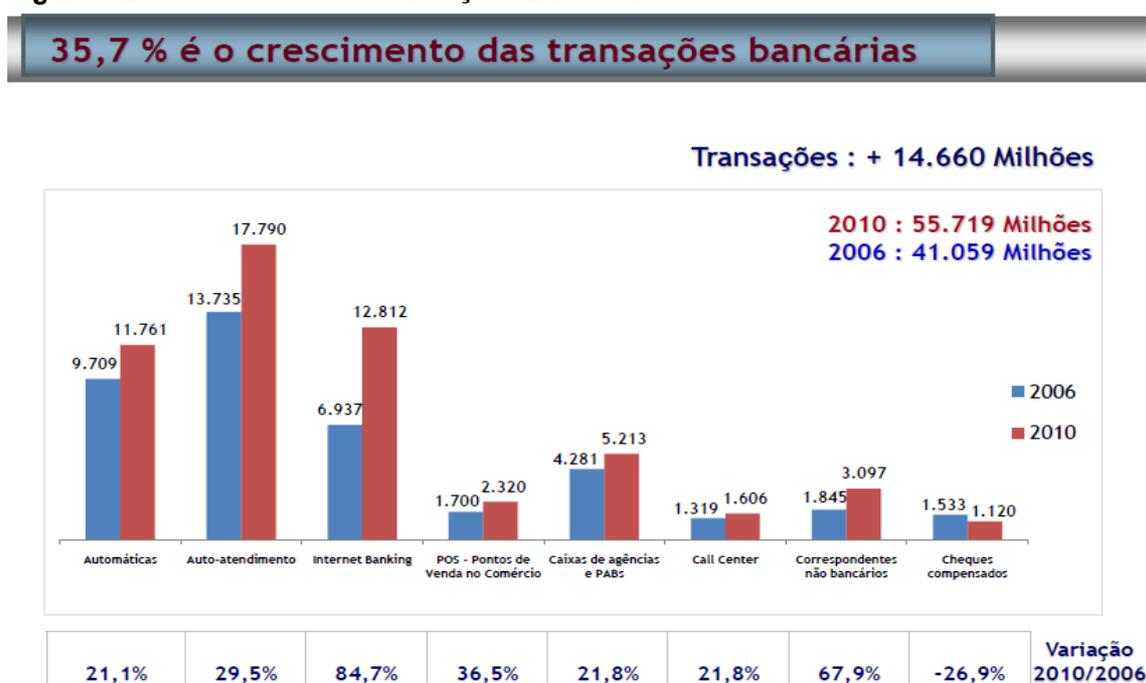
As operações bancárias são classificadas por Neto, Neto e Gonçalves (2002) em *high tech*, pela utilização de sistemas automatizados, tecnologia de informação e outros recursos que propiciam o menor nível de contato do funcionário com o consumidor. Seguindo as pesquisas dos referidos autores, as agências bancárias vêm procurando redirecionar seus clientes para os novos canais de distribuição ou canais de atendimento, sinônimos dos SES, procurando acessibilidade ao público-alvo, ampliando as possibilidades de transações e diminuindo os atendimentos pessoais.

Verifica-se, ainda, sobre a escolha do melhor canal de atendimento que:

um balanço entre diversas alternativas de canais, normalmente está associado ao provedor dos serviços, pela alocação dos recursos tecnológicos e seus respectivos custos e seus benefícios”. Ao se focar o setor financeiro, o elevado componente informacional dos serviços, o uso intensivo de TI e frequentes inovações tecnológicas tornam a formatação destes canais um elemento estratégico para o sucesso das organizações. (ROSA e KAMAKURA, 2002 p. 03-04)

Com base nessas características, os canais de atendimento bancário ampliam sua relevância, conforme Figura 1:

Figura 1: Demonstrativo das Transações Bancárias



Fonte: III Congresso Latino Americano de Bancarização e Microfinanças – FELABAN- junho 2011.

De maneira geral, conforme Rosebloom (1999), estas alterações estão baseadas principalmente na ampliação da produtividade e diminuição dos custos, criando um ciclo vicioso de mudanças constantes em alta velocidade impactando nos processos produtivos, na conexão entre a empresa e o cliente.

Pires e Costa Filho (2001) complementam a citação lembrando que um fator importante a ser levado em consideração, são os costumes ou as tradições, à cultura do povo, obstáculos importantes a serem superados na adoção de novos produtos e serviços de base tecnológica.

Kotler (2000) complementa mencionando que as empresas, para conquistar seus consumidores e garantir hegemonia sobre seus concorrentes devem trabalhar de modo a proporcionar um atendimento que satisfaçam as necessidades de seus clientes.

Como as posições de mercado alteram-se constantemente, tanto nos custos, quanto na qualidade dos serviços, as organizações, sempre que necessário, obrigam-se a adequar o valor pertinente a seus serviços, onde o valor repassado ao cliente, para Kotler (2000, p.56) “é a diferença entre o valor total para o cliente e o

custo total para o cliente. O valor total para o cliente é um conjunto de benefícios que os seus clientes esperam de um determinado produto ou serviço”, enquanto “o custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar ou descartar um produto ou serviço”.

## 2.4 A PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

Participante do terceiro setor da sociedade entende-se a prestação de serviços, conforme Pires e Costa Filho, (2001), como sendo uma atividade onde o comprador não obtém a posse do que foi adquirido e sim um benefício. A característica principal é a intangibilidade, ou seja, não há possibilidade de pegá-lo, segurá-lo, podendo ser um corte de cabelo, uma limpeza da casa ou estabelecimento ou mesmo a tutela e administração de seus recursos financeiros.

Kotler (2000) complementa esta assertiva e classifica o serviço em quatro perspectivas, para auxiliar e generalizar os serviços em uma distinção mais aprofundada. A primeira alega aos serviços um embasamento voltado aos equipamentos (as máquinas de vendas) ou as pessoas (os serviços de contabilidade) e subdivididos “entre os que não requerem nenhuma qualificação, os que requerem alguma qualificação e os que exigem uma especialização”. (KOTLER, 2000, p. 449)

A segunda contempla os serviços que necessitam presença humana efetiva, como nos procedimentos médicos ou atrelados ou o conserto de um automóvel. Em terceiro, estão integradas o tipo de atendimento das necessidades (pessoais ou empresariais) e, por fim, os serviços diferem quanto ao seu objetivo (com ou sem fins lucrativos) e em propriedade (privados ou públicos), para exemplificar estes serviços pode-se citar os programas de marketing desenvolvidos por um hospital particular e por um de caridade.

Esta classificação define o ramo ao qual os serviços encontram-se inseridos, todavia considerações podem ser mencionadas confirmando as indagações a fim de ampliar o conhecimento a respeito do tema:

Onde os serviços normalmente são produzidos e consumidos simultaneamente, muitas vezes os clientes estão presentes na unidade de produção, interagindo diretamente com o pessoal da empresa e constituindo-se efetivamente, parte do processo do serviço. Além disso, como os serviços são intangíveis, os clientes estão todo o tempo procurando algum indicador tangível que possa auxiliá-los a entender a natureza da experiência do serviço. (ZEITHALM e BITNER, 2003, p.41.)

Na esteira de evolução dos serviços, Zeithalm e Bitner (2003), confirmam que existe, um

consenso geral de que existem diferenças inerentes entre bens e serviços e que as mesmas resultam em desafios exclusivos e ao mesmo tempo diferentes, para a administração dos serviços e para os fabricantes, que fazem dos serviços uma parte importante de sua oferta central (ZEITHALM e BITNER, 2003, p.30).

Zeithalm e Bitner (2003) mencionam que para uma adequada compreensão dos serviços, deve-se considerar, além da intangibilidade as seguintes características: a confiabilidade, definida como sendo a capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão; presteza, ou, a disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço; segurança, entendido como, o conhecimento e a cortesia de empregados e sua habilidade em transmitir segurança, finalizando pela confiabilidade e empatia, a atenção e o carinho individualizados proporcionados aos clientes, como fatores de forte influência que exercem no desenvolvimento das estratégias de marketing.

O marketing veio para atender a novas demandas e auxiliar problemas ligados ao setor dos serviços, segundo Zeithalm e Bitner (2003), facilitando a penetração e a pulverização nesta modalidade da sociedade. Sua importância pode ser exemplificada em várias publicações, uma delas transcrita conforme segue:

No início do desenvolvimento do campo de marketing e da administração de serviços, a maior parte do interesse e motivação, originavam-se nas indústrias de serviços, como os bancos [...] uma vez que estas indústrias de serviços tradicionais continuavam a se desenvolver ou se tornavam ainda mais competitivas, permanecia a necessidade de uma administração eficaz e de estratégias de marketing para os serviços. (ZEITHALM e BITNER, 2003, p33).

Todavia, como há uma diferença entre bens e serviços, a atuação do marketing também possui suas disparidades. Assim, Zeithalm e Britner, (2003), mostram que os desafios dos profissionais do marketing voltado aos serviços é a

compreensão das necessidades e expectativas de seus clientes tendo que dar tangibilidade à oferta de seus préstimos, influenciados pelas inúmeras questões pessoais e à própria execução do mesmo, de modo a manter-se fiel ao que foi acordado.

Uma ferramenta que pode auxiliar no que tange as estratégias da compreensão das expectativas e necessidades da clientela é o triângulo do marketing de serviços, descrito por Zeithalm e Britner (2003), como sendo formado por três pontas, a empresa, o cliente e o executor, sendo conduzidos pelo marketing interno, marketing externo e marketing interativo. Todos estão interligados e formam um sistema coeso onde as atividades estão ligadas a geração e manutenção dos compromissos e os serviços voltados à construção e manutenção das relações com os clientes conforme Figura 2:

**Figura 2: O triângulo de marketing de serviço**



Fonte: ZEITHALM E BRITNER, 2003, p.39.

