

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
ESCOLA DE GESTÃO E ECONOMIA
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

EMILIANA PEREIRA BIANCHINI

**MOSTRAR AO COLABORADOR A IMPORTÂNCIA DA PESQUISA
DE SATISFAÇÃO PARA PRODUTIVIDADE E VENDAS NA ÁREA
COMERCIAL**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA
2019

EMILIANA PEREIRA BIANCHINI

**MOSTRAR AO COLABORADOR A IMPORTÂNCIA DA PESQUISA DE
SATISFAÇÃO PARA PRODUTIVIDADE E VENDAS NA ÁREA
COMERCIAL**

Monografia apresentada ao Curso de MBA em Gestão Empresarial da Escola de Gestão e Economia da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, como requisito parcial necessário para obtenção do título de Especialista em MBA de Gestão Empresarial.

Orientadora: Prof. Dr^a. Giovanna Pezarico

CURITIBA
2019

TERMO DE APROVAÇÃO

MOSTRAR AO COLABORADOR A IMPORTÂNCIA DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO PARA PRODUTIVIDADE E VENDAS NA ÁREA COMERCIAL

Esta monografia foi apresentada no dia 14 de janeiro de 2019, às 13:20h, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata EMILIANA PEREIRA BIANCHINI apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dra. Giovanna Pezarico
Orientador

Prof. Dra. Andrea de Souza
Banca

Prof. Dra. Maria Lúcia Figueiredo Gomes de Meza
Banca

Visto da coordenação:

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

A folha de aprovação assinada encontra-se na coordenação do curso.

*Dedico este trabalho à Deus a minha mãe
Isabel e ao homem da minha vida, meu marido
Andrew.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus por toda a sabedoria e discernimento, principalmente por me nortear nos principais caminhos em relação à conciliação entre vida acadêmica e vida profissional.

Aos meus pais, por ter me ensinado como ser uma pessoa íntegra e pautada na ética. Simplesmente uma referência que tenho em minha vida.

Ao Andrew, meu marido, pela compreensão em momentos que tive de abdicar de lazeres para me concentrar à conclusão desse projeto, e também pelos incentivos diários desde o início de meus estudos.

A Prof^a. Dra. Giovanna Pezarico, que além de orientadora, fez eu ter a percepção que a satisfação dos clientes é importante para trazer a confiança e a fidelidade dos clientes na marca, pois com clientes mais satisfeitos a produtividade dos colaboradores aumenta e torna o local de trabalho mais flexível e dinâmico.

À Universidade Tecnológica Federal do Paraná, pela oportunidade concedida em relação ao curso de MBA Gestão Empresarial.

E, por final, a todos os amigos, colegas de trabalho e colegas de MBA que fizeram parte de mais uma etapa muito feliz em minha vida.

RESUMO

BIANCHINI, Emiliania. **Mostrar ao colaborador a importância da pesquisa de satisfação para produtividade e vendas na área comercial em 2019**. 38 f. monografia de especialização (MBA em Gestão Empresarial) – escola de gestão e economia, universidade tecnológica federal do paraná. curitiba, 2019.

A pesquisa de satisfação vem sendo um dos principais diferenciais para a sobrevivência de qualquer organização. Pois cada vez mais clientes procuram um bom atendimento, mesmo que seja para resolução de um problema ou a compra de um produto ou serviço. Porém o bom atendimento do funcionário, já basta para uma boa impressão do cliente perante a organização. Este estudo irá partir da importância da qualidade e da excelência no atendimento ao cliente para as organizações, isso irá ajuda-la a se manter ativa no mercado competitivo. A importância de um bom relacionamento entre cliente e empresa fidelizando o cliente, indicações entre outros resultados positivos. Será estudado também a importância do funcionário dentro da empresa, pois é ele quem trará a qualidade no atendimento, carregando assim o nome da empresa. Por fim, será abordado melhorias que se implantadas no atendimento podem trazer benefícios tanto para as empresas quanto para os clientes.

Palavras-chave: Satisfação. Gestor. Gestão de pessoas. Organização. Comercial. Ambiente de trabalho. Produtividade

ABSTRACT

BiNCHINI, Emiliana. **Show employees the importance of satisfaction surveys for sales research and sales in 2019**. 38 f. monografia de especialização (MBA em Gestão Empresarial) – escola de gestão e economia, universidade tecnológica federal do Paraná Curitiba, 2019.

Satisfaction research has been one of the main differentials for the survival of any organization. Because more and more customers are looking for a good service, even if it is for solving a problem or buying a product or service, but the good service of the staff, is enough for a good impression of the client before the organization. This study will build on the importance of quality and excellence in customer service for organizations, this will help them stay active in the competitive market. The importance of a good relationship between client and company brings customer loyalty, indications among other positive results. It will also be studied the importance of the employee within the company, because it will be this employee who will bring the quality in the service, thus carrying the name of the company. Finally, it will be approached improvements that if implanted in the service can bring benefits both for the companies as for the clients.

Keywords: Leadership. Satisfaction. Manager People management. Organization. Commercial. Workplace. Productivity

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Gráfico questão 1.....	23
Figura 2 – Gráfico questão 2.....	24
Figura 3 – Gráfico questão 3.....	25
Figura 4 – Gráfico questão 5.....	26
Figura 5 – Gráfico questão 12.....	27

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	09
1.1	PROBLEMA	10
1.1	OBJETIVOS	10
1.1.1	Objetivo geral.....	10
1.1.2	Objetivos específicos.....	10
1.2	JUSTIFICATIVA	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1	ATENDIMENTO AO CLIENTE.....	12
2.2	DESAFIOS CARACTERÍSTICOS DOS SERVIÇOS.....	13
2.3	SATISFAÇÃO DO CLIENTE	14
2.4	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	15
2.4.1	Resistência à mudança	16
2.4.2	Formas de resistência.....	17
2.4.3	Resistência à mudança no âmbito da cultura organizacional	18
3	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	22
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	23
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
	REFERÊNCIAS	29
	APÊNDICES	31

1. INTRODUÇÃO

O tema que será apresentado neste trabalho refere-se ao atendimento e satisfação dos clientes que vem crescendo ainda mais no mundo dos negócios e levantando muitas questões para as empresas, especialmente empresas do setor de serviços, sabendo que para obter uma fidelização do cliente é preciso uma diferenciação entre os concorrentes, oferecendo um atendimento a altura do que o cliente espera.

