

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
E SECRETARIADO EXECUTIVO
INSTITUTO UFC VIRTUAL
CURSO SEMIPRESENCIAL DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO EM
GESTÃO PÚBLICA

CARLOS EDUARDO VENCESLAU CANDIDO

INOVAÇÕES NO ATENDIMENTO DA GESTÃO PÚBLICA – AS TECNOLOGIAS
COMO SUPORTE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE NA CAIXA ECONÔMICA
FEDERAL

BEBERIBE – CE

2014

CARLOS EDUARDO VENCESLAU CANDIDO

**INOVAÇÕES NO ATENDIMENTO DA GESTÃO PÚBLICA – AS TECNOLOGIAS
COMO SUPORTE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE NA CAIXA ECONÔMICA
FEDERAL**

Trabalho de Conclusão de Curso
submetido à Coordenação do Curso de
Administração Pública, da Universidade
Federal do Ceará, como requisito parcial
para a conclusão do curso.

Orientadora: Prof.^a Ms. Júlia de Souza
Firmeza.

BEBERIBE – CE

2014

Candido, Carlos Eduardo Venceslau, 2014 –.

Inovações no Atendimento da Gestão Pública – As Tecnologias Como Suporte no Atendimento ao Cliente na Caixa Econômica Federal / Carlos Eduardo Venceslau Candido. – 2014. 52 f.: il. color.; 30 cm

Orientadora: Julia de Sousa Firmeza.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Curso de Administração Pública, 2014.

1. Inovações no Atendimento. 2. Satisfação dos Clientes. 3. Benefícios aos Cidadãos. I. Firmeza, Julia de Sousa. II. Universidade Federal do Ceará. Curso de Administração Pública. III. Título.

CARLOS EDUARDO VENCESLAU CANDIDO

**INOVAÇÕES NO ATENDIMENTO DA GESTÃO PÚBLICA – AS TECNOLOGIAS
COMO SUPORTE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE NA CAIXA ECONÔMICA
FEDERAL**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi submetido à Coordenação do Curso Semipresencial de Bacharelado em Administração em Gestão Pública, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de bacharel em Administração em Administração Pública, outorgado pela Universidade Federal do Ceará e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho do TCC é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da aprovação: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Ms. Júlia de Sousa Firmeza -UFC
(Orientadora)

Profa. Ms. Joana D’Arc de Oliveira -UFC
Membro

Profa. Ms. Nancy Fernandes Matias -UFC
Coordenadora do Curso Semipresencial em Administração em Gestão Pública

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por mais essa conquista.

Aos meus pais, José Teixeira e Raimunda Venceslau, por seus ensinamentos, força, amor e dedicação.

A minha esposa, Maria Seleusa, por criar um ambiente onde pude deixar o fluxo criativo correr a qualquer hora do dia ou da noite, e onde minhas ideias eram recebidas por ouvidos compreensivos.

Ao meu filho, Vittor Gabriel, por ser meu maior incentivo para minha busca contínua pelo meu crescimento emocional, espiritual, intelectual, financeiro e estar sempre procurando contribuir positivamente para os outros.

Aos meus professores, tutores e minha orientadora que sempre cooperaram para minha formação acadêmica e se dedicaram em ensinar da melhor forma possível.

Aos excelentes companheiros de turma que sempre se demonstraram verdadeiros e prestativos. Suas colaborações em todas as atividades virtuais e presenciais foi um importante intercâmbio de valiosas informações para construção desse trabalho.

“A menos que modifiquemos a nossa forma de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos de ver o mundo”.

Albert Einstein

RESUMO

Nesse trabalho foram abordados aspectos gerais sobre atendimento, mostrando a importância da inovação no atendimento e as ferramentas de TI para melhoria da prestação dos serviços ao público. É feita uma apresentação da empresa em que estudamos e uma avaliação da qualidade de seus serviços prestados, através de um questionário sobre a satisfação dos clientes. Esse estudo foi realizado na agência da Caixa Econômica da cidade de Horizonte CE onde obtemos a visão dos gestores sobre a preocupação da empresa com a qualidade dos serviços ofertados e a importância das tecnologias no suporte aos atendimentos. Esse trabalho poderá contribuir na melhoria dos serviços prestados por essa empresa e apresentar as deficiências encontradas nos atendimentos, podendo gerar múltiplos benefícios aos cidadãos que procuram atendimento nessa organização.

Palavras-chave: Inovação no Atendimento, Satisfação dos Clientes e Benefícios aos Cidadãos.

ABSTRACT

In this study general aspects of care were discussed, showing the importance of innovation in service and IT tools for improving the delivery of services to the public. A presentation of the company will study and evaluate the quality of their services is done through a questionnaire on customer satisfaction. This study was undertaken in the agency Caixa Economica City Skyline EC's get a perspective of the managers on the company's concern with the quality of the offered services and the importance of technology in support calls. This work can help in improving the services offered by this company and present deficiencies found during consultations, which can generate multiple benefits to citizens seeking care in this organization.