Segundo Zeithalm e Britner (2003), pode ser traduzida a figura 1 em: Marketing Externo como um gerador de promessas, aconselhando as atitudes a fim de tornar consistentes e realistas para não iniciar com os alicerces da negociação enfraquecidos; Marketing Interativo é o segundo passo, a manutenção da promessa, o momento da verdade entre cliente e prestador de serviço, estando relacionada com a confiabilidade, onde ao ampliar a visualização da promessa fortalece a confiança do cliente junta à empresa; e, fechando o ciclo, o Marketing Interno norteia a essência do triângulo, pois há facilidade na confecção da promessa, contudo, a execução é uma tarefa árdua, tendo assim nesta a sua área de atuação. Seus pontos a serem mensurados para adentrar ao sucesso passam pela infra-estrutura,

pelos executores, encerrando suas atividades quando a satisfação dos funcionários condiz com a dos clientes.

Para comprovar a eficiência da teoria, a FedEx, empresa com sede nos Estados Unidos, uma espécie de Correio dos americanos,

alinha os três vértices da figura geométrica e colhe os frutos positivos. Os resultados do suporte dado e do justo tratamento dispensado aos funcionários criaram uma lealdade mútua entre os funcionários e a FedEx motivando-os, tornando possíveis as promessas feitas aos clientes. (ZEITHALM E BITNER, 2003, p. 40)

A empresa em questão é um exemplo da eficiência desta teoria, auxiliando e assegurando os administradores no contexto competitividade do mercado mundial. Outra tendência comentada por Zeithalm e Britner (2003), trata-se da influencia das empresas prestadoras de serviços ao longo das décadas. Nos Estados Unidos, em meados de 1929, 55% da população economicamente ativa estava empregada no setor, ao passar dos anos essa fatia de trabalhadores foi ampliada e no ano de 1996 contava-se 79% dos indivíduos trabalhando neste setor.

A representatividade da prestação dos serviços é uma questão relevante e perceptível também na população brasileira, quando se comparado com os demais setores da economia, sendo ele a maioria, conforme tabela1:

**Tabela 1: Distribuição por setor – Regiões Metropolitanas.**

<b>Distribuição dos ocupados por setor da economia</b>												
<b>Regiões Metropolitanas 2004-2007 (em %)</b>												
<b>Categoria</b>	<b>Regiões Metropolitanas</b>											
	<b>São Paulo</b>				<b>Porto Alegre</b>				<b>Belo Horizonte</b>			
	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Indústria	19,1	19,5	19,4	18,9	18,7	19,6	19,0	18,5	14,4	14,3	14,8	15,4
Comércio	16,2	16,1	15,7	16,2	17,0	17,1	17,5	16,8	15,4	15,6	14,9	15,1
Serviços	50,6	50,5	51,1	51,2	51,6	51,4	51,4	52,3	54,0	54,5	54,9	54,2
Outros <sup>(1)</sup>	14,1	13,9	13,8	13,7	12,6	11,9	12,1	12,4	16,2	15,6	15,4	15,3
<b>TOTAL <sup>(2)</sup></b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
	<b>8.082</b>	<b>8.342</b>	<b>8.483</b>	<b>8.681</b>	<b>1.520</b>	<b>1.569</b>	<b>1.590</b>	<b>1.653</b>	<b>1.904</b>	<b>1.992</b>	<b>2.134</b>	<b>2.251</b>
<b>Categoria</b>	<b>Regiões Metropolitanas</b>											
	<b>Salvador</b>				<b>Recife</b>				<b>Distrito Federal <sup>(3)</sup></b>			
	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Indústria	8,6	9,3	9,0	9,1	9,0	9,4	9,4	9,4	3,7	3,9	3,8	3,7
Comércio	16,5	16,1	16,4	16,5	20,1	19,4	19,7	19,7	15,7	16,1	15,0	15,6
Serviços	59,3	58,9	58,7	59,3	54,5	54,2	53,5	53,6	66,0	66,0	65,5	65,2
Outros <sup>(1)</sup>	15,7	15,7	15,9	15,1	16,4	17,0	17,4	17,3	14,6	14,0	15,7	15,5
<b>TOTAL <sup>(2)</sup></b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
	<b>1.263</b>	<b>1.300</b>	<b>1.339</b>	<b>1.423</b>	<b>1.192</b>	<b>1.193</b>	<b>1.254</b>	<b>1.301</b>	<b>920</b>	<b>975</b>	<b>1.011</b>	<b>1.055</b>

Fonte: DIEESE/Seade, MTE/FAT e convênios regionais. PED - Pesquisa de Emprego e Desemprego

Elaboração: DIEESE

Notas: (1) Engloba construção civil, serviços domésticos etc

(2) Estimativas em 1.000 pessoas

(3) A série histórica do Distrito Federal foi revisada de forma a compatibilizar o indicador de setor de atividade econômica com o das demais PEDs

Obs.: Médias anuais

Neste contexto, as instituições financeiras, fortes exemplos deste setor, crescem e ampliam seus ganhos, entretanto há uma estreita ligação, ao cogitar

ganhos, entre a qualidade dos serviços prestados, a satisfação, a fidelização dos clientes e a lucratividade dos bancos, conforme Kotler (2000, p.79):

níveis mais elevados de qualidade resultam em níveis mais elevados de satisfação de clientes, ao mesmo tempo em que sustentam os preços mais altos e (freqüentemente) os custos menores.

Os bancos descobriram, conforme Pires e Costa Filho, (2001), que o serviço de auxiliar clientes em suas operações junto aos terminais preenche, em parte, a lacuna que se criou entre a frieza das máquinas e a ligação pessoal dos clientes com a instituição financeira, explorando assim um lado afetivo entre organização e o cliente, na intenção de sensibilizar a negociação de produtos e serviços. Ainda no âmbito social, estas empresas, prestadoras de serviços, desempenham importantes atividades econômicas, gerando milhares de empregos, o que possibilita incrementar a circulação de bens e serviços no país.

Ainda, segundo os autores, a modernização pela qual o atendimento bancário passou, e continua passando, não surgiu do acaso. Além das manobras e estratégias impostas pela acumulação flexível do capital, fez-se uma adequação ao comportamento social ao código de defesa do consumidor, ao surgimento dos indivíduos conhecedores de suas obrigações e direitos. No entanto, nenhum desses aspectos que contribuíram para a evolução dos serviços de atendimento aborda as questões das mediações de forma completa onde todos os processos devem ser integrados e estudados como um todo e não somente uma peça de cada vez. O global deve ser levado em consideração a fim de engrandecer os objetivos gerais e garantir as missões de cada empresa.

## 2.5 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

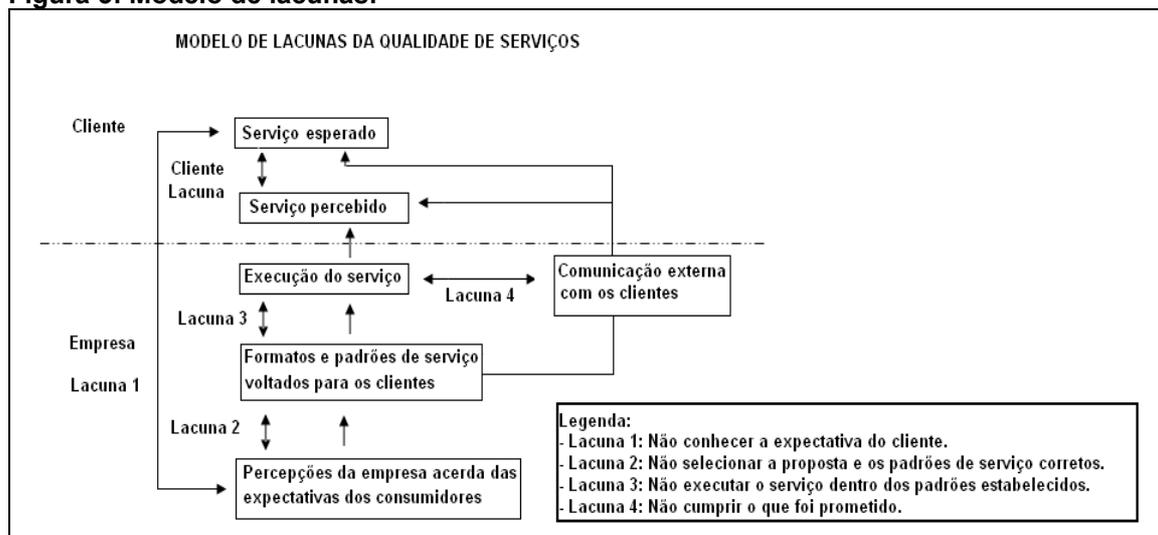
Segundo Motta, (2002), a mensuração da satisfação é um processo e não somente um episódio de pesquisa. Ela busca transformar dados obtidos dos consumidores em dados de decisão, aliando uma atitude de melhora do desempenho à continuidade dos negócios. O referido autor afirma, ainda, que

muitos consumidores não sabem descrever o atributo de um serviço, mas são capazes de dizer o quanto estão satisfeitos.

Zeithalm e Britner (2003, p. 50), mencionam que o “objetivo principal dos produtores de serviços é idêntico aos de todos os profissionais, desenvolver e disponibilizar ofertas que satisfaçam as necessidades e expectativas do cliente”.

Zeithalm e Britner (2003), ao estudar a prestação dos serviços utilizam-se para análise o modelo denominado lacunas na qualidade de serviço, que trará das estratégias e dos processos adotados pelas empresas para ampliar a excelências em serviços. Para os autores, este modelo é dividido em: lacuna do cliente, que é a diferença entre expectativas e percepções dos clientes; e a lacuna das empresas que são as causas subjacentes à lacuna do cliente, podendo ser divididas em lacuna 1, 2, 3 e 4 e apontadas conforme figura 3:

**Figura 3: Modelo de lacunas:**



Fonte: ZEITHALM E BRITNER, 2003, p.48.

Assim, Zeithalm e Britner (2003), a mencionam como umas das principais causas do não atendimento das expectativas dos clientes o fato de que há falhas na compreensão exata das suas expectativas por parte dos prestadores de serviço, conforme pode-se observar na lacuna 1 da Figura 3. A lacuna 2 encontra-se na tradução das atividades em propostas e padrões de serviços orientados aos clientes.

