

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

DANIELA ANTUNES DE MATOS

**O FATOR HUMANO NO ATENDIMENTO**

PORTO ALEGRE  
2011

DANIELA ANTUNES DE MATOS

## **O FATOR HUMANO NO ATENDIMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Comunicação  
Social – Habilitação Relações Públicas  
da Universidade Federal do Rio Grande  
do Sul como requisito parcial a obtenção  
do grau em Bacharel em Comunicação  
Social.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Helenice Carvalho

Porto Alegre

2011

DANIELA ANTUNES DE MATOS

## O FATOR HUMANO NO ATENDIMENTO

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Comunicação  
Social – Habilitação Relações Públicas  
da Universidade Federal do Rio Grande  
do Sul como requisito parcial a obtenção  
do grau em Bacharel em Comunicação  
Social.

Aprovada em 04 de Julho de 2011

### BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Helenice Carvalho

---

Prof<sup>a</sup>. Tatiane Baniski

---

Eduardo Andrés Vizer  
Universidade Federal da Integração Latinoamericana

“As pessoas que vencem neste mundo, são as que procuram as circunstâncias de que precisam, e quando não as encontram, as criam.”

*Winston Churchill*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por sempre me mostrar o caminho a seguir;

A minha mãe, pelas muitas vezes que abriu mão dos seus sonhos, para que eu pudesse realizar os meus;

A minha irmã, que dividiu comigo o sonho da UFRGS, os filhos, as alegrias e tristezas da vida;

A minha amiga Laura Petró, por ser fonte de apoio e de inspiração constante

A minha sogra, que foi amiga, companheira, avó e mãe;

A minha cunhada, pela ajuda com o nosso maior amor, Lucas;

Ao meu marido, por acreditar que a UFRGS era um sonho possível e me incentivar a buscá-lo;

A Caixa, por permitir e incentivar esse trabalho, empresa na qual tenho orgulho de trabalhar;

Ao meu filho Lucas, por ser o melhor companheiro que a vida me deu, por ser compreensivo com as minhas ausências e por entender a importância da Universidade na minha vida.

Realizo hoje um sonho, que não teria sido possível, sem a ajuda de cada um...

Muito Obrigada!

## RESUMO

O trabalho discute a qualidade na prestação de serviços bancários, com vistas a excelência no atendimento aos clientes. Sabemos que serviços prestados de forma excelente não deixam apenas os clientes externos felizes, trazem também satisfação às pessoas envolvidas na execução das atividades elevando sua auto-estima. Neste trabalho são analisadas questões, referentes à excelência no atendimento da Caixa Econômica Federal, tais como a utilização de variados canais de atendimento. São verificados também, ainda que de forma sucinta, os conceitos de serviços e serviços bancários, atendimento e excelência em atendimento, sendo dada ênfase ao objetivo estratégico número 4 da Caixa (... "ser referencial de excelência em atendimento..") e o que tem sido feito para se alcançar esse objetivo.

Palavras-chave: Excelência, atendimento, prestação de serviços bancários, código de defesa do consumidor bancário.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	CONSUMIDOR .....	13
	2.1 O Marketing de Serviços .....	15
	2.2 Definição do Conceito de Serviço .....	17
	2.3 Categorias do Mix de Serviços .....	17
	2.4 Características dos Serviços e Suas Implicações de Marketing .....	19
	2.5 Gerenciamento da Qualidade dos Serviços .....	21
3	ATENDIMENTO .....	22
	3.1 Razões por que prestar um fantástico atendimento .....	22
	3.2 Momento da verdade (MV) .....	24
	3.3 Classificação do momento da verdade .....	25
	3.4 Micro marketing – o marketing do contato .....	26
	3.5 Frente a frente com o cliente .....	26
	3.6 Ciclo de serviços.....	27
	3.7 Os clientes de bancos e os caixas eletrônicos.....	28
	3.8 O que significa satisfazer o cliente? .....	30
	3.9 Dimensões do atendimento.....	31
4	HISTÓRICO DA CAIXA .....	33
	4.1 Serviços Prestados .....	34
	4.2 Diretrizes e Estrutura .....	36
	4.3 Procedimentos metodológicos.....	38
	4.4 Padrão de atendimento.....	40
	4.5 Objetivos do padrão de atendimento nos pontos de venda.....	41
	4.6 Qualidade centrada no cliente .....	42
	4.7 Programa de Desburocratização .....	43
	4.8 A Caixa e os seus Canais de Atendimento .....	45
5	O SER DA CAIXA .....	54
	5.1 Missão.....	54
	5.2 Visão.....	55
	5.3 Valores.....	56
6	A CAIXA E A RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	60
	6.1 Níveis do problema no sistema organização – públicos.....	62
	6.2 Questão Ética e Estética .....	65
	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	66
	ANEXOS .....	69
	REFERÊNCIAS .....	71

## 1INTRODUÇÃO

Mundialmente, o setor bancário passa por um momento de tranqüilidade. No Brasil, após um período de especulação e desconfiança, quando do lançamento do plano real, a economia brasileira passou a ganhar status de país desenvolvido. Taxas de juros controladas, distribuição de renda e aumento no consumo, dão à população a sensação de estabilidade. Mas como se diferenciar num mercado que oferece os mesmo serviços, praticamente ao mesmo preço?

Vivenciar a realidade, quase que diariamente, dos clientes muito mais conscientes dos seus direitos, comparando tarifas de manutenção de conta, em relação aos serviços oferecidos é sempre um desafio. Se antes as instituições bancárias determinavam como e quando os serviços eram oferecidos, elas agora precisam estar cientes das mudanças no comportamento do consumidor bancário.

Amparados por leis municipais, que determinam o tempo máximo de atendimento em algumas cidades, pelo código de defesa do consumidor bancário, uma adaptação do código de defesa do consumidor, e outras tantas vezes pelo estatuto do idoso, vemos a sistemática do atendimento sendo ditada pelo cliente.

Buscar uma conciliação entre o atendimento possível e o atendimento ideal é



o que a maioria dos gestores das instituições bancárias pretende. Mas como fazer isso em uma instituição com 150 anos como a Caixa? Os funcionários já não são apenas realizadores de tarefas, precisam estar totalmente adaptados a essa realidade de mudança quase que diária, pois estamos falando de uma empresa pública que oferece os mesmo serviços de uma empresa privada, e precisa cobrar por eles.

É preciso que as instituições financeiras avancem na busca por satisfação dos clientes, afinal um cliente bem tratado, tende a voltar sempre. O tema “Atendimento” tem se mostrado presente não só nos comerciais apresentados sobre os bancos, como internamente, onde se pretende qualificar cada vez mais do atendimento, buscando a fidelização dos clientes.

Já se discute a portabilidade, que entrará em vigor em janeiro de 2012, onde o cliente terá opção de escolha do banco no qual prefere receber o seu salário e manter as suas aplicações financeiras, sem ter que pagar taxas abusivas para efetuar as suas transferências. Assim, o que pode parecer uma medida simples para dar mais autonomia aos clientes bancários, tem preocupado a maior parte das instituições, pois com a ampliação de saídas de ativos dos bancos a tendência é ter menos dinheiro para custear outras operações de crédito, o que pode alavancar um aumento na taxa de juros, dentre outros problemas no atendimento as demandas dos clientes.

As empresas, preocupadas com sua sobrevivência no mundo globalizado e com a concorrência daí decorrente, não têm medido esforços para se adaptar às novas exigências do mercado. Assim sendo, cada vez mais as organizações bancárias procuram satisfazer as necessidades de seus clientes, utilizando para isso o desenvolvimento em grande escala dos recursos de informática. Contudo, muitos bancos se preocupam muito pouco com o aspecto humano do serviço prestado e acabam por perder na qualidade, apesar de seus esforços. Por outro lado, muitos deles não procuram conhecer quais são as expectativas de seus

clientes, acabando por deixar de oferecer um serviço com qualidade.

Os bancos utilizam os mais variados canais de atendimento, buscando assim atender aos clientes não apenas nas seis horas do atendimento limitado à agência, mas nas 24 horas do dia, seja no *internet banking*, nas salas de auto-atendimento, ou em um correspondente bancário. O que antes poderia ser um diferencial na atração de clientes, hoje é uma forma de deixar o cliente mais satisfeito e fiel a marca ou a instituição bancária.

Os canais que custam mais para os bancos são, com certeza, aqueles que dependem de mais mão-de-obra e para a sua utilização dependem de mais investimentos, temos as redes de agências como o exemplo de maior custo entre os canais. Os bancos ainda investem bastante nas redes de agências, em virtude dos atendimentos indispensáveis a clientes que necessitam movimentar dinheiro em espécie, e dos segmentos mais lucrativos, porém não se sabe se isso acaba em maior retenção de clientes.

A multiplicidade de canais de atendimento, colocados a disposição dos clientes bancários, e o direcionamento de determinados grupos de clientes para esses atendimentos, fazem parte da estratégia de atendimento e distribuição dos bancos, utilizadas não só para gerenciar custos, mas também para aumentar o nível de satisfação dos clientes.

Assim, o trabalho de conclusão realizado teve como tema principal o atendimento de excelência em empresas prestadoras de serviço, em especial aquelas ligadas ao setor bancário. A escolha do tema para este trabalho fundamenta-se, principalmente no interesse pessoal e profissional da autora relacionadas às questões ligadas ao atendimento de qualidade e também pelo fato da mesma ser funcionária de uma instituição bancária desde 2008.

A questão de pesquisa que norteou esse trabalho teve como foco

descobrir a eficácia das ações implementadas pela Caixa para a qualificação do atendimento e sua relevância na fidelização de clientes. Para este estudo foram definidos objetivos gerais e específicos. O objetivo geral era analisar como a Caixa pulveriza os seus atendimentos por seus variados públicos de interesse. A partir daí foram construídos os objetivos específicos: 1) Investigar como se dão as mudanças no atendimento aos clientes bancários; 2) Analisar como são segmentados os atendimentos na Caixa, 3) Verificar a importância das adaptações feitas para se prestar um atendimento excelente.

A pesquisa realizada neste TCC é de caráter qualitativo, seguindo a metodologia do estudo de caso, cujo autor tomado como referência foi Robert Yin (2009). As técnicas utilizadas para a coleta dos dados foram a pesquisa bibliográfica, que explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos, principalmente livros e artigos científicos, a análise de materiais da instituição, material disponível no site, uma vez que em se tratando de uma instituição pública apenas seria possível trabalhar-se com o que era de domínio público.

Os principais autores utilizados para compor os capítulos do referencial teórico foram: Simões (1976), KOTLER (2000), Alexandre Luzzi Las Casas (2000)

Os capítulos estão divididos de acordo com a metodologia, apresentando primeiramente a teoria e em seguida a parte prática. Dessa forma, o segundo capítulo faz a introdução dos conceitos básicos de consumidor e marketing, por meio das definições de alguns autores, principalmente de Kotler (1999; 2010) e Simões (1976).

O terceiro capítulo apresenta questões do atendimento, trazendo alguns conceitos de Albrecht e Almeida. O quarto capítulo traz o histórico da Caixa, bem como a especificação dos seus canais de atendimento. Neste capítulo serão apresentados, também, os procedimentos metodológicos, e os conceitos de

estudo de caso, segundo Yin (2005) e Gil (2009). O quinto capítulo apresenta as razões de ser da Caixa, sua Missão, Visão e Valores. O sexto capítulo aborda as questões de responsabilidade social sob os conceitos de França (2004).

A partir da coleta de dados e com base na bibliografia de marketing de serviços constante nos capítulos anteriores, analisam-se as estratégias da Caixa Econômica Federal. Por último, realiza-se um resgate da teoria com a análise do objeto de estudo. As considerações finais, portanto, apresentam as características potenciais da estratégia da Caixa e seus aspectos positivos e negativos no relacionamento com os clientes.