Esse quesito será estudado no setor bancário, pois existem alguns concorrentes que possuem o mesmo tipo de produto e serviço, porém o que cada organização busca é a melhoria em seu atendimento como diferencial, por este motivo esse assunto tem grande importância na decisão dos clientes na contratação do serviço.

Será analisado também a percepção dos colaboradores referente ao tal tema proposto, identificando se eles conhecem e praticam as políticas e diretrizes estipuladas pela empresa.

Para que haja este bom entendimento entre os colaboradores, os bancos têm atrelado este assunto com remuneração, deixando claro para o seu colaborador, que se houver uma boa avaliação de seus clientes perante ao atendimento prestado, quem sai ganhando não é somente a empresa ou o cliente, e sim ele mesmo.

Porém ainda existe uma certa resistência em falar sobre este assunto, e será neste ponto que o trabalho será desenvolvido.

O estudo foi estruturado em forma de monografia. A primeira parte apresenta um breve histórico ao que se refere ao atendimento de cliente, seguido dos desafios e características do ramo de serviços, além do tema sobre satisfação do cliente contendo as definições e seus objetivos, traz também a cultura organizacional e as resistências dentro dela.

Posteriormente à contextualização teórica, é apresentado um estudo realizado em uma instituição financeira privada na cidade de Curitiba. A finalidade é medir o grau de conhecimento e a percepção dos funcionários ao que se refere a nota de satisfação dos clientes perante as diretrizes e métricas utilizadas pela instituição.

A seguir, os dados obtidos são analisados e comparados através da pesquisa qualitativa e observação de alguns instrumentos disponibilizados pela empresa, acompanhados das devidas considerações finais que estabelecem as principais sínteses relativas ao estudo.

1.1 PROBLEMA

Quais são percepções dos colaboradores sobre as políticas e processos de avaliação de satisfação, em relação ao atendimento realizado junto aos clientes, de uma agência bancária na região do xaxim em Curitiba?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar as percepções de bancários sobre as políticas e processos de avaliação da qualidade de atendimento numa agência bancária do município de Curitiba-PR.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar as políticas e práticas da avaliação de qualidade no atendimento do banco investigado;
- Caracterizar as concepções de satisfação e diretrizes para o processo de atendimento;
- Analisar as percepções dos colaboradores sobre as políticas e processos de avaliação relativos a práticas de atendimento.

1.2 JUSTIFICATIVA

O presente estudo esta em identificar a percepção dos colaboradores referente as políticas e diretrizes, além das métricas utilizadas pelo banco ao que se refere a satisfação dos clientes. Pois, com isso iremos identificar qual o real entendimento por parte dos mesmos sabendo que a excelência em atendimento é um diferencial competitivo, o que vai fazer com que a organização se diferencie entre as demais, conseguindo então atrair e fidelizar mais clientes já que a sua remuneração e encarreiramento estão atrelados a essa nota de satisfação.

Ressalta que a efetiva contribuição e aprofundamento em torno das práticas de avaliação existentes na organização, bem como, de um momento privilegiado de análise das práticas e alcances na organização existente. Em termos de formação profissional, o estudo também é significativo, na medida em que proporciona o desenvolvimento de processos e atividades que auxiliam no planejamento e execução de medidas mais robustas no que tange a construção de outros métodos, bem como, processos de acompanhamento de avaliação de atendimento e satisfação no atendimento.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico usado para embasar este trabalho, onde será demonstrado alguns aspectos de serviços prestados, pesquisa de satisfação de clientes no mercado financeiro bancário.

No mercado bancário existe grande concorrência, e será este assunto abordado, pois já que existe esta concorrência, o bom atendimento deste banco privado poderá trazer ótimos resultados de satisfação, fazendo com que seus colaboradores entendam esta importância, deixando assim este banco privado permanecer na liderança no quesito qualidade em atendimento, podendo assim aumentar sua participação no mercado financeiro.

1.3 ATENDIMENTO AO CLIENTE

A qualidade no atendimento é um dos principais pontos para manter ou aumentar a produtividade e competitividade da empresa no mercado, esta realidade é apontada como positiva em todos os níveis organizacionais.

Segundo Giansi e Corrêa (1994), nas organizações prestadoras de serviços, a mão-de-obra é o recurso determinante da eficiência da organização. Pois é com essa força de trabalho que é criada a primeira impressão buscando assim um vínculo com o cliente, mostrando assim a qualidade dos serviços oferecidos e no atendimento.

A importância do setor de serviços torna-se cada vez mais evidente, dado que as operações de serviços estão presentes nos fatores que aumentam o valor percebido pelo cliente, ou seja, os serviços associados às características do pessoal de contato com o cliente e alguns itens da comunicação, principalmente no que se refere às instalações as quais o cliente tem acesso (GIANESI; CORRÊA, 1994).

Para tais autores, produtos são coisas tangíveis, enquanto serviços são as experiências vivenciadas pelo cliente. O serviço por ser algo intangível torna difícil para os gestores, colaboradores e mesmo para os clientes, mensurar o resultado e a qualidade do serviço.

O processo de padronização torna-se complexo no que se refere a serviços, pois a dificuldade de avaliar os resultados e impossibilidade de avaliação do serviço antes mesmo da realização de uma compra. Os clientes percebem mais riscos na compra de

serviços do que produtos, baseando-se fortemente em referências de terceiros, no que leem e escutam além da reputação da empresa prestadora do serviço.

Segundo Kotler (1999), um bom atendimento é um desejo de todos, mas os clientes o determinam de diferentes formas. Todo atendimento pode se dividir em vários atributos: velocidade, cordialidade, conhecimento, solução de problemas e assim por diante. Cada pessoa atribui diferentes pesos a esses atributos de atendimento em distintos momentos e contextos.

Apenas falar que oferece um atendimento diferenciado não é o suficiente. O vendedor deve possuir empatia e atenção com a finalidade de satisfazer as necessidades do cliente, na oferta de seus produtos e serviços, seja ele no atendimento interno efetuado das mais diversas maneiras por seus funcionários através dos meios eletrônicos, telemarketing, internet, aplicativos, além do próprio atendimento dentro das agências.

Ao realizar o atendimento, o vínculo humano deve ser priorizado, ou seja, primeiro o cliente, depois o lado comercial, lembrar sempre que cada cliente é único, que não há dois iguais e que de cada um depende a permanência e do crescimento da empresa no mercado.