Depois de compreendidos e definidos os padrões e os formatos do serviço a ser desempenhado surge a lacuna 3, que trata dos executores dos serviços, tendo englobado os sistemas, procedimentos e as pessoas. Ao final a lacuna 4 irá ser

preenchida se as expectativas dos clientes, já compreendida, definida e com a infraestrutura conivente condizerem com o que o resultado entregue ao cliente.

Vale lembrar-se dos fundamentos do marketing de Kotler (2000) que, adaptando-se ao tema, os consumidores são influenciados, quando da tomada de decisão, de cinco etapas: o reconhecimento da necessidade, a busca de informação, a avaliação de alternativas a compra e a pós-compra.

Dias (2000) relembra que o mercado hoje ampliou sua complexidade, estando mais rico em informações e, com o advento da tecnologia, semeado por todos os lugares, juntamente com a concorrência, impregnada em todos os setores, transformando consumidores e os transformando em indivíduos críticos e conhecedores de seus direitos. Empresas especializadas em comércio eletrônico são exemplos vivos destas transformações, pois, com a invasão da internet, estão conhecendo seus clientes, que são identificados como IPs, número que identifica, eletronicamente, os computadores em uma rede.

Conforme Kotler (2000), de modo geral, os usuários da Internet são jovens, com considerável poder aquisitivo, boa escolaridade e predominantemente do sexo masculino. Mas, à medida que mais pessoas têm acesso à Internet, a população *ciberespacial* torna-se mais convencional e diversa. Os usuários mais novos usam mais a Internet para entretenimento e socialização. Contudo, 45% (por cento) dos usuários têm 40 anos ou mais e usam a Internet para investimentos e assuntos mais sérios. Em geral dão mais valor à informação e tendem a responder negativamente a mensagens dirigidas somente à venda.

Neste contexto, seguindo os conhecimentos de Kotler (2000), torna-se ainda mais difícil a tarefa de satisfação do cliente visto que nem sempre este gostaria de conversar ao contrário de teclar enquanto escolhe e compra seus produtos.

Na medida em que se avança no tema, utiliza-se os conhecimentos de Zeithalm e Bitner (2003), que descrevem a necessidade de conhecer o cliente, sendo este o estágio inicial na qualidade quando da prestação de serviços. Alguns conceitos devem ser tecidos de forma a propiciar maior entendimento, um deles é a expectativa dos clientes e outro a satisfação dos clientes. O primeiro é a “crença a respeito da execução do serviço que funciona como padrão ou ponto de referência com relação aos qual o desempenho é julgado”. (ZEITHALM E BITNER, 2003, p.66)

Antes da conceituação de satisfação torna-se importante uma continuidade para contextualização do tema disposto anteriormente pelos autores mencionados acima do modo a desenvolvê-lo, ampliá-lo, etc. descrevê-lo a fim de auxiliar no entendimento e na importância junto ao contexto.

A metodologia para compreender as expectativas dos clientes utiliza-se de padrões consistentes de respostas para uma pesquisa exploratória projetada para determinar a natureza e as fontes das expectativas dos clientes. Sendo escolhidos seis setores que representam o serviço puro e associado a produto sendo fornecedores de atacado e varejo. Ao final foi possível identificar que mesmo tratando-se de grupos diferentes de clientes os resultados, fundamentalmente foram os mesmos (ZEITHALM E BITNER, 2003, p.67).

Com base na pesquisa podem-se criar dois níveis de expectativas: o chamado serviço desejado pode ser definido como uma composição entre aquilo que o cliente acredita que possa ser e aquilo que condissera que deveria ser, ou seja, ao contratar um prestador de serviço acreditam que realizam tal procedimento e ao final tenham o resultado imaginado; e o serviço adequado que se trata apenas de um balizador, ou em outras palavras, um serviço que o cliente aceitará.

Níveis de expectativas estão relacionados com a seguinte questão: por que duas empresas atuantes no mesmo negócio podem oferecer níveis de serviços muito distantes entre si e ainda assim manter seus clientes satisfeitos? Existe uma razão para explicar por que o McDonald's presta um serviço industrializado de excelência em larga escala com poucos funcionários por cliente, ao passo que um restaurante sofisticado, com todos seus garçons vestidos a rigor, está impossibilitado de prestar o mesmo nível de serviço, do ponto de vista do cliente. (ZEITHALM E BITNER, 2003, p.68)

Para complementar, conforme os autores, ela não deve ser utilizada como balizador, pois não se pode comparar as expectativas da clientela que frequenta restaurantes requintados, com os que utilizam os restaurantes de comida rápida como é o caso do McDonald's. O correto seria uma comparação com o Burger King onde, provavelmente, haveriam desapontados e contentes com as duas empresas, o que leva a chamada zona de tolerância.

Este item foi contextualizado por Zeithalm e Britner, (2003) como sendo um espaço compreendido entre o serviço desejado e o serviço adequado. Para exemplificar eles utilizam-se de um enredo onde se imaginam como um cliente descolando-se para um atendimento bancário, nele está internamente definido um período ao qual poderá esperar sem que haja nenhuma reação. Se o atendimento

ocorrer dentro da normalidade, abaixo do tempo esperado, ratifica-se o desejado, ou seja, dentro ou acima da expectativa, contudo se houver uma extrapolação do período temporal, anula-se por completo uma expectativa positiva a respeito.

As expectativas (de serviço) são formadas por diversos fatores incontroláveis, desde a experiência dos clientes com outras empresas e sua propaganda, até o estado psicológico dos clientes no momento da prestação de serviço. Falando de forma clara, o que os clientes esperam é sempre algo tão diverso quanto sua educação, seus valores e sua experiência. A mesma peça de propaganda que divulga um serviço pessoal para uma pessoa pode estar dando a entender a uma outra que o anunciante acaba de prometer mais do que a realmente pode executar. (ZEITHALM E BITNER, 2003, p.71)

Conforme Zeithalm e Bitner (2003), mesmo tendo uma boa qualidade nos serviços, sabendo das expectativas, podendo atender de forma eficiente e eficaz, mesmo assim não é a fórmula perfeita para atender e agradar a totalidade da clientela, sempre haverá algum descontentamento.

Kotler, (2000), menciona a empatia, ou seja, a ação de se colocar no lugar de seu cliente, de pensar como ele, uma das características das empresas bem sucedidas buscam fornecer produtos e serviços de qualidade que satisfaçam os clientes. Ainda, segundo ele, a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho percebido de um produto em relação às expectativas do comprador.

O tema pode ser ilustrado repassando os resultados do Índice Americano de Satisfação do Cliente (ACSI), que mede a qualidade de bens e serviços, monitorando cerca de 200 empresas que representam a maioria de seus setores, sendo 250 entrevistas para cada organização envolvida. Os resultados encontrados em 1998 referentes o período de 1997 dos bancos de varejo foi de 72%, tendo uma queda de 4,1 % se comparados ao ano anterior. (FENABRAN 2008)

Dados e estudos da FENABRAN (Federação Brasileira dos Bancos), demonstram a crescente preocupação com o tema. A criação do Código de Auto-Regulamentação Bancária de 28 de agosto de 2008 é mais uma prova da importância que o setor financeiro tem perante a qualidade no atendimento ao cidadão. Segundo a entidade, “trata-se de um processo contínuo que envolve bancos, consumidores e a sociedade como um todo e, como tal, evoluirá nos próximos anos. Dessa evolução surgirá um sistema bancário ainda mais saudável,

ético e eficiente, e por conseqüência, um sistema cada vez mais confiável”. (Código de auto-regulamentação bancária, p. 02, 2008)

Para Kotler (2008), as organizações desejam uma solidez em suas relações com a clientela de modo que, em longo prazo, ampliem sua lucratividade mantendo seus bons clientes do que, constantemente, atrair e desenvolver novos clientes para substituir os que os concorrentes absorveram.

Levando em consideração apenas este quesito, ou seja, o lucro, Merlo e Barbarini (2002), relatam que a rede bancária, afim de conseguir manter a chamada ciranda financeira, ou lucro fácil, reestruturaram seu processos operacionais, racionalização e otimização dos processos de informática, confirmando o que já foi mencionado anteriormente, juntamente com a diminuição do quadro funcional, terceirizando diversas atividades.

Aprofundando o tema Davenport (2001) indaga que as empresas possuem seus alicerces nos indivíduos, seus colaboradores, e que seus resultados dependem destes, onde nada mais prudente que seus maiores investimentos estejam voltados a eles.

Complementando ainda o tema lucro, Davenport (2001), reflete que ao investir no quadro funcional deve-se destacar que a escolha deste novo profissional deve estar comprometida com a visão da organização a fim de agregar as características pertinentes aos profissionais escolhidos. Menciona ainda que os escolhidos devem possuir quatro elementos: capacidade, comportamento, empenho e tempo a dispor.

## 2.6 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

A rede bancária, por ser essencialmente prestadora de serviço, deve possuir a missão de agradar e fidelizar a clientela, e segundo Kotler (2000) a qualidade dos serviços podem ser ou não notadas, contudo, na inter-relação entre funcionários e clientes inevitavelmente ocorrerão roblemas.

A fim de minimizar estes conflitos, Arruda (2011) argumenta que os administradores precisam saber escolher os colaboradores adequados para a empresa, pois é com eles que a empresa se torna mais competitiva, se distanciando dos outros concorrentes. Para a autora,

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de formação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos, oportunidades de emprego que pretende preencher. O Recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras dos Recursos Humanos da organização. Esse recrutamento requer um cuidadoso planejamento. (ARRUDA, 2011, p.1)

Para Ribeiro (2006), as inclusões de novos colaboradores para a empresa devem obedecer a um conjunto de rotinas estabelecido pela empresa padronizando assim o processo de seleção e recrutamento. A referida autora advoga que o entrevistador deve preparar o local da entrevista e as perguntas que precisam ser claras e objetivas e cuidar para não prolongar demais a entrevista com comentários desnecessários. Se não for possível definir qual candidato escolher deve-se aplicar testes com o objetivo de eliminar os candidatos. Informa também que, no caso de candidatos a estágio, o processo funciona de igual maneira, a empresa faz a seleção dos estagiários de acordo com os critérios do setor de Recursos Humanos.