## 2 CONSUMIDOR

De acordo com Simões (1976, p.37) o mercado é, na realidade, uma sociedade de massa, isto é, um conjunto de indivíduos, e se compõem exatamente de uma parcela da massa e, como a própria massa, está sob sujeição de fatores psicológicos e/ou sociais que atuam num certo e determinado sentido. Sujeição que o faz endossar desejos em decorrência de um processo motivacional interveniente e modelador, a que os indivíduos, aqui denominados consumidores, estiverem expostos, desta forma, o marketing se fundamenta na tentativa de compreender as necessidades materiais, as motivações, os hábitos e as ações dos consumidores posto que o nível de consumo seja determinado pelo comportamento dos consumidores. O consumidor estabelece seu comportamento de consumo e, mais do que isto, a sua ação de compra.

Nesse sentido Simões (1976, p.38) afirma que a preocupação do marketing é lançar luzes sobre o processo decisório do consumidor, isto é, explicar as razões do comportamento de compra, analisar as motivações conscientes e inconscientes que conduzem à seleção de um produto. O comportamento do consumidor se lastreia em motivos fisiológicos, psicológicos e sociológicos que determinam as respostas e reações aos apelos do mercado, os fatores intervenientes que levam ao consumo e, por isso, alicerçam uma tomada de decisão, podendo ser descritos

em: hábitos, impulsos, motivação, conhecimento, pressão social. É por assim dizer as forças que impulsionam o consumidor à ação. Esta pressão se exerce através de um volume de informações não só do fluxo de informações como da decodificação que delas se faça.

O papel do marketing é satisfazer as necessidades e desejos do consumidor. Mas o que se vê na realidade brasileira, é que o marketing muitas vezes é acionado na expectativa de criar desejos de consumo de certos produtos ou serviços que não atendem necessariamente à necessidade alguma.

Quanto mais se avança nas pesquisas sobre comportamento do consumidor, mais se consolida a convicção de que eles parecem desejar manter um relacionamento mais constante e duradouro com as empresas e produtos de sua preferência. Mas será que todos satisfazem plenamente às suas necessidades? É mais provável que não. E a comprovação disso é o crescimento da atividade do marketing de relacionamento para a obtenção de uma interação direta de aprendizado com o cliente para agregar valores que ele deseja e espera, partilhando os benefícios mútuos gerados por esse relacionamento.

Se até em passado recente as empresas estavam voltadas para o produto, agora elas estão focadas no mercado e no cliente, pois como afirma Kotler (1999, p16) "... os mercados são inclementes". E os mercados, ultimamente, estão exigindo mudanças.

A pergunta que se faz é: por que as empresas mudam? A resposta é óbvia. Por que os clientes mudam e, junto com eles, mudam as suas necessidades. Em mercados altamente competitivos, os concorrentes têm de se concentrar na conquista da preferência do cliente consumidor.

Segundo Cobra (1985, p.56), o marketing não cria hábitos de consumo, mas

estimula a compra de produtos ou serviços que satisfaçam a alguma necessidade latente. É uma analogia com a teoria da motivação; as pessoas não são motivadas. A motivação é um drive, uma força interior que reage positiva ou negativamente a um estímulo externo. Assim, uma campanha publicitária pode estimular o consumidor a comprar algo que ele no íntimo ou no subconsciente já desejava ou estava predisposto a tal.

Atualmente, o marketing é aplicável em quase todas as atividades humanas. Desempenha papel importante na integração das relações sociais e nas relações de trocas lucrativas e não lucrativas. Desta forma é imprescindível planejar todas as ações de marketing, direcionando as empresas, adaptando-as ao meio ambiente e buscando a integração perfeita destas com o mercado e as oportunidades.

## **2.1 O Marketing de Serviços**

De acordo com KOTLER, (2000, pág. 25) o marketing é visto, normalmente, como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes.

LAS CASAS por sua vez (2000, pág. 13) define marketing como a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade.

Nesta definição, um dos principais elementos é o aspecto de orientação para os consumidores. Ou seja, a chave do sucesso da empresa, coordenada pelos profissionais de marketing, é dirigir a atividade mercadológica para satisfazer os clientes.

Assim, o desafio é entender o consumidor, no sentido de conhecer as suas expectativas antes, durante e após a compra, e identificar suas necessidades, desejos, assim como as satisfações e insatisfações contraídas pelo consumo dos produtos ou dos serviços vendidos.

Para entender o marketing de serviços, é preciso, primeiro, compreender o conceito de serviços e sua relação com a evolução econômica dos países.

A teoria e prática do marketing se desenvolveram inicialmente associadas a produtos físicos, os chamados bens. Com o passar do tempo, o crescimento do setor de serviços passou a ser uma das maiores tendências. À medida que as economias evoluem, uma proporção cada vez maior de suas atividades se concentra no setor de serviços.

Percebe-se que quanto mais avançado um país, maior a importância do setor de serviços na sua economia. Uma das causas é o poder aquisitivo da população, quanto mais alto maior é o número de tarefas rotineiras transferidas a terceiros, os chamados prestadores de serviços.

E quando se fala em serviços, a referência engloba o mais variado número de empresas e profissionais, desde companhias aéreas, hotéis, locadoras de automóveis, barbeiros, terapeutas, advogados, médicos, e instituições financeiras, programadores de software e consultores gerenciais, entre milhares de outros.

O setor de serviços é tão variado que inclui a área governamental, as ONG (Organizações Não Governamentais) e área empresarial, na qual estão incluídos os bancos.



## **2.2 Definição do Conceito de Serviço**

Definido por KOTLER (2000, pág. 448), serviço é “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

A Associação Americana de Marketing (AAM) define serviços como “aquelas atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias” (Alexandre Luzzi Las Casas, 2000, pág.15).

Para LAS CASAS (2000, pág.15), serviço é “uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem”.

E seguindo o mesmo raciocínio, este ato, esforço ou desempenho pode apresentar várias formas. Serviço é a parte que deve ser vivenciada, por isso é chamada de desempenho, porque é uma experiência que precisa ser vivida. E devido a sua enorme diversidade, alguns serviços são mais intangíveis que outros.

## **2.3 Categorias do Mix de Serviços**

KOTLER afirma que o serviço pode ser uma parte minoritária ou majoritária da oferta total e identifica cinco categorias de ofertas distintas (2000, pág. 449):

### **Bem tangível**

A oferta consiste principalmente em um bem tangível. Por ex: sabão, creme dental ou sal. Não há nenhum tipo de serviço associado ao produto.

#### Bem tangível associado a serviços

A oferta consiste em um bem tangível associado a um ou mais serviços. Por ex: venda de automóvel (agregado existe show room, entrega, assistência, etc).

#### Híbrida

A oferta consiste tanto de bens quanto de serviços. Por exemplo: as pessoas frequentam restaurantes tanto pela comida quanto pelos serviços oferecidos.

### **Serviço principal associado a bens ou serviços secundários:**

A oferta consiste num serviço principal com serviços adicionais ou bens de apoio. Por exemplo: passageiros de companhias aéreas compram o serviço de transporte. Estão incluídos, na viagem, itens como comidas e bebidas, e revista de bordo.

### **Serviço puro**

A oferta consiste principalmente em um serviço. Por exemplo: massagem, terapia, etc.

## 2.4 Características dos Serviços e Suas Implicações de Marketing

Há consenso entre os autores que os serviços apresentam algumas características principais. Kotler resumiu e denominou tais características como: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade ( Kotler, 2000 ).

A *intangibilidade* refere-se ao fato de que os serviços não podem ser vistos, sentidos, ou provados, antes de serem adquiridos. Ou seja, o seu tratamento é diferente com relação aos produtos físicos.

O cliente precisa lidar com certo grau de imprevisibilidade dos resultados. E para reduzir essa incerteza, os compradores vão buscar sinais ou evidências da qualidade do serviço a ser adquirido.

As análises da qualidade das instalações, das pessoas, equipamentos, material de comunicação, símbolos e preços percebidos é que auxiliarão o cliente na dedução da qualidade do que está sendo oferecido e na sua decisão de compra.

Segundo KOTLER, “a tarefa do prestador de serviços é administrar as evidências, para deixar tangível o intangível” (2000, pág. 450). O trabalho dos profissionais de marketing de serviços é agregar evidências e imagens concretas a ofertas abstratas.

A *inseparabilidade* prega que, geralmente, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. O consumidor também está presente enquanto o serviço é executado. Assim, a interação serviço-cliente é uma característica especial do marketing de serviços, pois os dois – cliente e prestador de serviço –

afetam no resultado final.

Os serviços apresentam alto grau de *variabilidade*. Variam porque dependem de quem os fornece, onde e quando são realizados.

E para controlar a qualidade do serviço oferecido, as empresas podem tomar três providências, segundo KOTLER (2000, pág. 452) “a primeira é investir em bons processos de contratação e treinamento. Recrutar os funcionários certos e oferecer a eles um excelente treinamento são providências essenciais. A segunda é a padronização do processo de execução do serviço em todos os setores da organização...A terceira é o acompanhamento da satisfação dos clientes por meio de sistemas de sugestão e reclamação, pesquisas com clientes e comparação com concorrentes”.

Quanto à *percebibilidade*, é a característica que define que os serviços não podem ser estocados. Aparentemente, não é o principal problema, principalmente quando a demanda é estável. No entanto, quando a demanda oscila, as empresas prestadoras de serviços têm dificuldades.

Por exemplo, dias de pagamento nas agências bancárias, no quinto dia útil de todos os meses, ou período de pagamento de PIS, geralmente provocam um grande movimento nos bancos. Assim, algumas estratégias prioritárias devem ser implementadas em momentos como estes, para estabelecer um melhor equilíbrio entre demanda e oferta em uma empresa prestadora de serviços.

No caso de agências bancárias, um número maior de terminais eletrônicos, estímulo para o auto-atendimento, extensão do horário de atendimento ou abertura da agência antes do horário preestabelecido podem funcionar, além, é claro, de rotinas de eficiência para os horários de pico com reforço no número de funcionários na linha de frente e triagem e direcionamento de clientes.

## 2.5 Gerenciamento da Qualidade dos Serviços

Executar um serviço com qualidade consistentemente superior à da concorrência e superar as expectativas dos clientes verdadeiramente levam vantagens para uma empresa prestadora de serviços. Os clientes possuem expectativas, formadas por experiências anteriores, boca-a-boca e pela propaganda.

Depois de receber o serviço, os clientes vão confrontar o serviço percebido com o serviço esperado. Assim, se o cliente entender que o serviço percebido não corresponde ao serviço esperado, vai perder o interesse pelo fornecedor. Ao contrário, se o serviço percebido atender às expectativas ou superar o esperado, o cliente ficará inclinado a voltar a utilizar este fornecedor.

Kotler (2000 ) cita os autores Parasuraman, Zeithaml e Berry, como os pesquisadores que identificaram cinco fatores determinantes da qualidade dos serviços:

1. **Confiabilidade:** a habilidade de desempenhar o serviço exatamente como prometido.
2. **Capacidade de resposta:** a disposição de ajudar os clientes e de fornecer o serviço dentro do prazo estipulado.
3. **Segurança:** o conhecimento e a cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança e segurança.
4. **Empatia:** a atenção individualizada dispensada aos clientes.
5. **Itens tangíveis:** a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e do material de comunicação.

## 3 ATENDIMENTO

### 3.1 Razões por que prestar um fantástico atendimento

Vivemos em um mundo globalizado. Do ponto de vista econômico, a maior consequência dessa globalização para as empresas é a competição. Os produtos estão cada vez mais parecidos, são fáceis de copiar. Se uma empresa lança um produto novo, rapidamente, a concorrência lança um similar no mercado. E quanto aos preços? A imitação é mais rápida ainda. Se um dia sai na tevê que uma marca está com uma promoção, que baixou o preço; no outro, os outros (concorrência) tomam a iniciativa e baixam os preços também.