1.4 DESAFIOS CARACTERÍSTICOS DOS SERVIÇOS

Kotler (1998). Ressalta questões pertinentes sobre as dificuldades para comercializar os serviços. O autor argumenta as problemáticas encontradas em comercializar os serviços:

- como diferenciar e ganhar vantagem competitiva?
- como determinar a qualidade e sua avaliação?
- como medir a produtividade dos serviços?
- como conseguir a lealdade dos clientes?
- como dar mais tangibilidade aos serviços?

A tarefa do profissional de marketing de serviços é desafiadora e difícil. Para Kotler (1998), é necessária muita criatividade no desenvolvimento de:

Oferta inovadora: o pacote comum dos serviços, entregue por todos, é possível diferenciar com serviços extras oferecidos, de uma maneira pioneira e contínua, para dificultar a imitação;

Entrega diferente: o treinamento de pessoal, o uso da arquitetura e decoração corporativas, o emprego de equipamentos mais produtivos são algumas opções de entrega diferenciada dos serviços;

Imagem: a marca empresarial, a logomarca e os símbolos criativos são maneiras de projetar uma vantagem competitiva diferenciada;

Para concluir Kotler (1998), enumera dez passos para a resolução de problemas em serviços empresariais:

1. agir depressa;
2. admitir erros sem ficar na defensiva;
3. mostrar que você compreende o problema do ponto de vista do cliente;
4. não discutir com os clientes;
5. respeitar as opiniões dos clientes;
6. dar ao cliente o benefício da dúvida;
7. manter os clientes informados sobre o andamento;
8. considerar a compensação;
9. esclarecer pontos necessários para resolver o problema;
10. trabalhar para reconquistar a confiança;

1.5 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Para que uma empresa tenha um bom resultado, um dos fatores que determinam e tem grande importância é a satisfação do cliente.

Segundo Godri (1994, p. 36) “Propaganda é apenas 1% do processo de Marketing, o contato do dia-a-dia é o que realmente importa”. Dessa forma, os clientes devem ser identificados, compreendidos e trabalhados, buscando a satisfação e a fidelização como instrumentos de fortalecimento no mercado.

Por este motivo o bom atendimento tem toda importância, com ele trará o marketing boca a boca, fazendo com que aquele cliente bem atendido faça a propaganda gratuita.

De acordo com Zulke apud Rangel (1994) “As pessoas contam suas experiências ruins para dez outras; As experiências positivas são contadas para apenas cinco.” Ai se mostra a grande importância de um bom atendimento, pois avaliações negativas serão propagadas muito mais do que as boas.

A satisfação e excelência em um atendimento deve ser um processo consecutivo, colaboradores sempre se especializando no serviço prestado, pois sempre terá novos clientes ou até clientes antigos com novas ou antigas dúvidas.

Para que uma empresa tenha um bom resultado, um dos pontos chave para isso e que determinam grande importância é a satisfação do cliente. Pois o objetivo principal de qualquer organização é a satisfação de seus clientes sem ela a organização não

tem propósito, alias, nem existirá por muito tempo.

Uma empresa se mantém competitiva quando valoriza seus clientes, pois é necessário um suporte especializado ao que se refere aos produtos e serviços que eles utilizam, envolvendo assistência técnica e serviços associados a pós-venda. No entanto, a qualidade se dá quando o cliente sente segurança no que está usando, isso irá evitar que os clientes pensem na concorrência, tornando-se também um diferencial da empresa.

Segundo Detzel e Desatnick (1995) os cinco segredos para a superioridade em serviços, estão fundamentadas em cinco ações quais sejam:

1. Criar um foco no cliente em toda a organização;
2. Estabelecer padrões de desempenho em serviços baseados nos funcionários;
3. Medir o desempenho em serviços em relação a marcos de referência (benchmarks) superiores;
4. Reconhecer e recompensar comportamentos exemplares em serviços;
5. Manter o entusiasmo, consistência e previsibilidade para o cliente.

Estas ações têm grande relevância para o desenvolvimento da empresa, consequentemente o bom atendimento entra nestes fatores. O cuidado com a entrega de um bom serviço, em busca de tecnologia e qualidade, mostra uma preocupação com o usuário final ou seja o cliente.

1.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

O estudo da cultura organizacional pode ser considerado uma ajuda para identificar problemas mais sérios a respeito dos modelos que permitem compreender e trabalhar as organizações. Pois as dificuldades existentes acabam atrasando o trabalho dos pesquisadores ao tentar captar a essência de certos fenômenos organizacionais ou os obstáculos enfrentados por administradores ou consultores para implantar processos de mudanças, por este motivo a grande importância deste estudo, que poderá trazer mais eficácia no resultado do trabalho.

Apresentamos o conceito proposto por Chiavenato (1999), que define cultura organizacional como:

o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes expectativas compartilhados por todos os membros da organização. Ela refere-se ao sistema de significados compartilhado por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa de maneira como ela faz seus negócios, a maneira como ela trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários com relação à empresa. A cultura organizacio-

nal representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização.

Foi identificado que a cultura organizacional ajuda tanto a organização quanto o próprio funcionário. Esse referencial da cultura organizacional pode trazer pontos negativos quanto pontos positivos para o processo dentro de uma organização. Sendo eles os pontos positivos, os valores que poderão ser compartilhados pela maioria de seus funcionários, influenciando comportamento e expectativas, já na parte negativa será quando colocado todo este estudo e o mesmo executado ao contrário, afetando assim a organização. Por este motivo a importância de tudo o que vem sendo mostrado, uma simbologia cultural que ajuda a construir uma organização, focando em todos os lados, tanto empresa, funcionário e chegando ao cliente.

Essa simbologia cultural revela a identidade da organização, que

é construída ao longo do tempo e passa a impregnar todas as práticas, constituindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. Ela serve de elo entre o presente e passado e contribui para a permanência e a coesão da organização. (CHIAVENATO, 1999, p.139).

Esta citação nos faz compreender que a cultura é aprendida, transmitida e compartilhada entre os membros da organização.