Pontes (2001) amplia as indagações acima acrescentando que o processo de seleção não deve ser unilateral visualizando as necessidades da empresa e do candidato proporcionando a ambos um cargo que atenda suas expectativas. Complementa, ainda, que a imagem da empresa e o atendimento das necessidades e aspirações dos candidatos potenciais estão diretamente ligados na atração de indivíduos melhor capacitados e adequados aos cargos.

Assim, Pontes (2001) destaca a importância do planejamento e integração do setor de Recursos Humanos das organizações, atuando proativamente na contratação, alterações de cargos, promoções, substituições ou mesmo aposentadorias.

Lucena (1999) complementa delineando a missão deste setor como sendo o planejamento e dimensionamento das necessidades organizacionais a longo, médio e curto prazo, atuando positivamente nos negócios e objetivos da empresa. Entende, ainda, que são de responsabilidades dos Recursos Humanos o assessoramento empresarial de modo a preencher cargos e funções, formação de

normas e metodologias de trabalho, atuação na manutenção dos perfis profissionais, controle e gerenciamento de programas de avaliação de desempenho, planos de sucessão, recrutamento e seleção internas e externas, além de uma orientação ao próprio funcionário.

Pontes (2001) relembra que os recursos humanos devem estar atrelados ao binômio rentabilidade versus custos, onde quadro funcional, o elo fraco, sempre é mencionado nas reestruturações das empresas pessoais.

Assim, conforme Ribeiro (2006), a rede bancária, inserida em um ambiente de grande competitividade busca vantagens operacionais para possibilitar maiores retornos a seus acionistas, utilizando de diversos métodos para uma ampliação da lucratividade.

No que tange o setor em questão uma das alternativas escolhidas pelas instituições financeiras a fim de minimizar os custos é a contratação de estagiários, sem vínculos empregatícios e sem alguns benefícios adquiridos pelos trabalhadores formais, argumentada no tópico que segue.

## 2.7 A FIGURA DO ESTAGIÁRIO

Com o intuito de aproximar a indústria dos estudantes, o governo, em 30 de janeiro de 1942 cria o decreto-lei nº 4.073 onde em seu artigo 47 estabelece:

Art 47 Consistirá o estágio em um período de trabalho, realizado por aluno, sob o controle da competente autoridade docente, em estabelecimento industrial.

Parágrafo único. Articular-se-á a direção dos estabelecimentos de ensino com os estabelecimentos industriais cujo trabalho se relacione com os seus cursos, para o fim de assegurar aos alunos a possibilidade de realização de estágio, sejam estes obrigados ou não. (BRASIL, 1942).

Após um período de pouco respaldo ao que tangia a funcionalidade da Lei inicia-se um período de grande modernização e industrialização. O ano era 1966, caracterizado por reformas trabalhistas que culminaram com a alteração do decreto

4.073 dando uma maior importância à prática dos estágios. Datada de 29 de setembro de 1967 a portaria 1002 determina:

Art. 1º - Fica instituída nas empresas a categoria a categoria de estagiário a ser integrada por alunos oriundos das Faculdades ou Escolas Técnicas de nível colegial.

Art. 2º - As empresas poderão admitir estagiários em suas dependências, segundo condições acordadas com as Faculdades ou Escolas Técnicas, e fixadas em contratos-padrão de Bolsa de Complementação Educacional, dos quais obrigatoriamente constarão.

- a) a duração e o objeto da bolsa que deverão coincidir com programas estabelecidos pelas Faculdades ou Escolas Técnicas;
- b) o valor da bolsa, oferecida pela empresa;
- c) a obrigação da empresa de fazer, para os bolsistas seguro de acidentes pessoais ocorridos no local de estágio;
- d) o horário do estágio;

Art. 3º - Os estagiários contratados através de Bolsas de Complementação Educacional não terão, para quaisquer efeitos, vínculo empregatício com as empresas, cabendo a estas apenas o pagamento da Bolsa, durante o período de estágio.

Art. 4º - Caberá às Faculdades ou Escolas Técnicas o encaminhamento dos bolsistas às empresas, mediante entendimento prévio, não podendo ser cobrada nenhuma taxa pela execução de tal serviço, tanto das empresas como dos bolsistas.

Art 5º - O estagiário não poderá permanecer na empresa, na qualidade de bolsista, por um período superior àqueles constante do contrato de Bolsa de Complementação Educacional por ele firmado com a empresa.

Art. 6º - A expedição da Carteira Profissional de estagiário, por especialidade, será feita pelo Ministério do Trabalho e Previdência Social, através de seus órgão próprios, mediante apresentação de declaração fornecida pelo diretor do estabelecimento de ensino interessado. (BRASIL, 1967)

Segundo Bertelli (2002), altera-se uma situação de abandono para uma situação de conforto onde agora vincula vários órgãos governamentais, ampliando a representatividade estatal e criando a base para as leis vigentes.

Seguindo os fatos históricos, mesmo no regime militar ocorreram alterações as regulamentações legais onde:

(...) o decreto n. 66.546, de maio de 1970, regulamentaria a participação de jovens estudantes em programas governamentais, sob a prática dos estágios. Assim, os estudantes do ensino superior, através do “Projeto Integração” teriam a “oportunidade de se exercitarem no desempenho de tarefas relacionadas com as respectivas especialidades, mediante estágio prático em estabelecimentos oficiais e privados que ofereça, as condições a isso necessárias (DUTRA, 2009, p.52)

O contexto altera-se novamente com a Lei n. 5.962 de 11 de agosto de 1971, que desvincula os estagiários do emprego formal onde:

Art. 6º As habilitações profissionais poderão ser realizadas em regime de cooperação com as empresas.

Parágrafo único. O Estágio não acarreta para as empresas nenhum vínculo de emprego, mesmo que se remunere o aluno estagiário, e suas obrigações serão as especificadas no convênio feito como o estabelecimento. (BRASIL, 1971)

Estes moldes prevalecem até a década de 90, mesmo após algumas alterações e complementações, onde com o intuito de auxiliar a inserção da massa jovem ao mercado de trabalho o governo federal criou a Lei nº 6.494, de 7 de dezembro de 1997, que dispõe sobre estágio de estudantes de estabelecimentos de ensino superior e de ensino profissionalizantes do 2º grau e supletivo, e dá outras providências. (Diário Oficial - 19/08/82)

Segundo Bertelli (2002), esta nova profissão não deve ser confundida com emprego, pois sua função não é empregatícia nem possui os mesmos direitos trabalhistas, férias, aviso prévio, 13º salário, FGTS, PIS, contribuição sindical, é, pela sua formação:

Art. 2º - Considera-se estágio curricular, para os efeitos desse Decreto, as atividades de aprendizagem social, profissional e cultural, proporcionadas ao estudante pela participação em situações reais de vida e trabalho de seu meio, sendo realizada na comunidade em geral ou junto a pessoas jurídicas de direito público ou privado, sob responsabilidade e coordenação da instituição de ensino. (Decreto n.º 87.497, de 18 de Agosto de 1982)

Seguindo ainda suas explicações Bertelli (2002) comenta:

O estágio de estudantes deve ser entendido como uma estratégia de profissionalização e um mecanismo de integração do estudante ao mundo do trabalho em termos de aprendizado prático, aperfeiçoamento técnico-cultural, científico e de relacionamento humano, permitindo a co-participação com os objetivos educacionais. (Bertelli, 2002, p.172)

Após a revogação da lei nº 6494, a lei Nº 11.788, de 25 de setembro de 2008, da Constituição federal do Brasil, entra em sua substituição e assim surge a figura do estagiário atual, onde no Art. 1º este é definido como:

[...] o ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam freqüentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos(DIARIO OFICIAL DA UNIÃO, 26/09/2008).

Estas alterações promovidas no decorrer dos anos reforçam a importância que o tema vem tendo no decorrer da história onde sua representatividade pode ser comprovada assim:

**Tabela 2 :Mapa do estágio no Brasil**

<b>Dados do estágio no Brasil por região</b>		
<b>Nível superior</b>		
	<b>Alunos</b>	<b>Estagiários</b>
<b>Norte</b>	323.190	19.733
<b>Nordeste</b>	912.693	56.381
<b>Centro-oeste</b>	444.431	43.695
<b>Sudeste</b>	2.512.560	444.000
<b>Sul</b>	887.182	176.190

No nível superior temos 5.080.056<sup>1</sup> estudantes, destes 740 mil<sup>2</sup> fazem estágios, 14,5% do total. Os dados indicam que 85,5% dos alunos não conseguem uma oportunidade de estágio. Além desses jovens há ainda 727.961 estudantes cursando ensino à distância.

Fontes: 1. Inep/MEC - 2. Abres 2010

Toda esta representatividade foi vista pela sociedade, aliado a isto, segundo Merlo e Barbarini (2002, p.2):

Começou, então, uma intensa reestruturação operacional nos bancos, de forma a conseguir manter o lucro sem a chamada ciranda financeira, que permitia o lucro fácil. Esta reestruturação compreendeu a redução dos custos operacionais de agências, exclusão das contas pequenas, consideradas não rentáveis, demissões progressivas de funcionários e terceirização de diversas atividades.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia adotada nesta pesquisa será de natureza quantitativa, que se caracteriza por envolver:

[...] tipicamente mensurações precisas, controle rígido de variáveis (normalmente em laboratório) e a análise estatística. Tendem a focar na análise (examinar as partes dos componentes de um fenômeno), enquanto que a pesquisa qualitativa busca entender o significado de uma experiência para os participantes em um cenário particular e como os componentes deste fenômeno se articulam para formar um todo (MOREIRA, 2002, p. 237).