Mas, o que fazer? Que ações, hoje, efetivamente, podem diferenciar uma empresa? O que garante à empresa uma identidade? Qual estratégia é mais difícil de copiar? Serviços! Atendimento! Dentre os serviços prestados ao cliente, o atendimento destaca-se, de modo especial, como um forte instrumento de diferenciação. Um fantástico atendimento ao cliente é uma forma de diferenciar-se da mesmice dos produtos e preços.

E quem ganha com isso? O cliente! Quanto maior for a competição, o cliente

terá mais opções. Se a empresa insiste em prestar um atendimento medíocre ao cliente, fatalmente ele irá perder clientes, ter prejuízos, conviver com dificuldades financeiras. Se a empresa opta por prestar um fantástico atendimento ao cliente, ela terá muito mais chance de sobreviver, crescer, desenvolver, lucrar.

Nesse ambiente cada vez mais competitivo, manter clientes verdadeiramente satisfeitos e encantados com o nível de produtos e serviços oferecidos é, certamente a vantagem competitiva mais segura. Porém, este diferencial depende dos recursos humanos envolvidos, e sua preparação para esta função. Conhecer as particularidades de cada cliente, mediante um tratamento individualizado, desfazendo barreiras, criando canais de comunicação eficientes, tornou-se motivo de sobrevivência para as empresas. Tudo isso parece bastante óbvio, como são óbvias também todas as premissas gerenciais que estabelecem o foco no cliente. O difícil é nos disciplinarmos para aplicar cada princípio no momento correto.

O atendimento faz parte do produto das empresas e o diferencia do mesmo produto oferecido pela concorrência. É a qualidade desse atendimento que está sendo avaliada o tempo todo pelos clientes; é o que vai determinar o sucesso de uma empresa ou o fracasso de outras.

Atender é definido como dar ou prestar atenção; tomar em consideração; deferir; atentar; observar; acolher com atenção ou cortesia; escutar atentamente. (AURÉLIO, 2002, p.71).

Um fantástico atendimento ao cliente é uma das mais eficazes estratégias para fidelizar o cliente. E, tem mais, é mais barata também. É muito mais caro conquistar um novo cliente do que manter um cliente existente.

Atender bem aos clientes é uma garantia de que eles sempre irão voltar, não uma, mas várias vezes, trazendo consigo novos clientes. O que faz o cliente voltar

é a qualidade do atendimento, a atenção recebida, a confiança que ele tem e a amizade desenvolvida por ele.

Para atender bem é preciso, antes de tudo, manter um bom relacionamento, gostar de lidar com gente, saber ouvir e estar preparado para as mais diferentes situações e pessoas. É importante, também, demonstrar entusiasmo por aquilo que fazemos. Desta forma, o cliente sentirá que estamos envolvidos com o seu problema e dispostos a solucioná-lo, criando assim, um sentimento de confiança e parceria.

### **3.2 Momento da verdade (MV)**

Todo atendimento ao cliente começa com um momento da verdade. Momento da verdade é todo momento de contato entre o cliente e a empresa.

“Momento da verdade é qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e obtém uma impressão de seu serviço”. (ALBRECHT apud ALMEIDA, 2001, p.21).

MVs não são apenas os primeiros contatos, mas, sim, todos os contatos vivenciados pelo cliente na empresa. É claro que os primeiros contatos, particularmente no atendimento, são importantíssimos, capazes de causar uma forte impressão no cliente. Os MVs acontecem por meio de múltiplos canais: telefone, fax, propaganda, mala direta, internet, etc.

Ter MVs com os clientes não é exclusividade de ninguém da empresa. Isso não depende de cargo, função, hierarquia. Todos, sem exceção, são responsáveis pela construção e manutenção da imagem da empresa. Cada profissional, quando atende um cliente, tem o poder de cativá-lo ou expulsá-lo definitivamente da empresa.



Diante de um MV, atendendo a um cliente, cada funcionário trabalha como um:

- Embaixador da empresa, um relações públicas, um profissional de marketing capaz de atrair conquistar e manter o cliente;
- Vendedor ativo. Com um excelente atendimento ao cliente, garantem-se vendas presentes e futuras.

### **3.3 Classificação do momento da verdade**

- Encantado ou mágico – é aquele momento encantador que o cliente recebe um atendimento excepcional. Sempre que ele procura serviços de qualidade, lembra do seu excelente atendimento, inclusive, está disposto pagar um pouco mais para ter aquele serviço diferenciado que você oferece.
- Desencantado ou trágico/desastrado – nesse caso o cliente também lembra de você. Só que, com efeito, absolutamente contrário, uma vez que ele vivenciou algum MV desastrado. Sai falando de sua empresa de forma negativa. Não retorna nunca mais.
- Apático ou normal – nada de grave ocorre no contato. O cliente é atendido e ninguém cria nenhum problema. Tudo ocorre de maneira normal, exatamente como está programado, mas você perde a oportunidade de mostrar ao cliente que a sua empresa é a melhor para ele. Ao ser atendido de forma apática, passados alguns minutos, o cliente não lembra que você existe.

Não basta não desencantar, ser normal. É preciso exceder, extrapolar. É preciso encantar.

### **3.4 Micro marketing – o marketing do contato**

Micro marketing é o marketing feito no momento da verdade, é aquele momento ímpar, no qual você tem a oportunidade de mostrar ao cliente que sua empresa (ou você) é a melhor opção para ele.

Fazemos o micro marketing toda vez que prestamos um excelente atendimento ao cliente. Quem pratica o micro marketing destaca-se, é notado, particularmente pelo cliente. Cada momento da verdade é uma oportunidade que pode ser potencializada pelo atendente.

### **3.5 Frente a frente com o cliente**

Estar frente a frente com seu cliente possibilita o contato direto com um ser ativo, vivo e respirando, cujas opiniões podem ser confirmadas imediatamente. Prestar atenção no que o cliente está dizendo, e na maneira pela qual está se expressando, sua aparência, o tom de voz, postura, expressões faciais, possibilita saber o que ele está pensando. Esta percepção pode ser confirmada através de perguntas que esclareçam qualquer dúvida. Um funcionário atento vai descobrir o que seu cliente espera receber como produto/serviço potencial. Sua atitude proativa é que vai agregar valor ao produto/serviço oferecido ao cliente.

Atitude proativa é um diferencial que não depende da solicitação do cliente, nem das circunstâncias externas, não é tão pouco obrigatória. É uma ação facultativa, é uma escolha do funcionário em bem atender, e não passa despercebida pelo cliente.

Para construir relacionamentos fortes e manter a fidelidade de seus clientes é

preciso saber ouvi-los. Ouvir verdadeiramente o consumidor é um exercício de arte e profissionalismo. Pesquisas de satisfação do cliente, serviços de atendimento ao cliente (SAC), o telefone 0800 são exemplos de interesse das empresas em ouvir o cliente. Estes contatos possibilitam a criação de um banco de dados com informações importantes para definir ações estratégicas de marketing da empresa. Há, no entanto um fator preponderante no processo de ouvir bem o seu cliente: a interatividade. A comunicação estabelecida entre o cliente e a empresa precisa ser um canal aberto de interação positiva. Ou seja, o cliente deve sentir que tal ferramenta está sendo usada a seu favor, e que o esforço em responder uma pesquisa, em concluir um contato pelo 0800 ou fazer uma reclamação pelo SAC realmente vai ter resultado, alguém vai fazer alguma coisa para resolver o seu problema ou atender ao seu pedido.

É importante lembrar que a tecnologia deve ser colocada ao lado do cliente. O atendimento telefônico automático, um avanço da informática e das telecomunicações, nem sempre agrada ao cliente: aquela voz feminina que nos encaminha para uma série de números, de acordo com o nosso anseio, não está ao alcance de boa parte do universo dos nossos clientes. O cliente quer um contato pessoal, ainda que seja por telefone. Ele quer ser atendido por gente que possa agir, reagir, e mesmo pedir desculpas.

### **3.6 Ciclo de serviços**

O ciclo de serviços é a reunião seqüenciada de todos os momentos da verdade vivenciados por um cliente na empresa.

“Um ciclo de serviços é a cadeia contínua de eventos pela qual o cliente passa à medida que experimenta o serviço prestado por você”. (ALBRECHT apud ALMEIDA, 2001, p. 39).

Os clientes julgam os serviços que recebem a partir da maneira pela qual são tratados por todos aqueles com quem tem contato.

O ciclo de serviço é como uma corrente e cada momento da verdade funciona como um elo. Portanto, um único momento da verdade desastroso compromete todo o ciclo.

### **3.7 Os clientes de bancos e os caixas eletrônicos**

O primeiro caixa automático foi instalado em Valdosta, na Geórgia, em 1970. Desde então, a tecnologia dessas máquinas de dinheiro evoluiu muito. Você pode tirar dinheiro da sua conta, em literalmente, milhares de locais em todo o mundo. O Caixa automático, sem dúvida contribui para a produtividade dos caixas vivos, liberando-os de muitas transações bancárias de rotina e que consomem muito tempo. E eles criaram um contexto único de serviços na década de 1990. Qualquer cliente de banco atualmente pode, em poucos segundos e com um cartão de plástico da sua conta, fazer transações em qualquer lugar do mundo. É de surpreender que poucas pesquisas tenham sido feitas nos últimos anos para determinar a reação dos clientes aos caixas automáticos.

“O que sabemos é que os Caixas automáticos não teriam tido êxito se os clientes não estivessem dispostos a dispensar o contato pessoal com os Caixas para obter a conveniência da automação. Naturalmente, pode ser que a qualidade dos contatos não fosse tão boa assim, e isso nos traz de volta à discussão sobre o momento da verdade. O resultado é que quando um cliente realmente entra num banco, a qualidade do serviço é mais importante do que nunca”. (ALBRECHT, 1992, p. 68).

Acreditamos que os Caixas automáticos vão continuar a evoluir tecnologicamente e, apesar de serem cobradas taxas, os clientes vão continuar a usá-los. Também acreditamos que as instituições bancárias deverão encontrar formas inovadoras para contrabalançar o impacto negativo do menor número de contatos pessoais entre os clientes e as instituições. Um número menor de momentos da verdade significa que cada momento se torna mais fundamental, em que devemos conhecer o nome do nosso cliente e sua história.

Pergunte, utilize esse eficaz instrumento para conhecer o cliente e suas necessidades. Além de fornecer preciosas informações a seu respeito, ao ser interpelado, o cliente tem a percepção que você realmente se importa com ele.

Aspectos materiais como o ambiente de trabalho exerce grande influência no momento da escolha pelos serviços prestados. Atividades como restaurantes, lojas, hotéis, bancos, revendedores de automóveis dispensam atenção especial ao ambiente, que reflete a qualidade da organização. Instalações de má qualidade invariavelmente dão origem a dúvidas quanto a outros aspectos dos padrões e desempenho de uma empresa.

Aspectos do ambiente que afetem os funcionários também devem ser examinados. Eles incluem comodidades disponíveis, procedimentos e organização do trabalho. Se o conforto dos funcionários, assim como o dos clientes, não for

levado em conta, os serviços por eles prestados deterioram-se.

O prazo de entrega do serviço é outro aspecto que é avaliado pelo cliente. Os serviços, diferentemente dos produtos, não podem ser estocados, portanto, são produzidos e entregues quando solicitados. Não respeitar o prazo combinado pode causar aborrecimentos jamais esquecidos pelo cliente. Prestadores de serviços que buscam uma imagem de qualidade e excelência no atendimento não podem tolerar tais demonstrações de ineficiência. "Se você pode prestar um serviço em três horas, prometa em quatro e entregue em duas. Com este artifício, ao mesmo tempo, você estará evitando problemas e encantando o cliente. Lembre-se: a satisfação do cliente é uma relação entre expectativa e percepção". (ALMEIDA, 2001, p. 53).