Os objetivos de uma empresa esta relacionado a proposta de missão, e é a cultura que define essa missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos do negócio. Para que todo este processo seja bem executado a cultura precisa estar alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e ações da empresa como planejamento, organização, direção e controle. Na verdade,

a cultura é a maneira como cada organização aprendeu a lidar com seu ambiente e com os seus parceiros. É uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras ideias que, tomadas juntas, representam a maneira particular de uma organização funcionar e trabalhar. (CHIAVENATO, 1999, p.140).

1.6.1 Resistência à mudança

A resistência à mudança está presente até mesmo em empresas que estão dispostas a mudar. Essa resistência não é ocasionada por acaso, simplesmente porque as pessoas não querem mudar.

As pessoas resistem à mudança quando consideram que suas consequências são negativas. Embora as pessoas sejam diferentes em termos de sua disposição em antever consequências negativas, e mesmo quando suas razões

pareçam lógicas ou até equivocadas a quem esta de fora, as pessoas não resistem automaticamente às mudanças. As pessoas resistem às mudanças por alguma razão e a tarefa do gerente é tentar identificar essas razões e, quando possível, planejar a mudança de modo a reduzir ou eliminar os efeitos negativos e corrigir as percepções errôneas (COHEN & FINK, 2003,p.350).

A resistência é considerada um dos fatores mais complicados para se implementar a mudança. Na maior parte das vezes à uma resistência pelas pessoas no que se refere a mudanças pois para elas creem que pode lhe trazer prejuízos, nas mais diversas questões como remuneração, sobre carga de trabalho ou ate demissões, afetando assim seu psicológico. Se isso não fosse verdade, provavelmente não haveria resistência.

Kotter e Schlesinger (CHIAVENATO, 2005, p. 442) indicam seis estratégias para contornar a resistência à mudança e a participação e envolvimento:

Antes que a mudança aconteça, as pessoas precisam estar inseridas no processo. **Facilitação e apoio:** A resistência potencial pode ser contornada, concedendo facilitação e apoio no sentido de ajudar as pessoas a se ajustarem à mudança. **Negociação e acordo:** Outra maneira de lidar com a resistência é oferecer algo de valor em troca da mudança. **Manipulação e cooptação:** Em muitas situações, pode-se lançar mão de tentativas secretas para influenciar as pessoas. **Coerção:** Finalmente, a resistência pode ser tratada de forma coercitiva por meio da ameaça explícita ou implícita (como perda do cargo ou da promoção), demissão ou transferência de pessoas.

1.6.2 Formas de resistência

As mudanças podem trazer diversos sentimentos como, medo, incerteza, receio, perda de poder e isso mexe muito com as pessoas e todos esses fatores acabam gerando uma resistência, por ter que sair de sua zona de conforto, o que se não for identificado a tempo, e não tiver um tratamento adequado por parte da equipe responsável pelas mudanças, este pode vir a não conseguir êxito. Assim, cabe ao líder do projeto, manter atenção a todos os passos na execução do projeto, para que caso haja posturas de resistência, sejam identificadas e tratadas a tempo. Diversas formas de resistência podem ser observadas durante a execução de um projeto, como Santos e Oliveira (2016, p. 13) explica:

- **Resistência Ativa:** na resistência ativa, o participante provoca erros ou danos deliberadamente, configurando sabotagem do processo. Essa forma é a de mais fácil identificação, pois a resistência é expressa, clara e direta. No entanto, sua gerência é muito difícil, já que o indivíduo está determinado, sua opinião está formada contra a ideia da ação proposta.

- **Retraimento pessoal:** No retraimento pessoal, a resistência não é tão clara, pois o retraimento configura uma forma de ação em que o participante diminui seu ritmo de trabalho. A baixa produtividade, que visa atrasar e prejudicar o projeto poderá ser confundida com inabilidade ou dificuldade de aprendizado. A gerência, nesse caso, precisa estar atenta na análise do comportamento para a identificação dessa resistência.
- **Resistência Passiva:** O indivíduo que apresenta esse tipo de resistência segue, em geral, as normas e os procedimentos, mas exprime constante protesto e dificulta a aprendizagem, inconscientemente. Não colabora com o processo, apesar de não sabotá-lo diretamente.
- **Indiferença:** Similar á resistência passiva, na indiferença, o indivíduo tem reação apática e perda de interesse pelo trabalho. Faz somente o que lhe é ordenado, mas sem protestar.
- **Resistência Passiva:** Caracteriza-se pela aceitação. É um tipo de reação de colaboração mediante pressão. O indivíduo ou grupo resignado somente produz sobre supervisão e controle. Isso denota que a mudança não foi implementada com sucesso e poderá haver retrocesso ou desuso.
- **Cooperação voluntária:** Essa é a reação esperada pelo gestor que implementa uma ideia ou ação. Nesse estágio, a colaboração é entusiástica e o apoio é incondicional. Ocorre quando o indivíduo ou o grupo acredita e confia na ação. (SANTOS, OLIVEIRA, 2016, p.13)

Uma boa maneira de se trabalhar a resistência, é a de um planejamento cuidadoso em relação a implementá-la de forma eficiente, dessa maneira os envolvidos sentem-se mais seguros. Outro ponto de relevante importância é a comunicação, pois é imprescindível, explicar com clareza e riqueza de detalhes para facilitar o entendimento. A falta de conhecimento pode levar as pessoas a tirarem suas próprias conclusões, podendo elas ser distorcidas dos objetivos de tais mudanças.

1.6.3 Resistência à mudança no âmbito da cultura organizacional

A forma de se comunicar foi um ponto encontrado para tornar a resistência a mudança, ser um assunto um pouco mais fácil de lidar. Porém ainda existem gestores que encontram dificuldades em tratar do assunto perante seus colaboradores, essa dificuldade faz com que tenham que alterar características da cultura organizacional, tornando um desafio maior tanto para o gestor quanto para a organização que de alguma forma acaba sofrendo alguns efeitos.

Segundo Schein (apud SALVADOR et al 2008) defende a imposição de valores através da liderança sobre os grupos e que

a partir da receptividade desses valores, o gerenciamento se torna mais acessível e definirá gerações posteriores, ou seja, é possível superar esse processo de resistência alinhando todos os membros da organização ao seu objetivo.

Após passar os novos valores aos colaboradores, é preciso ter uma preocupação em acertar a realidade da organização quanto a esta mudança organizacional, com isso ambos os lados estarão bem instruídos e trabalhando com a mesma forma de pensamento, alinhados mesmo propósito buscar a satisfação do cliente.