Ainda exemplificando a escolha da forma de pesquisa pode utilizar-se de Zeithalm e Britner, (2003) que consideram a pesquisa quantitativa como uma forma planejada de descrever as atitudes e/ou comportamento dos clientes empiricamente, podendo ser utilizada para testar hipóteses específicas que estejam sob a análise do profissional envolvido.

Baseando-se no estudo de caso, pois, conforme Campomar, (1991), ele envolve uma análise focada em atividades ou fatos específicos dando ênfase a completa descrição e ao entendimento deste, proporcionando a descoberta das relações entre os fatores estudados, respondendo, principalmente, as questões por quê? e como?

Yin (2001) o define como a forma de fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto do cotidiano, não possuindo linha definida da delimitação entre o fenômeno e o contexto e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas.

O referido autor comenta, também, que os estudos de caso vão além de uma estratégia meramente explanatória, e que o fator predominante para a sua escolha deve levar em consideração a forma de questão da pesquisa, do controle exigido sobre eventos comportamentais e do foco sobre acontecimentos contemporâneos ou não.

Ainda segundo Yin (2001), um projeto de pesquisa que envolva este método pode ser dividido em três fases distintas: a escolha do referencial teórico sobre o qual se pretende trabalhar, ou seja, uma introdução geral com objetivos, questão de pesquisa, tema e estruturação do estudo; a condução do estudo de caso, com a coleta e demais subsídios que formarão a base para as considerações e por fim a análise dos dados obtidos, organizando-os e buscando evidência das relações causais propostas, proporcionando a resolução das questões. Vale ressaltar que:

[...] uma investigação científica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência (...) e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados. (YIN, 2001, p. 32-33).

Assim, estudos de caso único devem ter seu cuidado redobrado, de modo que, no decorrer do enredo não se construa a situação que se pensava estudar, mas sim a contextualização da teoria inicialmente proposta, YIN, (2001).

Tendo como instrumento para a coleta de dados o questionário fechado juntamente com a observação no local de trabalho, preceito defendido por Yin (2001), onde a implementação de fontes de coletas de dados auxiliam e ampliam a compreensão da questão de pesquisa proposta.

Complementando a caracterização, segundo Roesch (2005), o questionário é forma de coleta de dados que prima para a medição de atitudes e opiniões. Utilizando-se a escala intervalar do tipo Likert, descrita por Malhota (2001), com forma de mensurar a intensidade de concordância/discordância dos entrevistados perante as sentenças apresentadas. Estruturadas como: Muito Satisfeito ( ) Satisfeito ( ) insatisfeito ( ) péssimo ( ) não opinaram.

A quantidade de questionários foi definida com base na amostra totais de clientes da organização, chegando a uma quantidade de 200 questionários, representando 10% dos clientes da agência do banco estudado, a fim de proporcionar a funcionalidade e o embasamento teórico. Ampliando a base fundamentalista optou-se por uma observação no atendimento prestado e nas reações dos entrevistados a fim de captar possíveis itens que possam interferir ou sobrepor sobre os quesitos do questionário.

Os questionários foram aplicados pelo pesquisador de forma aleatória, na sala de autoatendimento do banco do Brasil, agência da cidade de Clevelândia-Pr, no período de 15 a 27 de setembro, sendo este período escolhido para propiciar uma maior variedade ao público alvo visto que, no período que inicia e finaliza os meses há pagamento das aposentadorias e folhas de pagamento dos servidores do estado do Paraná e dos funcionários da Prefeitura da cidade, o que amplia consideravelmente o fluxo de usuários, dificultando a pesquisa além da possibilidade de acarretar uma diminuição na variedade da amostra.

Os indivíduos ao adentrarem ao recinto eram abordados, informados da pesquisa e da finalidade para qual estavam sendo questionados e após a aceitação realizavam-se as perguntas discriminadas no anexo a.

Na aplicação dos questionários observou-se, também, o comportamento dos entrevistados de forma a constatar eventuais constrangimentos ao responder evitando a exposição de nomes ou mesmo perguntas que possibilitassem a identificação do entrevistado diminuindo assim eventuais alterações nos próximos atendimentos por conta das respostas.

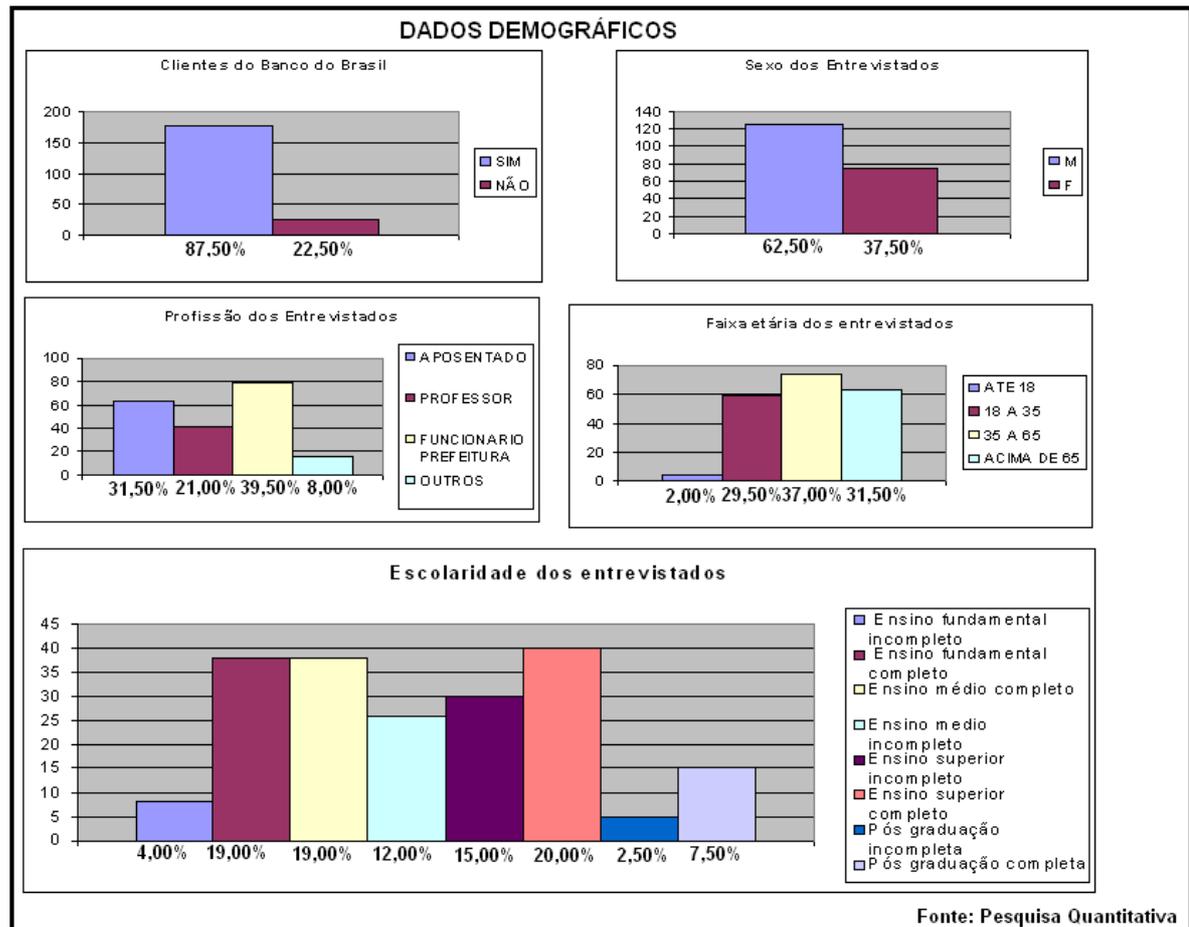
Após esta etapa iniciou-se a análise dos dados encontrados onde, segundo Roesch (2005) as pesquisas de caráter qualitativo, normalmente submetem os dados à análise estatística, auxiliados pela computação, sendo as respostas codificadas e manipuladas de várias formas a fim de proporcionar a elucidação do estudo ao qual o pesquisador está propondo.

Assim as informações foram divididas em quatro grupos sendo o primeiro a delimitação demográfica, ou seja, as características da amostra, se clientes ou não, sexo, idade, atividade profissional e escolaridade. Segundo pelos dados de frequência, o horário e a quantidade de utilização dos serviços automatizados. Posteriormente apresentado as características das transações do autoatendimento, motivos de utilização, sua importância, segurança ao utilizá-las. Após a caracterização dos prestadores de serviços identificando a cordialidade, qualidade no atendimento, conhecimento e complexidade das transações. Ao final constatar qual o posicionamento do cliente frente ao atendimento, suas dificuldades, agilidade e eficiência do atendente, suas disponibilidades e opinião frente a contratação ou não destes profissionais.

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

As primeiras questões têm como função a caracterização demográfica da amostra estudada a fim de constatar uma predominância de eventuais faixas de semelhantes respostas propiciando uma segmentação destes indivíduos. Assim seguem os dados conforme figura 4:

Figura 4: Dados Demográficos



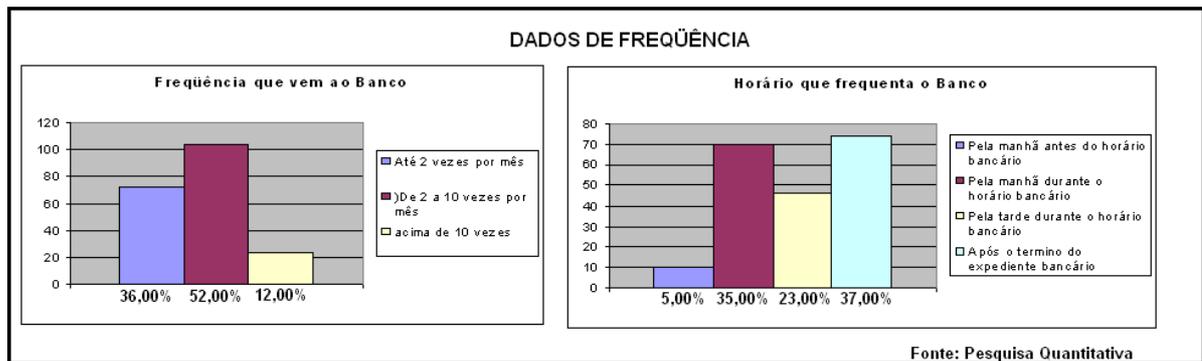
Os dados acima segmentam o público entrevistado tendo uma predominância por clientes da instituição, havendo uma quantidade maior de indivíduos do sexo masculino.