Os aspectos pessoais são considerados mais importantes que os aspectos materiais. Mesmo quando o produto não satisfaz às expectativas, um serviço pessoal excelente pode salvar a situação. É fundamental trabalharmos as pessoas que prestam os serviços, que lidam diretamente com o cliente, bem como os funcionários que trabalham nos bastidores, efetuando tarefas de suporte, e também a gerência da empresa, responsável por uma atmosfera agradável onde bons serviços acontecem.

### **3.8 O que significa satisfazer o cliente?**

O cliente é o verdadeiro e o único juiz da qualidade em serviços. E o julgamento da qualidade de um serviço recebido, depende da expectativa e da percepção pessoal de cada cliente.

Expectativa todo mundo tem: de tudo. Ter expectativa é como respirar; é uma

ação automática, vinculada à natureza humana. Toda ação ou situação a ser vivida no futuro é precedida de uma expectativa, consciente ou inconsciente. Assim como “pensar”, “ter expectativa” é uma prerrogativa do ser humano.

A percepção é a realidade sentida (ou realidade percebida) por uma pessoa. A percepção é única, depende do ponto de vista de cada um. A percepção que um cliente tem de uma empresa ou de um serviço pode ser positiva ou negativa.

A equação da satisfação do cliente:

$$\text{SATISFAÇÃO} = \text{PERCEPÇÃO} / \text{EXPECTATIVA}$$

Ou seja, a satisfação do cliente é uma relação entre o que ele viu (percebeu) e o que ele esperava ver (expectativa).

### **3.9 Dimensões do atendimento**

A qualidade do atendimento passa por sete dimensões:

A primeira delas é a confiabilidade, que é a capacidade de proporcionar o que foi prometido, com segurança e precisão; a segunda é a convicção, que diz respeito aos conhecimentos e cortesia do empregado, bem como a sua capacidade de transmitir confiança e segurança; a terceira delas são os aspectos Tangíveis / Visíveis, que são as instalações físicas, os equipamentos e a aparência pessoal; quarta dimensão é a empatia, que é a tendência para sentir o que sentiria caso estivesse na situação e circunstâncias por outra pessoa; a quinta

é a receptividade que se trata da disposição em ajudar o cliente, fornecendo-lhe um atendimento imediato; a sexta dimensão é a cortesia que é um princípio básico que inclui respeito, consideração e cordialidade para com o cliente e a última dimensão da qualidade do atendimento é a acessibilidade que é a facilidade de contato do cliente conosco. Em hipótese alguma podemos fingir que não o vemos.

A comunicação é a base do atendimento, portanto é importante observar o discurso utilizado com o cliente, evitando os “arames” que prejudicam essa relação, ou seja, as palavras, expressões e atitudes que desencadeiam a desconfiança, a inquietação e agressividade.



## 4 HISTÓRICO DA CAIXA

A Caixa Econômica Federal no Brasil foi fundada em 12 de janeiro de 1861, na cidade do Rio de Janeiro, pelo Imperador Dom Pedro II, tendo como missão conceder empréstimos e incentivar a poupança popular. Um dos objetivos do imperador era inibir a atividade de outras empresas que não ofereciam garantias aos depositantes e ainda concediam empréstimos a juros exorbitantes. A instituição atraiu príncipes, barões e escravos que, ávidos por comprarem suas cartas de alforria, nela depositavam seus recursos. Em 1874, a empresa começou sua expansão, instalando-se nas províncias de São Paulo, Alagoas, Pernambuco, Paraná e Rio Grande do Sul. Somente em 1969, quase cem anos depois, aconteceria a unificação das 22 Caixas Econômicas Federais, que passaram a atuar de forma padronizada.

Já na década de 70 houve a implantação e regulamentação do Programa de Integração Social - PIS, além da criação e expansão da Loteria Esportiva em todo o país. Nesse período, a Caixa Econômica Federal assumiu a gestão do Crédito Educativo e passou a executar a política determinada pelo Conselho de Desenvolvimento Social, através do Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social -

FAS.

Com a extinção do Banco Nacional de Habitação - BNH, em 1986, a empresa se transformou na maior agência de desenvolvimento social da América Latina, administrando o FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço) e tornando-se o órgão-chave na execução das políticas de desenvolvimento urbano, habitação e saneamento. Em 1990, a Instituição foi incumbida de centralizar quase 130 milhões de contas de FGTS que se encontravam distribuídas em 76 bancos, assumindo ainda mais sua característica de banco social.

#### **4.1 Serviços Prestados**

A Caixa Econômica Federal atua no cenário nacional atendendo aos clientes do crédito imobiliário, do penhor, trabalhadores beneficiários do FGTS, PIS, Seguro-Desemprego, aposentados, estudantes assistidos pelo crédito educativo, apostadores das loterias e usuários de serviços bancários. Por priorizar os setores de habitação, saneamento básico, infra-estrutura urbana e prestação de serviços, a Caixa Econômica Federal direciona os seus principais programas para a população de baixa renda. Alguns serviços oferecidos pela Caixa Econômica são apresentados a seguir:

**Crédito Imobiliário:** a Caixa Econômica Federal detém, aproximadamente, 77% do total de financiamentos do país, sendo responsável por 95% daqueles destinados à população de baixa renda. Os recursos são provenientes do FGTS, Orçamento Geral da União - OGU e da própria Caixa.

**Benefícios Sociais:** a Caixa Econômica Federal paga, anualmente, cerca de 97 milhões de benefícios a mais de 40 milhões de trabalhadores. Hoje, os saques do PIS e do Seguro-Desemprego são efetuados em qualquer agência, via automação bancária. Em 1998, a empresa alcançou a posição de maior agente arrecadador da Previdência Social do país. Para agilizar o atendimento, a Caixa adotou o cartão magnético para as operações de saque, utilizado por 93% dos beneficiários, entre aposentados e pensionistas. Nesse mesmo período, as casas lotéricas foram autorizadas a receber a arrecadação das contribuições individuais do INSS.

**Loterias Federais:** os registros da empresa mostram que em 2010 ocorreu a arrecadação recorde das loterias federais, com uma arrecadação superior a R\$ 1,9 bilhão. Deste valor, R\$ 632 milhões foram destinados ao pagamento de prêmios; R\$19 milhões ao Fundo Nacional de Cultura; R\$ 155 milhões ao Programa de Crédito Educativo; R\$ 57 milhões ao Fundo Penitenciário Nacional; R\$ 83 milhões ao Instituto de Desenvolvimento do Desporto e outros R\$ 9 milhões a entidades esportivas. A interligação *on-line* da rede lotérica, composta por seis mil revendedores, contribuiu para este resultado, além de facilitar a vida da população, oferecendo outra alternativa para o pagamento de contas de água, luz, telefone e prestação da casa própria.

**Crédito Educativo:** com o repasse de recursos do Ministério do Trabalho e da Educação, a Caixa Econômica Federal disponibiliza o Crédito Educativo. Supervisionado pelo MEC, o programa já beneficiou 1,3 milhão de estudantes desde sua implantação, em 1976. Em parceria com o Ministério do Trabalho, a Caixa Econômica Federal também proporciona crédito a recém-formados e a micro e pequenas empresas, por intermédio do Programa de Geração de Emprego e Renda - PROGER, implantado em maio/97.

**Penhor:** embora seja um dos serviços mais antigos da Caixa, o penhor não perdeu a atualidade. Criado em 1861 e delegado exclusivamente à empresa em

1934, a modalidade oferece juros abaixo do patamar do mercado, viabilizando o acesso rápido ao crédito, sem a análise de cadastro ou exigência de avalista. Para obter o empréstimo, o interessado penhora o bem, recebendo, em dinheiro, 80% do valor de avaliação, contando com possibilidades de renegociação para o seu resgate.

## **4.2 Diretrizes e Estrutura**

A Caixa Econômica Federal apresenta formalmente , como objetivo principal, a promoção da melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social.

A Caixa Econômica Federal é uma instituição financeira sob a forma de empresa pública, criada nos termos do Decreto-Lei número 759, de 12 de agosto de 1969, vinculada ao Ministério da Fazenda. A Caixa tem sede e foro na Capital da República e atuação em todo o território nacional, sendo indeterminado o prazo de sua duração. Instituição integrante do Sistema Financeiro Nacional e auxiliar da execução da política de crédito do Governo Federal, a Caixa Econômica Federal submete-se às decisões e à disciplina normativa do órgão competente e à fiscalização do Banco Central do Brasil. Suas contas e operações estão sujeitas a exame e julgamento pelo Tribunal de Contas da União e Secretaria Federal de Controle do Ministério da Fazenda.

A diretoria da Caixa é composta por um órgão colegiado, integrado pelo presidente e sete diretores, sem designação específica, e um diretor responsável exclusivamente pela gestão e supervisão de recursos de terceiros. O presidente e os diretores são nomeados pelo Presidente da República, por indicação do Ministro de Estado da Fazenda. Compete à diretoria o exercício das atividades executivas concernentes aos objetivos da Caixa Econômica Federal.

A atual estrutura organizacional da Caixa Econômica Federal é formada por unidades da matriz, filiais, escritórios de negócios e agências. A matriz possui a representação de todos os processos que sustentam as atividades da Caixa Econômica Federal, sendo responsável pela definição de diretrizes e pelo controle dos resultados, e está estruturada da seguinte forma: superintendências nacionais, representando o primeiro nível de gestão da Caixa Econômica Federal e as gerências nacionais, representando o segundo nível de gestão, vinculada à superintendência nacional ou diretamente a uma Diretoria. As filiais, subordinadas às superintendências nacionais ou às gerências nacionais, são extensões de determinados processos existentes na matriz e se caracterizam por unidades que operacionalizam as atividades referentes àqueles processos, sendo responsáveis pela sua execução no âmbito de sua abrangência regional.

Os Escritórios de Negócios são responsáveis pela gestão regional dos negócios da Caixa Econômica Federal e pela gestão da rede de agências, no âmbito da região em que operam.

As 6900 agências respondem pela venda dos produtos e serviços da Caixa Econômica Federal, que conta hoje com 83,2 mil empregados em seu quadro próprio, além de 15,5 mil estagiários e prestadores de serviços.

### 4.3 Procedimentos metodológicos

A partir desta etapa do trabalho apresentaremos o estudo de caso, que constitui uma das muitas técnicas da Metodologia de Pesquisa Científica. No estudo de caso, conforme afirma Gil (2009), são utilizados diversos métodos ou técnicas de coleta de dados, como, por exemplo, a observação, a entrevista e a análise de documentos. Não há, no entanto, uma definição consensual sobre essa técnica. Já Yin, um dos autores mais conhecidos no assunto, define estudo de caso como uma investigação empírica 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 (YIN, 2001, p. 32) Para o autor, o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa abrangente e não uma tática para a coleta de dados. “O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes” (Yin, 2001, p. 27). Utilizam-se muitas das técnicas das pesquisas históricas, acrescentando, no entanto, observação direta e entrevistas. O que diferencia o estudo de caso é a sua capacidade de trabalhar com evidências em abundância.

Gil (2009) identifica as características essenciais de um estudo de caso: é um delineamento de pesquisa, preserva o caráter unitário do fenômeno pesquisado, investiga um fenômeno contemporâneo, não separa o fenômeno do seu contexto, é um estudo em profundidade, requer a utilização de múltiplos procedimentos de coleta de dados. O autor verifica que o estudo de caso apresenta interfaces com os outros delineamentos – como a levantamento, a pesquisa documental, o estudo de campo e a pesquisa experimental – já que ele vale-se tanto da observação e da interrogação, quanto da documentação para coleta de dados. Portanto, o estudo de caso é procedimento metodológico pluralista.