Tal instituição preza por algumas diretrizes¹ para um bom atendimento, são elas:

1 – Acolher o cliente cumprimentando, se identificando e se colocando à disposição;

2 – Chamar o cliente pelo nome e demonstrar que ele é o foco da sua atenção no momento;

3 – Ouvir atentamente e fazer perguntas para identificar precisamente a necessidade e a oportunidade de oferta;

4 – Checar o entendimento seu e do cliente;

5 – Buscar a solução para o cliente, de fato;

6 – Passar as informações corretas e completas para o cliente;

7 – Combinar um prazo com o cliente, caso não resolva o problema na hora;

8 – Ofertar o produto ou serviço correto para o perfil e necessidade do cliente;

9 – Explicar de forma clara o que o cliente está comprando e a solução apresentada;

10 – Colocar-se à disposição do cliente no fechamento do atendimento.

E também diretrizes de comportamentos não tolerados, são elas:

1 – Ignorar o cliente;

2 – Desrespeitar o cliente: Atender de forma ríspida ou impaciente, alterar o tom

1. Fonte: documento institucional, 2018

de voz, discutir ou interromper o atendimento por motivos banais;

3 – Prejulgar ou mudar a forma do atendimento devido a qualquer característica do cliente;

4 – Desprezar o cliente quando não se trata de uma venda;

5 – Transferir sem necessidade o problema do cliente para outra agencia, canal ou colaborador;

6 – Colocar a culpa no banco ou sistema;

7 – Prometer o que não pode cumprir ou não cumprir aquilo que prometeu;–
Vender mal: Vendas não reconhecidas ou inadequadas para o perfil / necessidade do cliente.

8 – Transformar o processo de venda em um pedido de favor ou ajuda para bater a meta.

9 – Enganar o cliente ou omitir informações relevantes para sua tomada de decisão.

A principal mudança na cultura da organização foi a implementação do sistema de NPS (*Net Promoter Score*) sistema que mede qualidade de atendimento, uma metodologia baseada em uma pergunta de simples associação para classificar o grau de satisfação e fidelidade dos clientes. Esta metodologia já é usada pelas maiores empresas globais.

O banco calcula as notas da pesquisa NPS baseada em Detratores, Neutros e Promotores, com notas de 0 a 10.

Notas de 0 a 6 são considerados Detratores, clientes insatisfeitos e / ou frustrados com o banco. Jamais o recomendariam a um amigo e são capazes de prejudicar a marca.

Notas 7 e 8 são considerados Neutros, clientes indiferentes e fáceis de serem convencidos por concorrentes. Recomenda o banco, mas com ressalvas.

Notas 9 e 10 são considerados Promotores, clientes fieis. Recomendam e promovem o banco.

As notas dadas são analisadas da seguinte forma:

Entre -100 e -1: Percepção de baixa qualidade de atendimento, o que tem

causado frustrações e insatisfação dos clientes, considerados como crítico.

Entre 0 e 49: A percepção de bom atendimento é parcial, o que significa que existem pontos a serem desenvolvidos a fim de alcançar a próxima escala, considerados como aperfeiçoamento.

Entre 50 e 74: Um atendimento de qualidade que proporciona memórias positivas e clientes satisfeitos, considerados como de qualidade.

Acima de 75: A zona de excelência significa uma experiência nota 10. Os clientes são fãs do atendimento, considerados excelentes.

Tais notas serão atribuídas nas uma avaliação individual metas mensais e semestrais, atribuídas também no trilhas de carreira, que é dos colaboradores, que além das questões de produtividade, enumeram também a satisfação do cliente. Avaliação esta utilizada para remunerar e promover os mesmos

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

O método escolhido para esta pesquisa é qualitativa descritiva sobre: mudança e cultura organizacional e a relação desses fatores com a resistência dos indivíduos; a percepção dos funcionários da instituição financeira, campo de aplicação dessa pesquisa. A partir de então, foi possível usar todo conteúdo teórico para interpretar e explicar a realidade vivenciada na empresa, o que caracterizou este trabalho também como explicativo.

Nesta pesquisa, os dados foram coletados através do questionário adaptado baseados nos estudos de Barrionuevo (2007) que estabelece um rol de perguntas ao que se refere atendimento, anexo - questionario utilizado, além de entrevistas e análise dos documentos internos do banco. As entrevistas foram realizadas com 10 membros de em uma agencia bancaria localizada na região oeste de Curitiba.

Com a obtenção dos dados, estes foram organizados, confrontados com a teoria e comparados com as diretrizes e normas do banco, a fim de encontrar as diferenças e convergências das estratégias adotadas para a aplicação do projeto de excelência em atendimento. Os dados dessa pesquisa foram tratados qualitativamente, foram selecionadas cinco perguntas mais relevantes do questionário para realizar a análise de conteúdo, ou seja, todo o levantamento teórico e documental serviu de base para explicar as informações coletadas nas entrevistas.

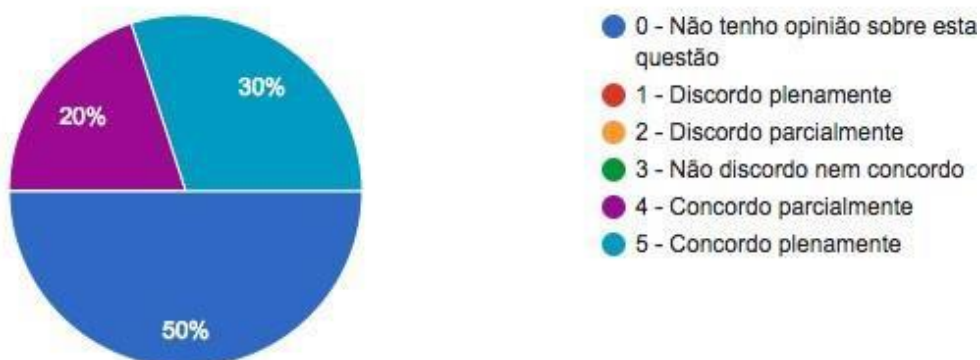
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

No que tange as melhorias no atendimento a partir da inserção de práticas estruturadas de avaliação de atendimento, quando questionados sobre se o atendimento da agência melhorou no último ano, 50% dos entrevistados não possuem opinião sobre a questão, já 30% concordam plenamente e 20% concordam parcialmente. Nesta questão em específico a maioria não sabe opinar, pois a grande maioria está trabalhando na agência em questão a menos de um ano.