No público alvo estudado notou-se uma concentração maior da população analisada na faixa dos 18 anos até acima de 65 anos, e observando a profissão dos entrevistados constatou-se uma maior incidência de aposentados e funcionários da prefeitura,

Outro fato importante a ser mencionado é a escolaridade, onde 110 indivíduos possuem seus estudos na faixa compreendida entre ensino fundamental incompleto até ensino médio completo, ou seja, acima de 50% da população da amostra e se ampliar mais uma faixa, para o ensino superior incompleto, teremos 70% dos indivíduos abrangidos, a grande maioria dos entrevistados.

A fim de elucidar os objetivos propostos, verifica-se a freqüência na utilização dos serviços bancários, na sala de autoatendimento da agência estudada a fim de verificar a relevância das informações prestadas frente à utilização destes serviços, destacados na figura 5:

Figura 5: Dados de Freqüência

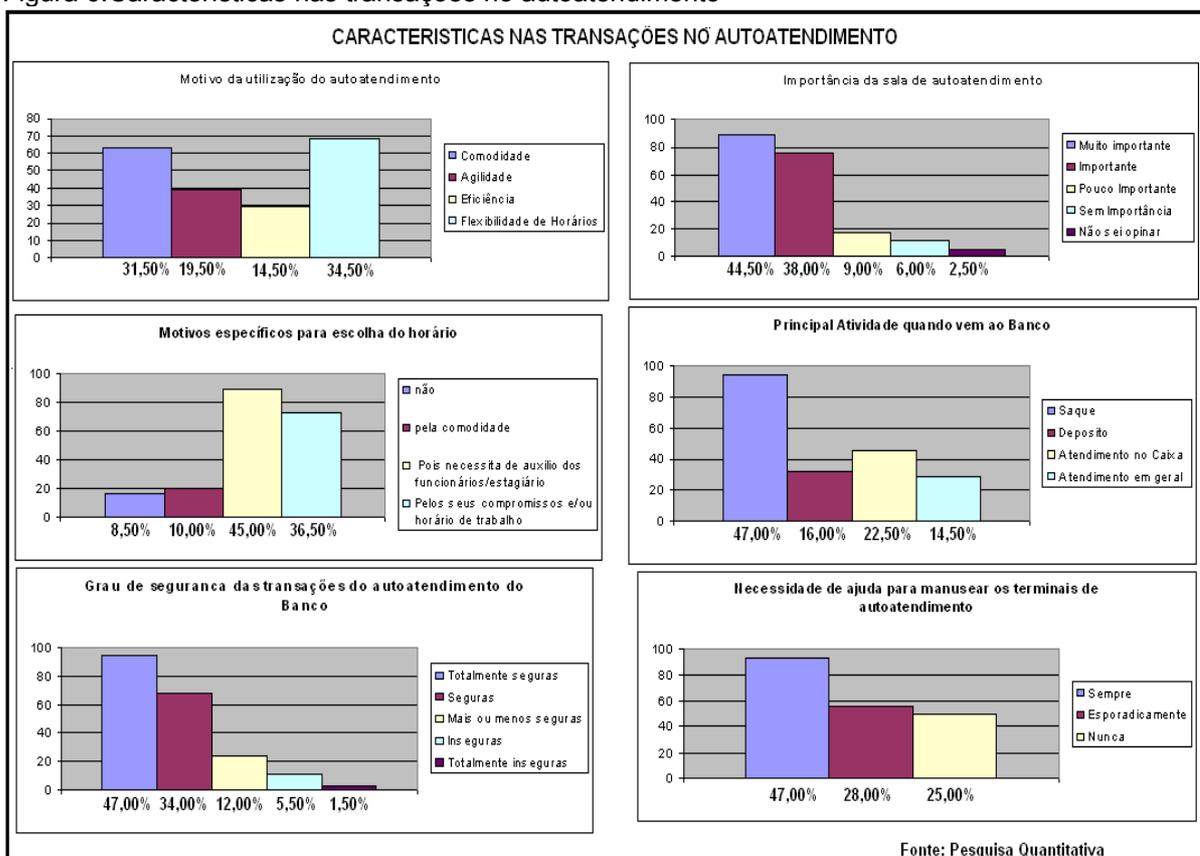


Notou-se que a maioria dos entrevistados não utiliza a agência do banco em questão com freqüência, tem como hábito utilizar os serviços da instituição financeira no período de atendimento bancário.

Ao passo que amplia-se as quantidades mensais de vindas ao banco notou-se uma relação inversamente proporcional onde quanto maior as vindas ao banco, menor é a necessidade de auxílio no autoatendimento, ou seja, uma maior autonomia dos indivíduos.

Seguindo as disposições dos dados analisados podem ser constatadas as seguintes particularidades da clientela da agência estudada referente à utilização da sala de autoatendimento, conforme figura 6:

Figura 6: Características nas transações no autoatendimento



Contatou-se que a comodidade e a flexibilidade de horário representam os motivos principais da utilização da sala de autoatendimento da agência banára deste estudo. A importância destes também foram mensuradas e o resultado encontrado representa 82,50% da população estudada considera muito importante e importante este espaço. Sua segurança, conforme constatado na pesquisa, tem sua maioria compreendida entre totalmente seguras e seguras.

Os horário escolhidos pelos indivíduos que utilizam os serviços na sala de autoatendimento da agência em estudo têm como motivo principal a necessidade de auxílio, 45%, seguido pelos compromissos e/ou horário de trabalho, 36,50%.

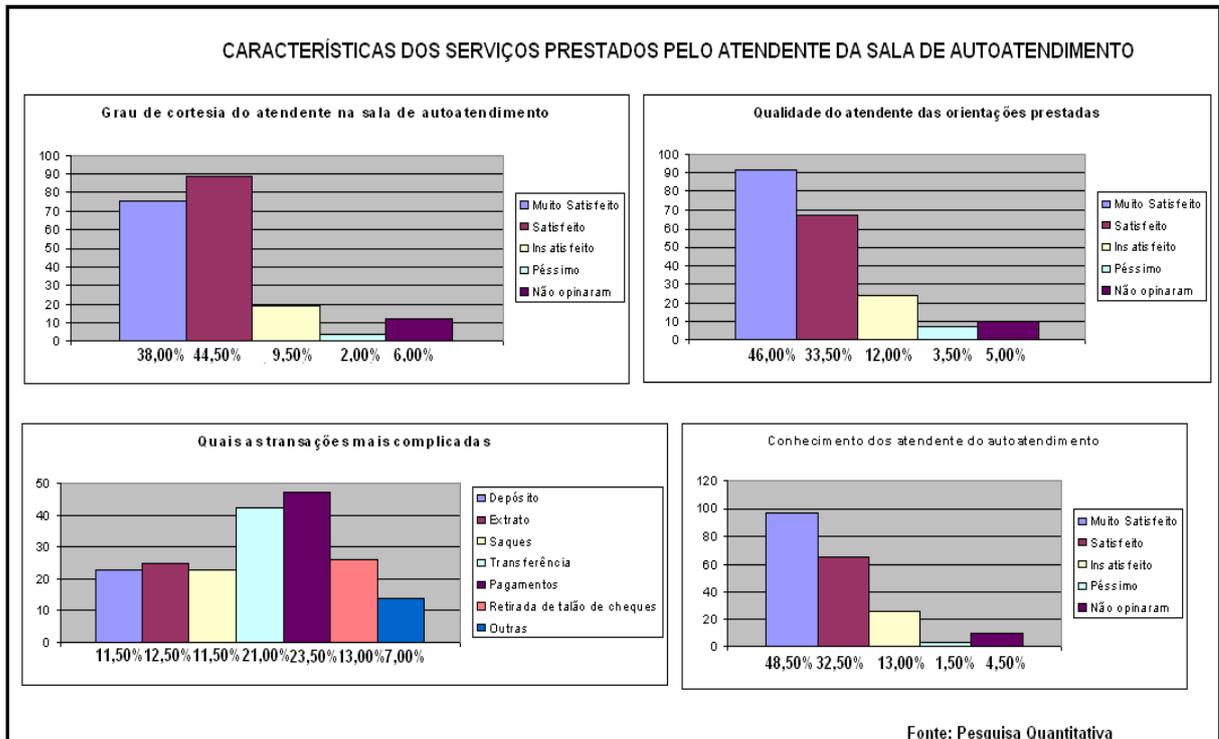
A principal transação realizada pelos cliente é o saque que representou 47% do total, tendo os demais itens relevâncias próximas.

Ao mensurar a necessidade de ajuda para manusear os terminais de autoatendimento da agência estudada, 47% dos entrevistados sempre se utilizam destes auxílios, 28% esporadicamente e 25% nunca necessitam de ajuda.

Após a caracterização do público alvo e de suas atitudes perante o ambiente estudado iniciou-se a investigação a respeito das características dos serviços prestados pelo atendente da agência em questão na sala de autoatendimento aos

clientes, a fim de sanar os primeiros objetivos específicos. Estes dados podem ser verificados conforme figura abaixo:

Figura 7: Características dos serviços prestados pelo atendente da sala de autoatendimento.