Com base em pesquisas de mercado e no diagnóstico detalhado dos pontos críticos do modelo de atendimento utilizado, chegou-se à atualização de um novo

modelo dos Pontos de Venda, que propõe as seguintes premissas:

- Integração dos produtos de transferência de benefícios e habitação aos relacionamentos respectivos – atendimento onde ele estiver “encarteirado”;
- Extinção de ambiente exclusivo para crédito imobiliário e capacitação de todos os empregados do Ponto de Venda para a venda do produto, independente da área de atuação;
- Atendimentos que exigem maior tempo (Caixa e FGTS) em ambiente resguardado, tornando a entrada do Ponto de Venda mais organizada e receptiva ao cliente;
- Sinalização com o objetivo de orientar o cliente e organizar o atendimento, dispensando a necessidade de intervenção humana para seu direcionamento;
- Produtos mais procurados, disponíveis no ambiente de conveniência e agrupados segundo critérios de venda cruzada, sendo o ambiente sinalizado por produto;
- Clientes potenciais direcionados para o relacionamento respectivo, a partir da sua identificação;
- Inserção do Agente de Atendimento e da nova forma de atuação do Gerente de Atendimento;
- Redimensionamento das salas de auto-atendimento e definição de novos serviços;

- Clientes dos Segmentos Integral, Personalizado e Empresarial sendo atendidos por Gerentes de Relacionamento ou equipe de apoio, de acordo com a demanda e o potencial do cliente;
- Clientes do Segmento Empresarial sendo atendidos pelo Agente de Atendimento, pelo Gerente Empresarial ou equipe de apoio.

#### **4.4 Padrão de atendimento**

O cliente jamais poderá ficar sem orientação ou informação no interior do PV. Sempre que se observar o cliente a procura de atendimento, o mesmo deverá ser abordado de forma gentil e educada por qualquer empregado. Caso necessário, o cliente deverá ser acompanhado ao local do PV que atenda sua demanda, e apresentado ao responsável pelo atendimento. Quando o cliente abordar algum empregado do PV em busca de atendimento ou informações, essas deverão ser repassadas pelo empregado abordado de modo que o cliente não necessite abordar mais de um empregado ou atendente.

O vigilante do Ponto de Venda, em caso de travamento da porta detentora de metal, deverá ser orientado a tratar os clientes com paciência e educação, evitando que esses tenham o mínimo desconforto e não se alterem, observando-se sempre as normas de segurança.

Deverá ser esclarecido ao cliente que o dispositivo é para preservação da segurança de todos e todos os empregados deverão conhecer os serviços disponíveis nos canais alternativos. O direcionamento do cliente à utilização dos



canais alternativos de atendimento deverá ser executado, quando o empregado estiver certo que a demanda pode ser integralmente atendida por esse meio.

Antes da abertura do PV, deverá haver triagem da fila externa, orientando a utilização do auto-atendimento e outros canais alternativos, e orientando e direcionando o atendimento no ambiente interno do PV, identificando a demanda dos clientes. Deverá ser informado ao cliente, endereço de sua conveniência de Correspondentes Bancários, equipamentos de atendimento eletrônico, Lotérica, telefones 0800 que atendam ao serviço utilizado por ele no PV.

#### **4.5 Objetivos do padrão de atendimento nos pontos de venda**

O principal objetivo do novo padrão de atendimento Caixa é padronizar e orientar o atendimento nas unidades de ponta da Caixa, de forma a assegurar a qualidade (bom atendimento além de significar ser cortês e educado com o cliente, receber o cliente com cortesia e escutá-lo atentamente, significa atendê-lo em suas expectativas: levar em conta suas necessidades e oferecer produtos, serviços e informações que apresentem uma resposta favorável a essas necessidades) nesse atendimento e satisfação do cliente (toda pessoa que se apresenta em unidade de ponta da Caixa ou entre em contato com a Caixa por qualquer meio de comunicação ou canal.) com foco na premissa cliente – produto – canal.

A fim de garantir que todos os empregados da Caixa tenham noções dos procedimentos que resultem em atendimento eficiente e qualificado, foi implantado um amplo programa de treinamento, com tutores nos aperfeiçoamentos presenciais e suporte ampliado na intranet.

#### **4.6 Qualidade centrada no cliente**

A qualidade é julgada pelo cliente a partir da sua própria percepção. A qualidade compreende as características e atributos dos produtos que adicionam valor para o cliente, intensificam sua satisfação, determinam sua preferência e o torna fiel à marca, ao produto ou à organização. A qualidade centrada no cliente é, pois, um conceito estratégico, voltado para a retenção e conquista de cliente.

O conhecimento das necessidades do cliente, atuais e futuras, é o ponto de partida na busca da excelência do desempenho da organização. As estratégias, planos e processos orientam-se em função da promoção da satisfação e da conquista da fidelidade dos clientes.

As necessidades do cliente devem ser atendidas em sua plenitude, dentro do conceito de qualidade no atendimento. Para o atendimento qualificado, todo empregado deve estar permanentemente atualizado quanto aos produtos e serviços que a Caixa oferece, bem como quanto à operacionalização e funcionalidade dos equipamentos, garantindo correção nas informações prestadas ao cliente.

O sucesso de uma organização é avaliado por meio de seus resultados, que devem ser medidos por um conjunto de indicadores que reflitam as necessidades e interesses de todas as partes interessadas de forma balanceada, harmônica e sustentadas. Para que estas necessidades sejam atendidas, a organização deve centrar suas estratégias, objetivos e metas de forma explícita e alinhada aos aspectos detectados.

#### 4.7 Programa de Desburocratização

A burocracia se tornou, ao longo do tempo, um dos grandes problemas no processo de atendimento bancário. A Caixa Econômica Federal, ao longo do tempo, vem propondo algumas resoluções a fim de solucionar os problema que seus clientes possam enfrentar, desenvolvendo um programa de desburocratização.

Ações para agilizar o processo como o pagamento *on-line* e o pré-atendimento na fila estão sendo utilizados pela Caixa Econômica Federal. O pré-atendimento corresponde à checagem da documentação básica na fila do caixa executivo, orientando os clientes que não conseguirão realizar a operação por falta ou erro na documentação. O banco espera com isso a otimização do uso dos recursos, agilizando o atendimento, qualificando-o e reduzindo o tempo de permanência do cliente na agência, elevando a percepção do cliente quanto à qualidade no atendimento.

Outra medida tomada foi o agendamento do pagamento de FGTS. A utilização de um sistema informatizado (SIGAT - Sistema de Gerenciamento do Atendimento de Clientes) para realizar o agendamento do pagamento do FGTS evita a marcação do atendimento para os dias 2 (arrecadação INSS), 7 e 10 (arrecadação do FGTS). Com isto espera-se diminuir a demanda por este serviço na agência nos dias de pico de atendimento, fazendo com que seja otimizado o atendimento ao cliente, impactando no menor tempo de permanência do cliente na agência, redução da fila na agência e melhor distribuição do fluxo de clientes.

O projeto "Arrecadação em Casas Lotéricas" já está em andamento e será submetido ao Conselho Curador para aprovação e ao Ministério do Trabalho para aceitação, por parte da fiscalização, dos comprovantes emitidos pela rede dos

revendedores lotéricos, reduzindo a necessidade do cliente ir diretamente à agência para arrecadação de até R\$ 1.000,00; ou seja, 92% das empresas.

A checagem prévia da documentação mínima necessária para entrada ou pagamento do seguro desemprego e demais produtos de transferência de benefícios tem por objetivo melhorar o problema de retorno do cliente por falta de documentação. Outra medida é o desbloqueio automático de parcelas do seguro desemprego. O desbloqueio automático das parcelas do seguro desemprego ocorre a partir da identificação e orientação para correção do motivo do bloqueio da última parcela paga, quando for por divergência de dados cadastrais. Esta é uma solução paliativa que ataca a consequência ao invés da causa do problema, porém é válida caso a proposta anterior não ocorrer de forma esperada.

Este plano de ação objetiva a eliminação do problema do bloqueio de parcelas por divergência de dados cadastrais entre as bases cadastrais, evitando o retorno do cliente à agência em caso de divergência cadastral, e liberando o pagamento mesmo quando há a necessidade de orientar o segurado quanto à regularização de seus dados cadastrais. O aumento do limite de saque para R\$ 1.500,00 no caixa eletrônico eliminou a ida desnecessária do cliente até ao interior da agência, diminuir o fluxo de pessoas. Também visando a agilidade no atendimento, a Caixa Econômica Federal utiliza o Cartão do Cidadão, como uma forma de auto atendimento. Todo trabalhador brasileiro tem direito ao seu Cartão do Cidadão, que desde junho de 2000 substituiu o antigo Cartão do Trabalhador.

O Cartão do Cidadão fornece informações do FGTS, abono salarial, rendimentos e quotas do PIS, acompanhamento do FIES, bolsa escola, bolsa alimentação e outros. Atualmente a Caixa paga todos os benefícios pelos canais alternativos de atendimento, com o cartão cidadão.

O cartão pode ser solicitado gratuitamente em qualquer agência da Caixa Econômica Federal.

## 4.8 A Caixa e os seus Canais de Atendimento

### AGÊNCIAS

A CAIXA está presente em todo o Brasil. No total, são 6900 agências que, além de serviços bancários, realizam o pagamento de benefícios do governo federal e atendem os trabalhadores por meio do FGTS, PIS e Seguro-Desemprego. A CAIXA conta ainda com 419 agências habilitadas a trabalhar com Penhor.

Nelas, é possível fazer aplicações, solicitar empréstimos, contratar financiamento imobiliário, adquirir planos de previdência, seguros e títulos de capitalização e muito mais.

### UNIDADES LOTÉRICAS

Realizar operações bancárias com muita comodidade e ainda apostar na sua sorte? Nas Unidades Lotéricas da CAIXA você pode. São quase nove mil estabelecimentos distribuídos por todo o Brasil. O atendimento é rápido e o horário de funcionamento é mais amplo em relação às agências bancárias. Além disso, há sempre uma lotérica perto de você.

O que você pode fazer nas Unidades Lotéricas:

- Abrir uma conta CAIXA Fácil, sem burocracia e sem comprovação de renda, apresentando apenas RG e CPF; apostar e receber prêmios de até R\$ 800,00 nas Loterias CAIXA; receber benefícios sociais como Bolsa Família, INSS, FGTS (no valor de até R\$ 1.000,00), Seguro-Desemprego, PIS etc.; pagar contas

de água, luz e telefone no valor de até R\$ 1.000,00; fazer a Declaração Anual de Isento; Pagar bloqu岸tos de cobrança bancária CAIXA no valor de até R\$ 1.000,00, em dinheiro ou cheque (exceto os boletos que contêm a informação SIACI em destaque, cujo valor é de até R\$ 2.000,00 em dinheiro e em cheque); pagar contas pelo Pagamento Eletrônico CAIXA - PEC, com valor de até R\$ 1.000,00; Pagar bloqu岸tos de outros bancos com valor de até R\$ 1.000,00 em dinheiro; Pagar prestação habitacional com valor até R\$ 2.000,00; consultar saldo de contas correntes e poupanças; efetuar depósitos somente em dinheiro em contas correntes e poupanças nos valores de R\$ 5,00 a R\$ 1.000,00; efetuar saques em contas correntes e poupanças com o cartão magnético nos valores de R\$ 5,00 a R\$ 1.000,00; efetuar doações para o Programa Fome Zero; Adquirir produtos de capitalização como o SuperXCap e a TeleSena; efetuar recarga de celular pré-pago; em algumas Unidades Lotéricas você pode entregar propostas de cartão de crédito, conta corrente, cheque especial e empréstimo por consignação para aposentados e pensionistas do INSS e empregados de empresas conveniadas; Compartilhamento: clientes do Banco do Brasil também podem efetuar saques e consultar saldos de contas e efetuar o pagamento de sua passagem TAM.