Gráfico 1 –Melhoria nas práticas de atendimento

01) Você considera que o Atendimento em sua Agência melhorou no último ano?

10 respostas



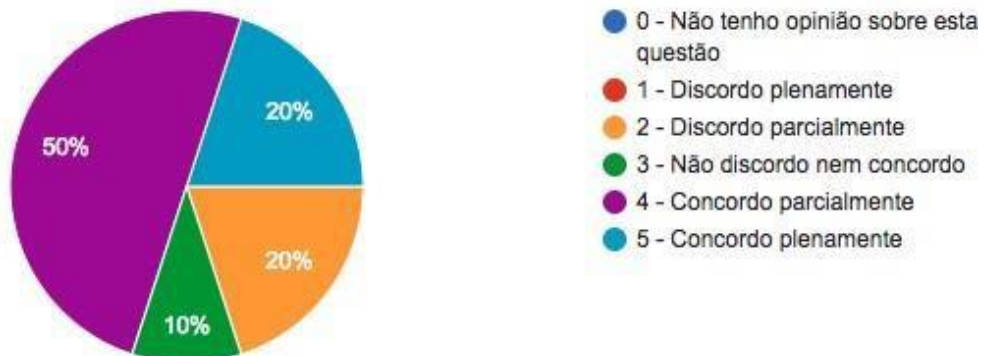
Fonte: Autora, dados da pesquisa (2018)

Quando questionados sobre o funcionamento da NPS (Net Promoter Score), se os colaboradores conhecem o método, 50% dos entrevistados concordam parcialmente, 20% concordam plenamente, 20% discordam parcialmente e 10% não discordam, mas também não concordam. Isso demonstra que a instituição financeira deverá apresentar o método mais afundo, tirando dúvidas que muitas vezes podem surgir no dia a dia do colaborador, ou alguma situação, pois somente materiais para leitura rápida, podem ainda deixar dúvidas em um assunto muito importante que pode decidir a carreira do mesmo. Fazer encontros que possam ser utilizados para uma aprendizagem mais assertiva, demonstrando exemplos para que aquele colaborador consiga executar tal método a favor da organização, cliente e ele próprio.

Gráfico 2 –Entendimento quanto ao funcionamento da ferramenta

02) Os funcionários conhecem e sabem como funciona a NPS?

10 respostas



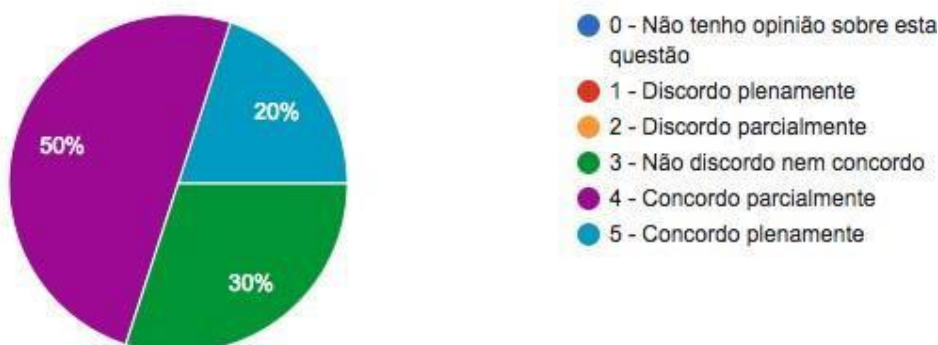
Fonte: Autora, dados da pesquisa (2018)

Sobre o acompanhamento do método NPS (Net Promoter Score), no que se refere, se o mesmo tem trazido excelência no atendimento, 50% dos entrevistados concordaram parcialmente, 30% não discordaram nem concordaram e 20% concordaram plenamente, isso demonstra que grande parte dos colaboradores não estão 100% inteirados ao assunto e acompanhando a evolução do método, significando a não aderência ou até ao não entendimento do assunto, dificultando ainda mais os resultados que a organização espera, os resultados de sua agência e até sua carreira, pois este método esta atrelado ao quesito encarreiramento.

Gráfico 3 –Acompanhamento e alterações ocorridas nos processos com vistas a alcançar a excelência no atendimento

03) Os funcionários têm acompanhado as alterações ocorridas nos processos de trabalho com vistas a alcançar a Excelência no Atendimento?

10 respostas



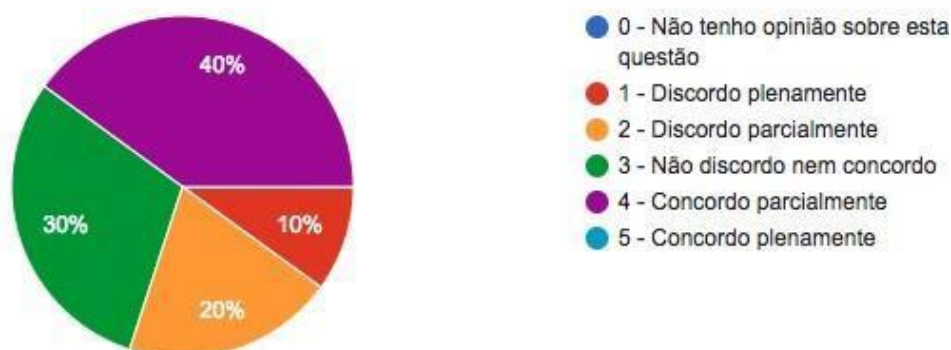
Fonte: Autora, dados da pesquisa (2018)

Quando questionados se o treinamento recebido pelo banco sobre excelência no atendimento é suficiente, é percebido uma grande dispersão entre os colaboradores, sendo 40% concordam parcialmente, 30% não discordam nem concordam, 20% discordam parcialmente e 10% dos colaboradores discordam plenamente, demonstrando que existe insatisfação quanto ao treinamento dado pela instituição. Para sanar esta falta de aderência ao método, o mais adequado para organização fazer é disponibilizar materiais mais completos, que possam esclarecer dúvidas, incentivando ainda mais seu colaborador a atender com excelência, pensando em sua carreira e crescimento da empresa, o que seria válido cursos presenciais, ondem todos possam se reunir e tirar dúvidas que acontecem no dia a dia.