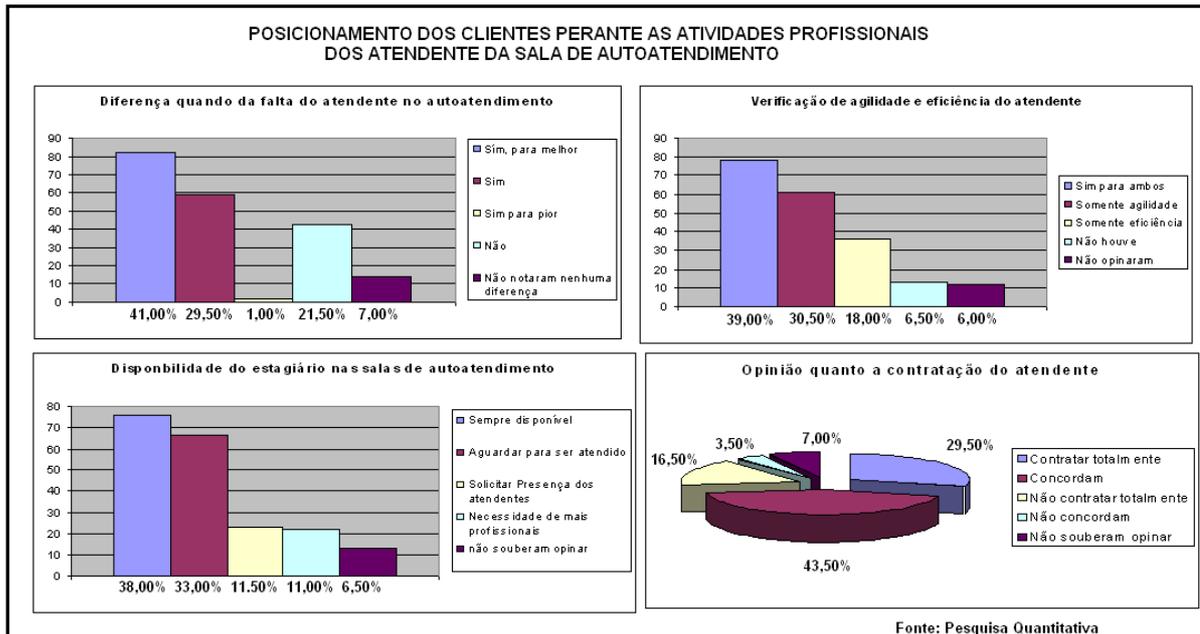


Ao caracterizar o atendimento da agência estudada referindo-se ao serviço prestado pelo atendente da sala de autoatendimento observou-se a prevalência de muito satisfeito, 46%, e satisfeito, 33,5% quanto à qualidade das orientações prestadas. A cortesia neste atendimento ficou em 44,50% satisfeitos e 38,00% muito satisfeitos.

O grau de complexidade das transações encontra na população estudada foi de 23,50% para pagamento e 21,00% para transferências e os demais itens ficaram próximos ao percentual de 12%. Sendo que o conhecimento do atendente foi mensurado e a representatividade, perante as informações prestadas, é de 48,50 % no item muito satisfeito e 32,50% no item satisfeito.

Ao final foi pesquisado qual é o posicionamento dos clientes perante as atividades profissionais do atendente da sala de autoatendimento finalizando assim os objetivos específicos e embasando a elucidação do problema de pesquisa, conforme figura 8:

Figura 8: Posicionamento dos clientes perante as atividades profissionais dos atendente da sala de autoatendimento



Constatou-se que houve uma predominância, quando questionados a respeito da diferença da falta do atendente da sala de autoatendimento da agência alvo deste estudo, das alternativas sim para melhor, 41,00% e sim, 29,00%, e somados perfazem 70%.

Ao verificar a agilidade e eficiência do atendente na sala de autoatendimento da agência deste estudo observou-se 39,00% dos entrevistados responderam sim para ambos, seguidos de 30,50% somente para agilidade e 18,00% de somente eficiência.

A disponibilidade do estagiário no setor estudado foi mensurada onde 38,00% dos entrevistados informaram que estão sempre disponíveis, 33,00% aguardam para serem atendidos, seguidos por 11,50% solicitam a presença do atendente, 11,00% opinaram que necessitam de mais profissionais e 6,50% não souberam opinar.

Para finalizar obteve-se a opinião quanto a contratação do atendente para a sala de autoatendimento da agência analisada, sendo que 43,50% da população pesquisada concorda totalmente, 29,50% concordam, seguidos 16,50% não concordam totalmente 7,00% não souberam opinar e apenas 3,50% não concordam.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o término do referencial teórico e da pesquisa de campo acredita-se que a questão deste estudo pode ser elucidada, assim, pode-se verificar as seguintes alternativas:

- Com relação à utilidade de estagiário no auxílio dos clientes na sala de autoatendimento da agência do banco alvo do estudo constatou-se a cordialidade, a eficiência e a eficácia perante suas atividades profissionais;
- Ao verificar a contribuição deste trabalhador na sala de autoatendimento da agência bancária em estudo observou-se a satisfação e fidelização dos clientes ao Banco em questão, observou-se o grau de positivismo após o questionamento destes.
- Ao identificar a postura deste colaborador na atuação na sala de autoatendimento da agência do estudo constatou-se, com relação aos dados sigilosos dos clientes, uma comprovação quanto grau de segurança com que os clientes são atendidos.
- Finalizando com a opinião dos usuários quanto à necessidade de contratação deste profissional atendente da sala de autoatendimento na agência do banco analisado, mensurou-se a real necessidade destes profissionais.

Assim pode-se identificar os benefícios pela atuação positiva do atendente na sala de autoatendimento, minimizando os atendimentos no ambiente da agência estudada do banco em questão, proporcionando fidelização ao auxiliar as transações dos clientes.

Este trabalho pode explorar as inter-relações entre usuários e as transações automatizadas, suas características e deficiências eventuais e uma das alternativas para minimizar as dificuldades enfrentadas pela modernização dos processos.

Torna-se prudente e coerente a utilização/contratação de estagiário para prestação de auxílio aos indivíduos na sala de autoatendimento da agência alvo deste estudo devido à quantidade de atendimento conforme confirmado pelos dados constatados no período de estudo, aliados, ainda, a necessidade de auxílio no dia a dia da população idosa, debilitada de um estudo escolar coerente aos padrões atuais. Lembrando, também com relação aos benefícios proporcionados a clientela,

que com realização cortes e eficiente dos atendimentos nas salas de autoatendimento ocorre, conseqüentemente, uma diminuição do fluxo de indivíduos dentro da agência em questão, principalmente nos setores de atendimento e caixa. E, ainda, a questão financeira, pela diminuição da carga tributária exigida pela legislação.

Os resultados obtidos oferecem subsídios importantes sobre o comportamento do cliente, pessoa física, relacionado com os serviços prestados aos clientes na sala de autoatendimento da agência do banco, alvo deste estudo.

Concluindo, o autoatendimento propicia um instrumento de disponibilização de serviços, mutável e rentável a agência do banco estudada, deve-se buscar a contratação de indivíduos que permitam, ao banco, ampliar e desenvolver novos negócios e, aos clientes, fontes de satisfação e confiabilidade.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, K., **Revolução nos Serviços**: 5ª edição: Editora Pioneira, 1998;

ARRUDA, J. **Publicação na Associação Brasileira de Recursos Humanos - ABRH-RJ**. Acessado em 18/11/2011.

Disponível em: <<http://www.abrhrj.org.br/typo/index.php?id=385>>

BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisa Survey**. Tradução de Guilherme Cezarino. Editora UFMG, BH, 1999, 519 p. (Coleção Aprender);

Banco do Brasil. **História**. Acessado em 12/02/2011. Disponível em:

<<http://www.bb.com.br/portallbb/page3,102,2678,0,0,1,6.bb?codigoNoticia=694&codigoRet=641&bread=2&codigoMenu=1193>>

BRASIL, V. S. **Consequências do Uso de Diferentes Canais de Atendimento: uma análise comparativa das relações entre satisfação, valor e lealdade entre clientes de dois setores de serviço**. ANAIS DO 30º ENCONTRO DA ANPAD, Salvador, 2006.

BRASIL. Presidência da República – Casa Civil. **Decreto Lei 66.546/70** que institui a Coordenação do Projeto Integração, destinado à implementação de programa de estágio prático para estudantes do sistema de ensino superior de áreas prioritárias. Acessado em 23 de outubro de 2011. Disponível em: <http://200.181.15.9/ccivil/decreto/1970-1979/D66546.htm>

\_\_\_\_\_. Gabinete da Presidência. **Decreto Lei nº 4073/42**. Acessado em: 23 de outubro de 2011. Disponível em: <[www3.dataprev.gov.br/sislex](http://www3.dataprev.gov.br/sislex)>

\_\_\_\_\_. Ministério do Trabalho e da Previdência Social. **Portaria 1.002/67**. Acessado em: 23 de outubro de 2011. Disponível em: <[www.reitoria.ufsc.br/estagio/legislação](http://www.reitoria.ufsc.br/estagio/legislação)>

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Lei nº 11.788/08**. Dispõe sobre o estágio de estudantes. Acessado em: 23 de outubro de 2011. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008)>

\_\_\_\_\_. Presidência da República – Casa Civil. **Lei nº 6.494/77**. Dispõe sobre os estágios de estudantes de estabelecimento de ensino superior e ensino

profissionalizante do 2º Grau e Supletivo Acessado em: 23 de outubro de 2011. Disponível em: <<http://200.181.15.9/ccivil/leis/l6494.htm>>

\_\_\_\_\_. Gabinete da Presidência. **Lei nº 5.692/71**. Diretrizes e bases da educação nacional. Acessado em: 23 de outubro de 2011. Disponível em: <<http://200.181.15.9/ccivil/leis/l5692.htm>>

BERTELLI, Luiz Gonzaga. Estágios de Estudantes. IN: BOOG, Gustavo; Boog, Magdalea (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002. 2v. cap. 11, p.172-182;

CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Do uso de “estudo de caso” em pesquisa para dissertações e teses em administração**. Revista de Administração. São Paulo v.26, n.3, p. 95-97, julho/setembro de 1991. Acessado em 06/07/2011. Disponível em:

<<http://www.pessoal.utfpr.edu.br/luizpeplow/disciplinas/metodologia/O%20uso%20de%20estudos%20de%20caso.pdf>>

Código de auto-regulamentação bancária, FEBRABAN, 2008. Acessado e 12/02/2011. Disponível em:

<[http://www.febraban.org.br/p5a\\_52gt34+5cv8\\_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp+e/sitefebraban/C%F3digo%20de%20Autorregula%E7%E3o%20Banc%E1ria.pdf](http://www.febraban.org.br/p5a_52gt34+5cv8_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp+e/sitefebraban/C%F3digo%20de%20Autorregula%E7%E3o%20Banc%E1ria.pdf)>

Clevelândia – Pr. **História**. Acessado em 12/02/2011. Disponível em:

<[www.clevelandia.pr.gov.br/historia.php](http://www.clevelandia.pr.gov.br/historia.php)>

DIAS, D. S. **Motivação e Resistência ao Uso da Tecnologia da Informação: um Estudo entre Gerentes**. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 4, n.2, p. 51-66, mai./ago., 2000.