## CORRESPONDENTES CAIXA AQUI

Os Correspondentes CAIXA AQUI estão espalhados por todo o Brasil e levam os serviços e produtos da empresa até mesmo aos locais de difícil acesso, onde não existem agências bancárias. Os pontos de atendimento são conectados em tempo real com a CAIXA.

O que você pode fazer nos Correspondentes CAIXA AQUI:

- Consultar saldos e extratos de contas correntes e poupanças; receber benefícios sociais, como Bolsa Família, INSS, FGTS (até R\$ 600,00), Seguro-Desemprego, PIS etc.; pagar contas de água, luz e telefone no valor de até R\$ 1.000,00; pagar tributos municipais, estaduais, carnês e assemelhados e convênio

exclusivo CAIXA no valor de até R\$ 1.000,00; pagar bloqu岸tos de cobrança bancária CAIXA no valor de até R\$ 1.000,00; pagar bloqu岸tos de outros bancos no valor de até R\$ 500,00 (em dinheiro) ou R\$ 1.000,00 (com cartão de débito conta CAIXA); pagar prestação habitacional; fazer Declaração Anual de Isento (Imposto de Renda); pagar fatura avulsa de cartão de crédito CAIXA nos valores de R\$ 10,00 a R\$ 1.000,00; pagar prestação habitacional no valor de até R\$ 2.000,00; efetuar doações para o Programa Fome Zero; efetuar depósitos em contas correntes e poupanças no valor de até R\$ 1.000,00 ou em três transações por dia; efetuar saques em contas correntes e poupanças com o cartão magnético até R\$ 1.000,00 ou em três transações por dia; fazer transferências entre contas da CAIXA nos valores de R\$ 5,00 a R\$ 1.000,00; abrir uma CONTA CAIXA FÁCIL; alterar senha da conta CAIXA FÁCIL; Em alguns Correspondentes, você pode entregar propostas de cartão de crédito, conta corrente, cheque especial e empréstimo por consignação para aposentados e pensionistas do INSS e empregados de empresas conveniadas.

## POSTOS DE ATENDIMENTO ELETRÔNICO

Os Postos de Atendimento Eletrônico são terminais de auto-atendimento da CAIXA disponíveis em estabelecimentos como postos de gasolina, supermercados, farmácias, faculdades e shopping centers. Há cerca de mil e quinhentos deles espalhados em todo o Brasil. Sua vantagem é a comodidade e o horário estendido de funcionamento.

O que você pode fazer nos Postos de Atendimento Eletrônico:

- Efetuar saques em conta corrente, poupança, cartão de crédito; Consultar saldos e extratos de contas da CAIXA, do FGTS e do PIS; Pagar tributos municipais, estaduais e federais; Pagar contas de concessionárias públicas (água, luz/gás e telefone); Pagar bloqu岸tos de cobrança bancária; Transferir valores entre contas da CAIXA e da CAIXA para outros bancos; Receber

benefícios sociais, como Bolsa Família, INSS, FGTS, e PIS. Bloquear cartões; Agendar pagamento de contas; Contratar cestas de serviços; Contratar cartão crédito.

## SALAS DE AUTO-ATENDIMENTO

Nos terminais das Salas de Auto-Atendimento da CAIXA, você pode realizar diversas operações com praticidade, conforto e segurança. Outra vantagem é o horário estendido de funcionamento. São mais de 2.600 salas de auto-atendimento em todo o Brasil à sua disposição.

O que você pode fazer nas Salas de Auto-Atendimento:

- Efetuar depósitos em contas correntes e poupanças; Efetuar saques em contas correntes e poupanças com cartão magnético; Consultar saldos e extratos de contas da CAIXA, do FGTS e do PIS; Pagar tributos municipais, estaduais e federais; Pagar contas de concessionárias públicas (água, luz/gás e telefone); Pagar bloquetes de cobrança bancária; Transferir valores entre contas da CAIXA e da CAIXA para outros bancos; Receber benefícios sociais, como Bolsa Família, INSS, FGTS, Seguro-Desemprego e PIS; Solicitar e desbloquear talões de cheque; Imprimir folhas de cheque; Bloquear cartões; Agendar pagamento de contas; Consultar saldo e extrato de aplicações e efetuar resgates; Cadastrar contas no débito automático; Contratar cestas de serviços; Contratar cartão de crédito; Contratar CDC; Efetuar manutenção dos Contratos de Penhor; Participar de leilão de jóias do Penhor.

## BANCO 24 HORAS



O Banco24Horas é uma rede de auto-atendimento bancário que funciona 24 horas por dia, sete dias por semana. Você pode realizar operações bancárias, como saque, consulta de saldo e retirada de extrato, com comodidade, rapidez e segurança. São mais de 10.000 terminais espalhados pelas principais cidades brasileiras. Com certeza, há um perto de você.

O que você pode fazer no Banco24Horas:

- Efetuar saques em contas correntes e poupanças (com cartão de débito bancário); Efetuar saques emergenciais (com cartão de crédito); Consultar saldo de contas correntes e poupanças; Alteração de senha do cartão de crédito.

#### INTERNET BANKING CAIXA

O canal certo para quem quer SEGURANÇA e COMODIDADE. Acessando o Internet Banking pelo computador, você consulta saldo, extrato, paga suas contas e faz transferências. O [Internet Banking CAIXA](#) é o seu banco aberto 24 horas por dia, todos os dias, onde você estiver, em qualquer lugar do mundo. Veja o que temos a lhe oferecer:

Consultas: Saldo; Extrato; Extrato por período; Extrato por e-mail; Lançamentos futuros; Extrato de compras com Cartões de Débito; Informe de rendimentos ; Geração arquivo Money; Investimento ; Fundos de Investimentos de Renda Fixa e Variável; Fundos de Investimento Imobiliário; Poupança Integrada; Aplicação em Renda Fixa; Tesouro Direto; Transações agendadas; Transações efetivadas;

Pagamentos: DDA; Agendamento de pagamento de contas (água, luz, telefone e gás) Bloqueto de cobrança ; DARF ; DARF Simples ; DAS - Documento de Arrecadação do Simples Nacional ; GFIP – FGTS ; GPS – INSS ; IPVA ;

DPVAT ; IPTU/ISS ; GRCS ; ISS ; Licenciamento de veículos; Prestação Habitação CAIXA ; Recarga de celular

Transferências: Transferência entre contas da CAIXA, instituições financeiras e depósitos judiciais ; TED ; DOC eletrônico ; DOC Recebidos (informações sobre o remetente) ; Doação Fome Zero;

Investimentos: Aplicação; Resgate; Cancelamento de aplicação e resgate

Empréstimos: Crédito pré-aprovado CDC; Simulador CDC; Giro CAIXA Fácil

Débito automático: Inclusão, consulta, cancelamento;

Cartões: Consulta de faturas e limites; Pagamento de fatura; Solicitação de cartão virtual, adicional e mesada; Alteração de limites do cartão virtual, adicional e mesada.

Outros serviços: Solicitação e desbloqueio de talão de cheques; Acesso do Internet Banking via celular; Adesão Mensagens via Celular; Consulta e alteração de e-mail; Consulta e alteração de endereço; Programa de pontos CAIXA

Fale com a Ouvidoria:

A Ouvidoria CAIXA atende reclamações que não foram atendidas satisfatoriamente pelo SAC CAIXA ou denúncias. A Central de Ouvidoria CAIXA - 0800 725 7474, funciona de 8h às 18h, horário de Brasília, em dias úteis. O atendimento às pessoas com deficiência auditiva é realizado pelo número 0800 726 2492. O prazo para resposta é de 15 dias corridos.

O SAC CAIXA é o canal responsável pelo esclarecimento de dúvidas sobre

produtos e serviços da CAIXA, atendimento a solicitações de cancelamento ou suspensão de contratos e serviços, registro de reclamações, sugestões e elogios. Atende pelo número gratuito 0800 726 0101, 24 horas por dia, sete dias na semana e tem o prazo legal de cinco dias úteis para apresentar solução às reclamações.

## CAIXA CELULAR

A qualquer hora e em qualquer lugar, você pode contar com os serviços de celular da CAIXA. Com o serviço Mensagens via Celular você pode receber, gratuitamente, avisos SMS com informações do seu FGTS e sobre débitos em sua conta corrente ou poupança. É possível também acessar a sua conta para fazer consultas, pagamentos e transferências.

## MENSAGENS VIA CELULAR

**FGTS;** A CAIXA envia mensalmente mensagens de texto (SMS) com o valor do depósito mensal feito pelo empregador e com o saldo atualizado. O serviço é gratuito. Cadastre o seu celular no Portal FGTS - opção FGTS no Celular

**Conta corrente e poupança;** A CAIXA avisa quando houver movimentação de débito. As mensagens de texto (SMS) incluem transações aprovadas, canceladas e negadas.

**As transações que geram mensagens são:** Saques, transferências, pagamentos e agendamentos a partir de R\$ 100,00.

- Compras com cartão de débito Maestro e VisaEletron a partir de R\$ 50,00.

Faça adesão no Internet Banking CAIXA ou em sua agência.

## ACESSO VIA SMARTFONE

Basta acessar o endereço eletrônico [www.caixa.gov.br](http://www.caixa.gov.br) pelo seu aparelho. Serviços disponíveis para conta corrente e poupança, com adesão prévia no Internet Banking CAIXA:

Saldo, extrato, lançamentos futuros; ; Recarga de celular pré-pago; Pagamentos de concessionárias, bloqu岸tos e prestação habitacional; Investimentos; Solicitação e desbloqueio de talão de cheques; Consultas a transações agendadas ou efetivadas.

Além desses serviços, você também pode consultar os resultados de loterias, telefones CAIXA e calendários sociais e simular financiamentos habitacionais.

## ACESSO VIA CELULAR (WAP)

Basta digitar [www.caixa.gov.br](http://www.caixa.gov.br) no navegador do seu aparelho. Os serviços estão disponíveis para conta corrente e poupança, com adesão prévia no Internet Banking CAIXA:

Consulta de saldos; Extratos; Lançamentos futuros.

Neste portal, você também tem acesso a outras informações, como resultados de loterias, telefones CAIXA, calendários sociais e seu saldo do FGTS.

## SALA DAS PREFEITURAS

## PONTO DE APOIO PARA PREFEITOS E GESTORES PÚBLICOS

Sala das Prefeituras é uma iniciativa da CAIXA, em parceria com o Governo

Federal, de valorização dos municípios brasileiros.

O espaço conta com salas de reunião, telefone, fax, lousa interativa e computador com acesso à internet, servindo como ponto de apoio e integração para os prefeitos de todo o Brasil.

As reuniões podem ser agendadas, por meio das agências e superintendências regionais da CAIXA.

### UMA SALA DE SOLUÇÕES

Mais do que um suporte tecnológico, a Sala das Prefeituras é um espaço de relacionamento da CAIXA, que possibilita atendimento diferenciado aos prefeitos. Nessas salas, é possível encontrar conforto, hospitalidade e respostas adequadas para os problemas de cada município.

No local, você também pode contar com uma equipe preparada para buscar soluções e orientação técnica, viabilizando o crescimento dos municípios e melhorando a qualidade de vida da sua população.

A CAIXA dispõe de 73 Salas das Prefeituras, sendo uma em Brasília, com toda a infra-estrutura para atender e dar suporte aos gestores e, outras 72 nas Superintendências Regionais, que possuem relacionamento com municípios.

## 5 O SER DA CAIXA

A Caixa é o principal agente das políticas públicas do governo federal , de uma forma ou de outra, está presente na vida de milhões de brasileiros, isso porque ela não atende só os seus clientes bancários, mas todos os trabalhadores formais do Brasil, seja por meio de pagamentos de FGTS, PIS, seguros desemprego, e até mesmo os apostadores de loterias.