Gráfico 4 –Sobre se o treinamento oferecido ao colaborador para entendimento do método é suficiente

05) Os funcionários recebem treinamento suficiente sobre o que é realmente atender com excelência?

10 respostas



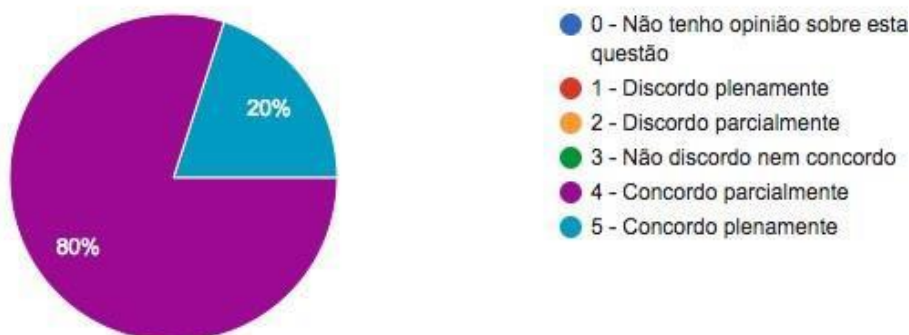
Fonte: Autora, dados da pesquisa (2018)

Quando questionados sobre se o atendimento prestado pelos colaboradores de sua agência satisfaz os clientes, a grande maioria respondeu que concorda parcialmente, foram 80% dos colaboradores entrevistados e 20% responderam que concorda plenamente, isso demonstra que a maioria dos funcionários mesmo não interagindo tanto com o assunto NPS (Net Promoter Score), prezam o bom atendimento ao seu cliente. O bom entendimento ao método trará mais segurança ao colaborador em responder este tipo de pergunta, tendo em vista que nas demais perguntas apresentadas, grande maioria demonstra o não conhecimento do assunto, dificultando ainda mais o processo para a organização, por este motivo a própria organização terá que tomar medidas para o incentivo do estudo da NPS (Net Promoter Score), fornecendo materiais e encontros que sejam mais assertivos neste assunto que a organização tanto preza, que é a excelência no atendimento.

Gráfico 5 – Satisfação dos cliente

12) Você considera que o Atendimento da sua Agência satisfaz os clientes?

10 respostas



Fonte: Autora, dados da pesquisa (2018)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No setor bancário existe varias instituições que oferecem o mesmo tipo de produto e serviço, o que poderá diferenciar uma instituição da outra é o atendimento prestados por seus colaboradores. A questão de excelência em atendimento esta em alta em todas as frentes, tendo em vista que a concorrência em todos os ramos de atividades é muito grande.

Instituições financeiras vem cada vez mais cuidando de seus clientes, este cuidado envolve a capacitação de seus funcionários e a quebra de alguns paradigmas da empresa onde antes era visado apenas o lucro e a venda, para garantir que a experiência com o banco não seja apenas de um intermediador financeiro e sim de um local no qual sabe que dispõe de pessoas bem preparadas para que se consiga sanar suas duvidas no que se refere a conta.

Por este motivo este estudo demonstra a importância do atendimento para o colaborador, o entendimento deste conceito que muitas vezes é questionado pelo próprio funcionário e questionado pelos seus lideres do porque as notas de satisfação de nossos clientes não estão sendo altas.

A pesquisa mostra que os funcionários sabem da importância da pesquisa de satisfação e de alguma forma acompanham o resultado de sua agência, porém o que deixa o descontentamento em alguns, é justamente depender da nota do cliente, como exemplo cliente que esta atritado com o banco pela não liberação de um credito, ou depender também de uma equipe para que consiga obter uma boa nota na tal pesquisa, pois sem esta excelente nota ira afetar seus resultados, no que se refere as metas e possíveis promoções.

Para uma maior efetividade de aumento das notas, os gestores terão que estar ainda mais atentos aos atendimentos de seus funcionários, auxiliando de alguma forma aqueles clientes atritados, e para os colaboradores ter a consciência desta excelência em atendimento e realmente pedir o feedback para seu cliente, fazendo com que seu cliente também sinta a importância desta avaliação. Uma ação em conjunto poderá trazer ótimos resultados tanto para instituição quanto para o colaborador, começando pela instituição oferecendo treinamentos adequados quanto ao entendimento do método utilizado, fazendo com que o colaborador tenha 100% do entendimento, e passando por alguma das adversidades do dia a dia saiba utilizar a NPS a seu favor.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, **Administração**: teoria, processo e prática. 5. Ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I **Administração de Recursos Humanos – Fundamentos Básicos**. São Paulo / Atlas, 1999.

CHIAVENATO, I **Gestão de pessoas – O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro / Campus, 1999.

CHIAVENATO, I **Introdução a teoria geral da Administração**. São Paulo / Makron Books, 1997.

DETZEL, D.H; DESATNICK, R. L. **Gerenciar bem é manter o cliente**. São Paulo: Pioneira, 1995.

FIDELIS, G. J e BANOV, M. R. **Gestão de Recursos Humanos**: tradicional e estratégico. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.

FREEMANTLE, D. **Incrível Atendimento ao Cliente**. São Paulo: Makron Books, 1994.

FORTUNA, E. **Mercado Financeiro**: produtos e serviços. 16ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

GIANESI, I. G. N. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

GODRI, D. **Conquistar e manter clientes**. 32. ed. Blumenau-SC: Eko, 1994.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**. 2 ed. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; HAYES, Tom e BLOOM, Paul. **Marketing de Serviços profissionais**. 2. ed. São Paulo: manole, 2004

LEVITT, T. **Após a venda ter sido realizada**. In: SHAPIRO, B. P.; SVIOKLA, J. J. Mantendo cliente. São Paulo: Makron Books, 1994. cap. 3, p. 41-55

LOVELOCK, C.; Wright, L. (2001). **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva. MAXIMINIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, O.J. **Gestão da Qualidade: Tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2009.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RANGEL, Alexandre. **Cliente Interno: o mexilhão**. São Paulo: Marcos Cobra, 1944.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v. 43, n. 3, p. 10-21, jul./set. 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO NPS

Esta pesquisa é base de uma monografia final do curso de Especialização em Gestão Empresarial da Universidade Tecnologia Federal do Paraná. O objetivo é analisar os resultados da implementação da NPS. Considero importante ressaltar que não existe conceito de resposta correta ou não, sendo que as respostas devem ser baseadas na realidade da sua Agência, na sua percepção. Não precisa se identificar, sendo que o foco não é saber quem respondeu, mas como esta a agência em relação ao Programa de Excelência no Atendimento. Responder esse pequeno questionário não vai tomar muito do seu tempo. Vale lembrar que a resposta da sua agência é muito importante para o sucesso deste trabalho.