DAVENPORT, Thomas O. **Capital Humano**. São Paulo: Nobel,2001.

FEBRABAN – (Federação Brasileira dos Bancos). Acessado em 20/02/2011. Disponível em:

<[http://www.febraban.org.br/p5a\\_52gt34+5cv8\\_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp+e/sitefebraban/Normativo%20SARB%20004-2009%20-20%20Atendim%20em%20Ag%EAncias.pdf](http://www.febraban.org.br/p5a_52gt34+5cv8_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp+e/sitefebraban/Normativo%20SARB%20004-2009%20-20%20Atendim%20em%20Ag%EAncias.pdf)>

FEBRABAN – (Federação Brasileira dos Bancos), **III Congresso Latino Americano de Bancarização e Microfinanças – FELABAN- junho 2011**. Acessado em 12/10/2011. Disponível em:

<[http://www.febraban.org.br/p5a\\_52gt34+5cv8\\_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp+e/sitefebraban/BANCARIZA](http://www.febraban.org.br/p5a_52gt34+5cv8_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp+e/sitefebraban/BANCARIZA)>

[%C7%C3O%20%20III%20Congresso%20Latino%20Americano%20de%20bancariza%20%E7%E3o%20e%20Microfinan%20-%20FELABAN%20-%20JUNHO%202011%20-%20FINAL.pdf>](#)

GONÇALVES, Cleber Baptista. **Casa da Moeda do Brasil**. Rio de Janeiro: Casa da Moeda do Brasil. 2ª edição, 1989;

GÜNTHER, Hartmut, **Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão?**, Seminário de Psicologia: Teoria e Pesquisa Mai-Ago 2006, Vol. 22 n. 2, pp. 201-210 Universidade de Brasília. Acessado em 20/04/2011. Disponível em:

<[www.sphinxbrasil.com/cms/php/fileDownloadArq.php?contentId](http://www.sphinxbrasil.com/cms/php/fileDownloadArq.php?contentId)>

KOURA, Roberval Kasuharu. **Satisfação no autoatendimento: um estudo de caso no Banco Do Brasil**. Universidade Federal do Paraná. Dissertação de mestrado. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Curitiba-Pr, 2009. Acessado em 11/02/2011. Disponível em:

<<http://dspace.c3sl.ufpr.br:8080/dspace/bitstream/1884/18470/1/dissertacao%20mestrado%20Roberval%20Kazuharu%20Koura.pdf>>

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

LOIOLA, Rita. **Geração Y**, coluna comportamento, revista Galileu, Edição 219 - Out de 2009

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999,

MALHOTA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719p. cap.8 p. 238.

MARTINS, Eliseu **Contabilidade de Custos**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MERLO, Álvaro Roberto Crespo; BARBAINI, Neuzi – **Reestruturação produtiva do setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso**, Psicologia & Sociedade v.14, n.1 – Porto Alegre, Jan./Jul. 2002

MOREIRA, Herivelto. **As Perspectivas da Pesquisa Qualitativa para as Políticas Públicas em Educação**. In: Revista Ensaio. Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio, nº 35, abril/junho de 2002. P.235.

MOTA, M. O.; FREITAS, A. A. F.; SILVA, P. G. **Marketing de Relacionamento Aplicado às Instituições Bancárias: um estudo em um banco de varejo para clientes com alto desempenho financeiro**. ANAIS do XXVI ENEGEP, Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006. Acessado em 11/02/2011. Disponível em:

<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006\\_TR460317\\_7374.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR460317_7374.pdf)>.

NETO, M. R. A.; NETO, A. F. S.; GONÇALVES, J. C. S. **Nível de Contato e Tecnologia: um estudo sobre as atitudes do consumidor de terceira idade e a utilização dos equipamentos de autoatendimento no setor bancário**. ANAIS DO ENANPAD, Salvador, 2002.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: LTr, 2001.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PIRES, Péricles José e COSTA FILHO, Bento Alves da. **O atendimento humano como suporte e incentivo ao uso do auto-atendimento em bancos**. Revista FAE, Curitiba, v.4, n.1, p.59-67, jan./abr. 2001 Acesso em 11/02/2011. Disponível em:

<[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v4\\_n1/o\\_atendimento\\_humano\\_como\\_.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v4_n1/o_atendimento_humano_como_.pdf)>;

RIBEIRO, A L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROESCH, Sylvia Mara Azavedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2005. 308p. cap.4,p.79-88. cap.8, p.130-153, cap. 9, p.169.

ROSENBLOOM, B. **Conflict and channel efficiency: some conceptual models for the decision maker**. *Journal of Marketing*, v.37, n.3, p.28, July 1973. *Marketing channels*. 6<sup>th</sup> ed. USA: The Dryden Press, 1999. 688p.

ROSA, F.; KAMAKURA, W. A. **Canais de atendimento eletrônico e satisfação, retenção e rentabilidade de clientes em bancos – um estudo em nível de indivíduo**. ANAIS DO ENCONTRO DA ANPAD, Salvador, 2002.

ZEITHALM, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (2Ed.). Porto Alegre:Bookman,2001.

## 7. ANEXO A – QUESTIONARIO DE PESQUISA DE BENEFÍCIOS

Pesquisa de benefícios dos atendentes na sala de autoatendimento

(Tempo para responder – aproximadamente 10 minutos)

Gostaríamos de conhecer sua opinião a respeito do atendimento na sala de autoatendimento oferecido pelo Banco do Povo Brasileiro para seus clientes, pessoa física. Esta pesquisa é parte integrante de uma dissertação de Especialização da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e tem cunho acadêmico. A sua contribuição trará subsídios para fundamentar o estudo, e a sua participação irá influenciar nas ações a serem tomadas de forma a proporcionar melhorias no posicionamento do atendente da sala de autoatendimento do Banco do Povo Brasileiro.

Questionário

(1) O Sr.(a) é Cliente do Banco do Brasil?

( )sim( ) Não

2) Qual o sexo do entrevistado?

( )M ( )F

3) Qual sua profissão?

( ) Aposentado ( )Outras \_\_\_\_\_

4) Em que faixa de idade o Sr.(a) se encontra?

( ) até 18 anos ( ) dos 18 aos 35 anos

‘

dos 35 anos aos 65 anos  acima de 65 anos

5) Qual sua escolaridade?

Ensino fundamental incompleto

Ensino fundamental completo

Ensino médio completo

Ensino médio incompleto

Ensino superior incompleto

Ensino superior completo

Pós graduação incompleta

Pós graduação completa

6) Qual a frequência que vem ao Banco?

Até 2 vezes por mês

De 2 a 10 vezes por mês

acima de 10 vezes

7) Qual o horário que freqüentemente utiliza o Banco?

Pela manhã antes do horário bancário

Pela manhã durante o horário bancário

Pela tarde durante o horário bancário

Após o termino do expediente bancário

8) Há algum motivo específico para a escolha do horário?

não  pela comodidade

Pois necessita de auxilio dos funcionários/estagiário

Pelos seus compromissos e/ou horário de trabalho

9) Qual a principal atividade quando vem ao Banco?

Saque  Depósito

atendimento no Caixa  Atendimento em geral

10) Qual sua necessidade de ajuda para manusear os terminais de autoatendimento?

Sempre  Esporadicamente  nunca

11 Qual o motivo da utilização das salas de autoatendimento do banco?

Comodidade  Agilidade  Eficiência  Flexibilidade de horários

12 Qual o grau de importância que você dá a sala de autoatendimento?

Muito importante  Importante  Pouco importante  Sem importância  Não sei opinar

13 Qual o grau de segurança das transações efetuadas nas salas de autoatendimento do banco

Totalmente seguras  Seguras  Mais ou menos seguras  Inseguras  Totalmente inseguras

14 Qual o grau de atenção e cortesia dos atendentes do Banco na sala de autoatendimento

Muito Satisfeito  Satisfeito  insatisfeito  péssimo

não opinaram

15 Com relação a qualidade do atendimento, das orientações prestadas pelas atendedoras do Banco

Muito Satisfeito  Satisfeito  insatisfeito  péssimo

Não opinaram

16 Qual, na sua opinião é a transação mais complicada para ser realizada nas salas de autoatendimento?

Depósitos  Extrato  Saques  Transferências

Pagamentos  Retirada de talão de cheque  Outras

17 Quanto ao grau de conhecimento dos atendedoras na sala de autoatendimento do banco?

Muito Satisfeito  Satisfeito  insatisfeito  péssimo

não opinaram

18 É possível notar uma diferença quando da falta dos atendedoras na sala de autoatendimento do banco

Sim, para melhor  sim  sim para pior  Não  Não notaram nenhuma diferença

19 Houve uma maior agilidade e eficiência quando da contratação do atendente na sala de autoatendimento do banco

sim para ambos  somente agilidade  somente eficiência  não houve

não opinaram

20 Quanto a disponibilidade do estagiário na sala de autoatendimento ele:

Sempre disponível  Aguardar para ser atendido  Solicitar Presença dos atendedoras  Necessidade de mais profissionais  não souberam opinar

21 Qual sua opinião quanto da contratação ou não do atendente na sala de autoatendimento do banco

Contratar totalmente  Concordam  Não contratar totalmente

não concordam  não souberam opinar