Ao priorizar setores como habitação, saneamento básico, infra-estrutura e prestação de serviços, a Caixa exerce um papel fundamental na promoção do desenvolvimento urbano e da justiça social no país, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população.

A seguir detalharemos a missão e a visão da Caixa, como forma de demonstrar o modo de pensar a administração do seu trabalho.

### 5.1 Missão

A missão da CAIXA é promover a melhoria da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando prioritariamente no desenvolvimento urbano, nos segmentos de habitação,

saneamento e infra-estrutura e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social, ancorada nos seguintes valores:

- O direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes;
- A busca permanente de excelência na qualidade de seus serviços;
- O equilíbrio financeiro em todos os negócios;
- A conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade;
- O respeito e a valorização do ser humano.

## **5.2 Visão**

A visão de futuro definida pela CAIXA estende-se até 2015 e, nela, o tempo e o teor deixam clara a intenção de enraizamento de uma cultura corporativa que privilegie o desenvolvimento do espírito público, conforme segue:

A CAIXA será referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil e com permanente capacidade de renovação;

Manterá a liderança na implementação de políticas públicas e será parceira estratégica dos governos estaduais e municipais;

Consolidará sua posição como o banco da maioria da população brasileira, com relevante presença no segmento de pessoa jurídica e excelente

relacionamento com seus clientes;

Será detentora de alta tecnologia da informação em todos os canais de atendimento e destacar-se na gestão de pessoas, reconhecidas em seu mérito capacitadas e com desenvolvido espírito público;

Manterá relacionamentos sólidos, coesos e inovadores com parceiros competentes e de forte compromisso social.

### **5.3 Valores**

#### *Respeito*

As pessoas na CAIXA são tratadas com ética, justiça, respeito, cortesia, igualdade e dignidade. Exigimos de dirigentes, empregados e parceiros da CAIXA absoluto respeito pelo ser humano, pelo bem público, pela sociedade e pelo meio ambiente.

Repudiamos todas as atitudes de preconceitos relacionadas à origem, raça, gênero, cor, idade, religião, credo, classe social, incapacidade física e quaisquer outras formas de discriminação. Respeitamos e valorizamos nossos clientes e seus direitos de consumidores, com a prestação de informações corretas, cumprimento dos prazos acordados e oferecimento de alternativa para satisfação de suas necessidades de negócios com a CAIXA. Preservamos a dignidade de dirigentes, empregados e parceiros, em qualquer circunstância, com a determinação de eliminar situações de provocação e constrangimento no ambiente de trabalho que diminuam o seu amor próprio e a sua integridade moral. Os nossos patrocínios atentam para o respeito aos costumes, tradições e valores da sociedade, bem como a preservação do meio ambiente.



### *Honestidade*

No exercício profissional, os interesses da CAIXA estão em 1º lugar nas mentes dos nossos empregados e dirigentes, em detrimento de interesses pessoais, de grupos ou de terceiros, de forma a resguardar a lisura dos seus processos e de sua imagem.

Gerimos com honestidade nossos negócios, os recursos da sociedade e dos fundos e programas que administramos, oferecendo oportunidades iguais nas transações e relações de emprego. Não admitimos qualquer relacionamento ou prática desleal de comportamento que resulte em conflito de interesses e que estejam em desacordo com o mais alto padrão ético.

Não admitimos práticas que fragilizem a imagem da CAIXA e comprometam o seu corpo funcional. Condenamos atitudes que privilegiem fornecedores e prestadores de serviços, sob qualquer pretexto. Condenamos a solicitação de doações, contribuições de bens materiais ou valores a parceiros comerciais ou institucionais em nome da CAIXA, sob qualquer pretexto.

### *Compromisso*

Os dirigentes, empregados e parceiros da CAIXA estão comprometidos com a uniformidade de procedimentos e com o mais elevado padrão ético no exercício de suas atribuições profissionais. Temos compromisso permanente com o cumprimento das leis, das normas e dos regulamentos internos e externos que regem a nossa Instituição.

Pautamos nosso relacionamento com clientes, fornecedores, correspondentes, coligadas, controladas, patrocinadas, associações e entidades de classe dentro dos princípios deste Código de Ética.

Temos o compromisso de oferecer produtos e serviços de qualidade que atendam ou superem as expectativas dos nossos clientes. Prestamos orientações e informações corretas aos nossos clientes para que tomem decisões conscientes em seus negócios.

Preservamos o sigilo e a segurança das informações. Buscamos a melhoria das condições de segurança e saúde do ambiente de trabalho, preservando a qualidade de vida dos que nele convivem. Incentivamos a participação voluntária em atividades sociais destinadas a resgatar a cidadania do povo brasileiro.

### *Transparência*

As relações da CAIXA com os segmentos da sociedade são pautadas no princípio da transparência e na adoção de critérios técnicos. Como empresa pública, estamos comprometidos com a prestação de contas de nossas atividades, dos recursos por nós geridos e com a integridade dos nossos controles.

Aos nossos clientes, parceiros comerciais, fornecedores e à mídia dispensamos tratamento equânime na disponibilidade de informações claras e tempestivas, por meio de fontes autorizadas e no estrito cumprimento dos normativos a que estamos subordinados.

Oferecemos aos nossos empregados oportunidades de ascensão profissional, com critérios claros e do conhecimento de todos. Valorizamos o processo de comunicação interna, disseminando informações relevantes relacionadas aos negócios e às decisões corporativas.

### *Responsabilidade*

Devemos pautar nossas ações nos preceitos e valores éticos deste Código, de forma a resguardar a CAIXA de ações e atitudes inadequadas à sua missão e imagem e a não prejudicar ou comprometer dirigentes e empregados, direta ou indiretamente.

Zelamos pela proteção do patrimônio público, com a adequada utilização das informações, dos bens, equipamentos e demais recursos colocados à nossa disposição para a gestão eficaz dos nossos negócios.

Buscamos a preservação ambiental nos projetos dos quais participamos, por entendermos que a vida depende diretamente da qualidade do meio ambiente.

Garantimos proteção contra qualquer forma de represália ou discriminação profissional a quem denunciar as violações a este Código, como forma de preservar os valores da CAIXA

## 6 A CAIXA E A RESPONSABILIDADE SOCIAL

A comunicação social, trabalhando ações de marketing, relações públicas, jornalismo e publicidade de forma integrada, tem o dever moral de apontar os problemas sociais e ambientais que assolam o planeta e a humanidade, e, concomitantemente, propor soluções expondo exemplos de casos que se mostraram bem sucedida no combate a estes problemas. João Firme, presidente do Sindicato das Agências de Propaganda do Rio Grande do Sul afirma que a missão da comunicação é ajudar os povos a se organizarem em prol de um objetivo comum que beneficie a todos: “É preciso convencer o consumidor, o cidadão e o político a construir uma sociedade melhor”, onde a cooperação e a preservação em busca de um bem estar social geral sejam práticas comuns.

No âmbito de nossa sociedade contemporânea, onde os veículos de comunicação de massa atingem grande parte da população mundial, a incumbência da comunicação social vai muito além de vender produtos ou serviços, ou realizar trabalhos de valorização de marcas. Trata-se de uma questão de responsabilidade social de mobilizar atitudes. Para Alexandre Gadret, diretor geral da rede Pampa de Comunicações é tarefa dos meios e dos profissionais da área de comunicação, enquanto formadores de opinião, “mudar comportamentos e hábitos, alterando o quadro vigente de forma positiva.”.

Assim sendo, a comunicação social exerce um papel de dupla importância no que concerne às questões de responsabilidade sócio-ambiental. Deve incentivar as organizações as quais representa a investir neste campo de atuação, salientando a importância de deixar de lado as preocupações apenas com a realidade imediata e adotar políticas que garantam benefícios em longo prazo, tanto para a empresa quanto para a sociedade. Uma empresa socialmente responsável e sustentável é a que tem maiores chances de uma vida organizacional prolongada. A relação com os públicos diretos, indiretos, externos ou internos também é favorecida, através do valor agregado que representa uma postura sócio-ambiental responsável.

A Caixa procura estender os seus programas sócio-ambientais tanto ao seu público interno, quanto ao público externo à organização. Podem ser caracterizados como públicos essenciais da Caixa, que são os públicos juridicamente ligados à organização e dos quais depende para a sua constituição, manutenção de sua estrutura, sobrevivência e para a execução de suas atividades-fim, segundo França: os *constitutivos*, que são: o seu conselho administrativo, o governo, os diretores e os investidores, já que a Caixa é uma empresa com capital exclusivamente público, não tem ações negociadas na bolsa de valores, e os *não constitutivos*, do qual podemos citar colaboradores, clientes, consumidores e fornecedores.

Podemos ainda fazer uma segunda distinção entre os públicos, classificando-os, segundo França, como públicos não essenciais, que são os públicos que não participam das atividades-fim, mas tão somente da atividade-meio, estão diretamente ligados à prestação de serviços ou à intermediação política ou social, dentre os quais citamos as redes de setores da comunidade, pelo despertar da consciência de empresa cidadã, assumindo a bandeira da responsabilidade social (França, 2004: 105).

## 6.1 Níveis do problema no sistema organização – públicos

Diferentemente do que vinha ocorrendo até algum tempo atrás, hoje muito se ouve falar acerca do tema responsabilidade social e suas implicações, questões referentes à portabilidade e sustentabilidade ambiental. Inúmeras teses, artigos e livros, assim como reportagens em revistas, jornais ou televisão, vêm nos alertando acerca da necessidade de conscientização coletiva emergente, “abrindo os olhos” da população para realidades a que muitos não estão acostumados.

Não é difícil ligarmos nosso aparelho de televisão ou abrirmos o jornal e nos depararmos com notícias sobre áreas de florestas devastadas, o acúmulo irrefreável de lixo ou incidentes climáticos causados por danos ao meio ambiente e, especialmente nesta época de eleições, crescem consideravelmente à nossa volta debates sobre problemas como educação, direito à moradia digna, saúde, emprego e salário justos.

Portanto, não se pode mais alegar que o cidadão comum não tenha consciência sobre o que está acontecendo no mundo ao seu redor, uma vez que informações sobre as questões sócio-ambientais e a necessidade de reverter estes problemas encontram-se em todo o lugar. O problema maior é conscientizar todos os membros do sistema social – cidadãos e organizações – sobre a importância do papel de cada um no contexto de responsabilidade social:

A comunicação social pode exercer significativa mudança neste quadro. Utilizando a divulgação de ações de organizações socialmente responsáveis como exemplos, organizando campanhas de educação sócio-ambiental e promovendo a difusão de alertas e mensagens encorajando atitudes positivas, podemos mostrar ao cidadão comum a relevância de cada um fazer a sua parte. Como afirma Mônica Leal, Secretária Estadual da Cultura do estado do Rio grande do Sul: *“A comunicação é um veículo impactante que deve ser usado para o bem. A conscientização sócio-ambiental acompanha a formação da cultura do cidadão e a mídia tem papel decisivo neste processo”*.

Nesse ponto, outra barreira a ser enfrentada é a desconfiança do público. Ações que tratam de responsabilidade sócio-ambiental devem ser divulgadas de modo que não se assemelhem a um discurso preparado, para que não causem a falsa impressão de serem mais uma forma de propaganda para ostentação da marca da organização. Isso porque, na tentativa de associar suas marcas às questões sociais, muitas empresas ainda investem excessivamente em estratégias de marketing - que alardeie o quanto são responsáveis socialmente - e pouco faça em ações reais. Com a globalização das informações, difundida principalmente pela internet, uma organização que não apresenta coerência entre o discurso e a prática pode ser rapidamente desmascarada.