01) Você considera que o Atendimento em sua Agência melhorou no último ano?

0 - Não tenho opinião sobre esta questão

1 - Discordo plenamente

2 - Discordo parcialmente

3 - Não discordo nem concordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo plenamente

02) Os funcionários conhecem e sabem como funciona a NPS?

0 - Não tenho opinião sobre esta questão

1 - Discordo plenamente

2 - Discordo parcialmente

3 - Não discordo nem concordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo plenamente

03) Os funcionários têm acompanhado as alterações ocorridas nos processos de trabalho com vistas a alcançar a Excelência no Atendimento?

0 - Não tenho opinião sobre esta questão

1 - Discordo plenamente

2 - Discordo parcialmente

3 - Não discordo nem concordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo plenamente

04) As informações divulgadas pelos canais do Banco com vistas às mudanças dos processos de atendimento, como as notas obtidas pela venda dos produtos, ou a nota dada pelo atendimento da NPS são claras?

0 - Não tenho opinião sobre esta questão

1 - Discordo plenamente

2 - Discordo parcialmente

3 - Não discordo nem concordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo plenamente

05) Os funcionários recebem treinamento suficiente sobre o que é realmente atender com excelência?

0 - Não tenho opinião sobre esta questão

1 - Discordo plenamente

2 - Discordo parcialmente

3 - Não discordo nem concordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo plenamente

06) Baseados na dimensão de Infra-estrutura do Projeto de Excelência de atendimento as instalações da agência são suficientes para prestar um atendimento de qualidade?

0 - Não tenho opinião sobre esta questão

1 - Discordo plenamente

2 - Discordo parcialmente

3 - Não discordo nem concordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo plenamente

07) Os clientes perceberam alterações no Atendimento da Agência desde a implementação da NPS?

0 - Não tenho opinião sobre esta questão

1 - Discordo plenamente

2 - Discordo parcialmente

3 - Não discordo nem concordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo plenamente

08) As denúncias dos clientes da sua Agência registradas nos Canais de Ouvidoria, BACEN ou PROCOM diminuíram desde a Implantação da NPS?

0 - Não tenho opinião sobre esta questão

1 - Discordo plenamente

2 - Discordo parcialmente

3 - Não discordo nem concordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo plenamente

9) Considerando a existência de reclamações no SAC, BACEN ou PROCON motivos procedentes estão relacionados com deficiências no atendimento pessoal?

0 - Não tenho opinião sobre esta questão

1 - Discordo plenamente

2 - Discordo parcialmente

3 - Não discordo nem concordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo plenamente

10) Considerando a existência de reclamações no SAC, BACEN ou PROCOM motivos procedentes estão relacionados com deficiências na Infra-estrutura de Atendimento?

0 - Não tenho opinião sobre esta questão

1 - Discordo plenamente

2 - Discordo parcialmente

3 - Não discordo nem concordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo plenamente

11) Você considera que o Atendimento da sua Agência satisfaz os clientes?

0 - Não tenho opinião sobre esta questão 1 - Discordo plenamente

2 - Discordo parcialmente

- 3 - Não discordo nem concordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo plenamente

ANEXOS

ANEXO A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO

Esta pesquisa é base de uma monografia final do curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. O objetivo é analisar os resultados da implementação do Programa de Atendimento de Excelência do Banco do Brasil nas agências do Paraná. Considero importante ressaltar que não existe conceito de resposta correta ou não, sendo que as respostas devem ser baseadas na realidade da sua Agência, na sua percepção. Não precisa se identificar, sendo que o foco não é saber quem respondeu, mas como esta a agência em relação ao Programa de Excelência no Atendimento. Responder esse pequeno questionário não vai tomar muito do seu tempo. Vale lembrar que a resposta da sua agência é muito importante para o sucesso deste trabalho.

OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!

Atenciosamente,

ROSELI MARIA COLOMBO BARRIONUEVO

Contatos: roselibarrionuevo@bb.com.br ou roselibb@diik.com.br

(43) 3324-2353 res. (43) 3377-2000 trab (43) 9998-9359

As questões abaixo devem ser respondidas de acordo com a sua posição em relação ao questionamento de acordo com a escala a seguir, marcando um X na lacuna ao lado de cada questão.

0	1	2	3	4	5				
Não tenho opinião sobre esta questão	Discordo plenamente	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo plenamente				
				ESCALA					
QUESTÕES				0	1	2	3	4	5
1) Você considera que o Atendimento em sua Agência melhorou no último ano?									
2) Os funcionários conhecem o Programa de Atendimento de Excelência implantado pelo BB em 2006?									
3) Os funcionários têm acompanhado as alterações ocorridas nos processos de trabalho com vistas a alcançar a Excelência no Atendimento?									

04) As informações divulgadas pelos canais do Banco com vistas às mudanças dos processos de atendimento são claras?					
05) Os funcionários recebem treinamento suficiente sobre o Código de defesa do Consumidor Bancário-Resolução 2878 do BACEN?					
06) Baseados na dimensão de Infra-estrutura do Projeto Excelência as instalações da agência são suficientes para prestar um atendimento de qualidade?					
07) Os clientes perceberam alterações no Atendimento da Agência desde a implementação do Programa Excelência?					
08) As reclamações dos clientes da sua Agência registradas nos canais de Ouvidoria do Banco (BB-Responde) diminuíram desde a implantação do Programa Excelência?					
09) As denúncias dos clientes da sua Agência registradas nos Canais de Ouvidoria do BACEN diminuíram desde a implantação do Programa Excelência?					
10) Considerando a existência de Denúncia ao BACEN os motivos procedentes estão relacionados com deficiências no atendimento pessoal?					
11) Considerando a existência de Denúncia ao BACEN os motivos procedentes estão relacionados com deficiências na Infra-estrutura de Atendimento?					
12) Você considera que o Atendimento da sua Agência satisfaz os clientes?					
Questão 11: Críticas e sugestões acerca do Programa de Excelência no Atendimento Implantado pelo Banco do Brasil em Abril de 2006.					