A Caixa é um exemplo de organização que não poupa esforços para que suas intenções sócio-ambientais sejam colocadas em prática. Tanto que suas ações não se restringem ao público externo ou à iniciativas que tenham amplo espaço de divulgação na mídia, mas o banco investe também em atitudes sociais que favoreçam a qualidade de vida de seu público interno. Para a Caixa, ser socialmente responsável é também cuidar do bem-estar de quem tanto colabora para o seu crescimento. Por isso, a política de gestão de pessoas da Caixa está alinhada com as mais avançadas práticas de responsabilidade corporativa.

Adequando suas políticas às novas tendências, a Caixa oferece um campus

virtual para educação à distância, além da universidade Corporativa situada em São Paulo. Os cursos oferecidos são destinados à educação, qualificação, treinamento e capacitação dos servidores, através de uma prática de aprendizagem contínua ao disponibilizada a empregados da caixa em todo o Brasil através da internet. Além disso, por meio de iniciativas como o Programa Adolescente Aprendiz, jovens de baixa renda recebem orientação capacitativa em serviços bancários e administrativos, oferecida por um profissional voluntário da Caixa, potencializando suas chances de inclusão no mercado de trabalho.

A Caixa sabe que responsabilidade social envolve também zelar pelo clima organizacional, oferecendo condições para que os colaboradores sintam-se parte integrante do ambiente corporativo. Isto que significa o desenvolvimento de ações relacionadas à promoção da diversidade, que estabeleçam igualdade de oportunidades e valorizem as diferenças. A equidade e o respeito são princípios sempre incentivadas nos relações diárias entre os servidores da Caixa. Assim, não só as relações de trabalho são favorecidas, mas também todo o próprio desenvolvimento das atividades organizacionais.

E não pára por aí. A Caixa também incentiva as ações de responsabilidade social de seus colaboradores. A mais famosa delas é a Organização Não Governamental Moradia e Cidadania. Fundada por funcionários da Caixa em 1993 com o intuito de oferecer cursos de datilografia, corte e costura, e alfabetização de jovens e adultos em comunidades carentes, a ONG recebeu todo o apoio da organização. Até hoje, a Caixa se constitui na principal parceira da ONG, que já beneficiou mais de dois milhões de pessoas, e hoje conta com programas de promoção de inclusão digital, concessão de microcrédito, construção de habitações populares para famílias de baixíssima renda e ações emergenciais como campanhas de arrecadação de agasalhos, brinquedos, alimentos, materiais escolares e de construção, projetos de capacitação profissional de geração de renda, além de continuar atuando na alfabetização de jovens e adultos.



## 6.2 Questão Ética e Estética

A CAIXA possui um código de ética, que está disponível no seu site, onde podemos encontrar a descrição dos valores que norteiam as suas decisões que são: respeito, honestidade, compromisso, transparência e responsabilidade.

Quando fala de respeito a empresa frisa que esse princípio é válido para todos os públicos de interesse da organização, sejam eles dirigentes, empregados ou parceiros da CAIXA. Procura travar relações honestas e de compromisso com esses públicos, buscando sempre destaque como principal agente financeiro das políticas públicas de desenvolvimento social do país.

A responsabilidade faz parte dos seus mais variados negócios, sejam eles de origem bancária ou de relacionamento com seus públicos, interagindo também com responsabilidade ambiental.

“Buscamos a preservação ambiental nos projetos dos quais participamos, por entendermos que a vida depende diretamente da qualidade do meio ambiente” (site da CAIXA).

Conforme Simões (2001 ) diz em seu livro, a organização deve existir para servir a comunidade e não para explorá-la e é isso que acreditamos que a empresa analisada faz, acredita nas pessoas e não faz isso apenas para ganhar publicidade gratuita, mas sim por fazer parte de seus valores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Caixa sempre foi uma instituição que procura se manter atualizada às mudanças do mercado, e no século XXI, continuou dando guinadas. A principal instituição de políticas públicas do governo federal, além de se tornar responsável pelo Bolsa Família, pelo Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e pelo Minha Casa, Minha Vida (MCMV), decidiu se fortalecer também como banco comercial. A contratação de crédito de suas linhas comerciais saltou de R\$ 20 bilhões, em 2003, para R\$ 102 bilhões, em 2010.

Para que isso fosse possível, a Caixa precisou que seus colaboradores internalizassem as novas diretrizes. O planejamento estratégico foi concebido após inúmeras pesquisas tanto em nível interno quanto de mercado. O desafio estratégico número 4: “Ser referencial de excelência em atendimento” foi norteador das pesquisas dessa mudança ocorrida na Caixa. A questão que se colocava para a instituição era: como transformar uma empresa pública, em referência de qualidade de atendimento?

A Caixa é vista pela sociedade brasileira como uma empresa segura, tradicional, com credibilidade e responsável pelo atendimento dos programas sociais do Governo Federal. E faz questão de manter essa imagem positiva e

buscar sempre o seu melhor desempenho. Sabedora dessas tradições e de suas atribuições procura manter sua viabilidade financeira, uma vez que o mercado financeiro está sempre em constante mudança e concorrência acirrada caracterizando-se por manter intenso relacionamento comercial entre os bancos e os clientes.

Consciente disso, a Administração da Caixa optou por sua modernização e inovação no atendimento baseado no relacionamento, apropriação dos benefícios proporcionados pela tecnologia, aprimoramento dos instrumentos de controle, sensibilização e qualificação de seus empregados.

A Segmentação Caixa, implementada em 2010, adotou estratégias de relacionamento por carteiras de clientes. Podemos afirmar que ela está fundamentada no relacionamento e atendimento ideal para cada segmento de cliente, constituída segundo critérios tais como renda, volume de negócios e perfil, tendo como objetivo atender as necessidades de seus clientes. Foi um passo decisivo, e os antigos valores pelos quais é lembrada passaram a compartilhar espaço com novos valores, além de produtos competitivos e mais adequados, contribuindo para uma mudança positiva da imagem institucional da empresa, e a oportunidade de avançar em sua política de conquista e manutenção de cliente e negócios, atingindo seus objetivos financeiros e institucionais, aumentando assim o poder de sua marca.

A Caixa viu no Redesenho do Banco Comercial um diferencial frente à concorrência, uma oportunidade de relacionamento e uma forma de adequar o atendimento aos perfis mais exigentes de clientes, com rapidez, praticidade, diferenciação e confiança, fazendo com que os aspectos intangíveis como o atendimento/relacionamento tenha grande importância e potencial para promover o encantamento do cliente, além de conquistar novos espaços junto a segmentos nos quais pretende se fixar.

O novo modelo de atendimento Caixa, idealizado a partir da necessidade de aperfeiçoar os processos de gestão das filas, reduziu o grau de insatisfação gerado pela questão tempo de espera, qualificou o atendimento inicial, dispendo assim de ambientes mais tranqüilos, oferecendo desde instalações confortáveis, equipamentos modernos, com abordagem adequada e direcionamento eficiente, produtos específicos e adequados aos mais variados perfis e necessidades, até políticas de atendimento baseadas no relacionamento, na busca da satisfação e da fidelização. O cliente passa a perceber maior eficiência da empresa, e percorre um caminho mais favorável à descoberta dos produtos e serviços disponíveis, motivando-se a estabelecer um relacionamento voltado à satisfação de seus desejos e necessidades e possibilitando a conquista dos segmentos de mercado mais adequados para a Caixa.

Tais modelos desenvolvidos e implantados estão sujeitos a reavaliações e análises, aperfeiçoamentos contínuos, pesquisas de opinião e de satisfação, e aproveitamento das oportunidades do aprendizado junto ao mercado em benefício da própria empresa.

Ao término deste trabalho, concluímos que uma Instituição sesquicentenária como a Caixa Econômica Federal, preocupa-se em modernizar-se, acompanhando os avanços tecnológicos para manter-se competitiva no mercado, avaliando continuamente sua gestão estratégica, tática e operacional, e principalmente em cumprir sua missão sendo o braço direito do Governo Federal nas execuções das políticas sociais.

A Caixa é uma das instituições financeiras mais completas, atuando como banco comercial como os demais, e prioritariamente como banco social.

## ANEXOS

Para a realização do presente trabalho foi solicitada a autorização da Gerência Nacional de Comunicação da Caixa, através do email apresentado abaixo.

**De:** Daniela Antunes de Matos

**Enviada em:** terça-feira, 12 de abril de 2011, 11h19min.

**Para:** GECOM - GN Comunicação

**Assunto:** Autorização para Trabalho de Conclusão

À

GECOM – GN Comunicação

1           Preciso solicitar autorização para o meu trabalho de conclusão de curso, sou graduanda em Relações Públicas, pela UFRGS, e funcionária Caixa desde 12/2008.

2           O assunto será Atendimento, os canais disponibilizados pela Caixa e como esses impactam na qualidade do atendimento dentro das agências.

Fico no aguardo,  
Atenciosamente,  
Daniela Matos

---

**De:** GECOM - GN Comunicação  
**Enviada em:** sexta-feira, 15 de abril de 2011 10:58  
**Para:** Daniela Antunes de Matos  
**Assunto:** ENC: Autorização para Trabalho de Conclusão

Prezada colega

Autorizamos a utilização da marca CAIXA, sendo que qualquer menção ou utilização da marca deverá ser em conformidade como o previsto no MN AE053.

Atenciosamente

Francisco Luiz P. R. Filho  
Gerente Executivo  
GN Comunicação

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Serviço ao cliente**: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ALMEIDA, Sergio. **Ah! Eu não acredito**: como cativar o cliente através de um fantástico atendimento. 53. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 2001.

BEE, R. **Fidelizar o Cliente**. São Paulo. Nobel, 2000.

Balanço Social 2009. [www.caixa.org.br](http://www.caixa.org.br)

BANCO CENTRAL DO BRASIL S/A - Legislação, Normas e Manuais.  
[www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br)

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Manual normativo OR 020: **Padrão de atendimento nos pontos de venda**. Brasília. v. 02.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Manual normativo OR 024: **Legalização, abertura, alteração e fechamento de pontos de venda**. Brasília. v. 03.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Manual normativo OR 001: **Estatuto da Caixa Econômica Federal**. Brasília. v. 07.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Manual normativo RH103: **Código de ética da Caixa**. Brasília. v.10.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Cartilha do atendente: atendendo com maestria**. Brasília. 2009.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Cartilha segmentação Caixa**. Brasília. 2010.

- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Cartilha fila virtual**. Brasília. 2010.
- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **RBC: modelo de atendimento, diagnóstico e resultados**. Brasília. 2019.
- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **RBC: atualização do modelo de atendimento**. Brasília. 2010.
- COBRA, M H N. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. São Paulo. Atlas, 1985.
- CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br) ( lei 8.078, de 11/09/1990).
- Federação Brasileira de Bancos [www.febraban.org.br](http://www.febraban.org.br)
- FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas: Processo, funções, tecnologia e estratégia**, São Paulo: Summus, 2003.
- FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identifica-los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul, Yendis Editora, 2004.
- GERSON, R. F. **A excelência no atendimento a clientes: mantendo seus clientes por toda a vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- GIL, Antônio Carlos. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.
- KOTTLER, Philip, **Administração de Marketing**, 4. Edição São Paulo. Atlas, 1998.
- KOTLER, P. **Administração de marketing. A edição do novo milênio**. São Paulo. Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- KUNSCH, Margarida K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi – **Marketing de Serviços** – 2 edição, Editora Atlas, 2000.
- LEDUR, Clarice (org.). **Ações de sustentabilidade Ambiental**. Porto Alegre: Alap, 2008.
- NOBRE, J.A **Sua excelência o cliente**. São Paulo: Passaporte para o Sucesso, 2004.
- SIMÕES, R. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 1976



SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: Função Política**, São Paulo: Summus, 1995.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas e Micropolítica**, São Paulo: Summus, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.