Keywords: Innovation in attendance. Customer satisfaction. Benefits to citizens.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Qualidade do atendimento.....	28
GRÁFICO 2 – Clareza nas informações.....	29
GRÁFICO 3 – Agilidade no atendimento.....	29
GRÁFICO 4 – Conhecimento técnico da equipe.....	30
GRÁFICO 5 – Facilidade no manuseio dos meios eletrônicos.....	31
GRÁFICO 6 – Frequência de uso dos canais eletrônicos.....	31
GRÁFICO 7 – Fácil acesso aos canais eletrônicos.....	32
GRÁFICO 8 – Frequência dos sistemas fora do ar.....	33
GRÁFICO 9 – Constrangimento em ser direcionado	34
GRÁFICO 10 – Atendentes para auxiliar nos terminais eletrônicos.....	34
GRÁFICO 11 – Conhecimento sobre os custos para o cliente.....	35
GRÁFICO 12 – Segurança em usar os meios eletrônicos.....	36
GRÁFICO 13 – Importância social ao usar os meios eletrônicos.....	37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivos.....	13
1.2 Justificativa.....	14
2 REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1 Administração Pública Gerencial.....	15
2.3 A Importância da Qualidade nos Atendimentos.....	16
2.3 As Tecnologias no Suporte ao Atendimento.....	18
3 A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	19
3.1 Missão, Visão e Valores.....	19
3.2 História.....	19
3.3 Estratégia Empresarial.....	20
3.4 Rede de Atendimento.....	21
3.5 Tecnologias da Empresa Voltadas para o Atendimento.....	21
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
4.1 Conceito de Metodologia.....	24
4.2 Caracterização da Pesquisa e Coleta de dados.....	24
4.3 Seleção da Amostra.....	26
5 RESULTADOS - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE	28
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
8 APÊNDICES	49
8.1 Apêndice A – Roteiro de Entrevista com os Gestores.....	49
8.2 Apêndice B – Pesquisa de Satisfação e sobre Sistemas.....	49

1 INTRODUÇÃO

As tecnologias dão um importante suporte as inovações no atendimento do setor público, um bom serviço prestado satisfaz os desejos e necessidades dos clientes-cidadãos e demonstra práticas da administração pública gerencial. O decreto 5.378 de 2005 instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA tem a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do país. Esse programa visa à consolidação da administração pública profissional voltada para o interesse do cidadão e a aplicação de instrumento e abordagem gerenciais. Então, as empresas públicas devem perseguir a qualidade e a melhoria contínua dos serviços públicos prestados ao cidadão, devendo o gestor procurar atingir a eficiência e eficácia de seus atos.

Para a efetivação da pesquisa proposta, buscou-se a Caixa Econômica Federal, por ser uma instituição financeira sob a forma de empresa pública e pela facilidade de acesso do pesquisador. Os bancos estão inseridos num mercado que exige bastante flexibilidade e mudanças e as empresas públicas devem seguir todo o rigor legal em seus processos e agir conforme os princípios constitucionais. Essa instituição foi escolhida pelo pesquisador por causa da sua importância no cotidiano do Brasil e dos brasileiros e por ser uma parceira estratégica do governo federal na gestão e execução de políticas públicas e programas sociais, como o bolsa família. Ela é o agente responsável pelo Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), pelo Programa de Integração Social (PIS) e pelo Seguro-Desemprego. Conscientes de suas responsabilidades, a instituição tem investido significativamente em ações destinadas a oferecer atendimento personalizado e de alta qualidade a todos os seus clientes e usuários.

As tecnologias na Caixa servem para descentralizar e agilizar os serviços, seus pontos de atendimentos eletrônicos efetuam tarefas que dispensam o contato físico e evitam o acúmulo maior de pessoas na espera de atendimento. Os sistemas da informação dinamizam o atendimento e fornecem dados para melhorar a qualidade dos serviços e incrementar a celeridade dos processos.

Com mercados cada vez mais informatizados e clientes exigentes, o modelo tradicional de atendimento não poderá mais ser aplicado se as empresas

quiserem criar reais laços com seus consumidores. Segundo Las Casas (2012) com o atendimento ao cliente via internet, as empresas possuem em mãos ferramentas com grande potencial para melhorar os serviços percebidos pelos clientes. Essa modalidade de atendimento além de reduzir os custos operacionais, gera uma melhor satisfação ao consumidor por ter opções de atendimento mais rápidas e a qualquer hora do dia.

A sociedade tem reconhecido cada vez mais as organizações que fazem uso da combinação de conhecimento, experiência e tecnologia para disponibilizar novos serviços (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008). As pessoas vivem muito atarefadas e têm dificuldades de resolver seus problemas de forma presencial, então elas procuram meios eletrônicos para realização de suas transações financeiras. Essa mudança de comportamento dos consumidores traz aos bancos um excelente canal para o aumento da distribuição de seus produtos e serviços.

Conforme Tigre (2006), os setores do mercado identificados como intensivos em processamento e distribuição de informações são particularmente inovadores pela possibilidade de utilização de TIC, dentre esses serviços estão incluídos os serviços bancários.

De acordo com Diniz (2000), a análise dos serviços disponibilizados pelos bancos via internet demonstrou uma evolução tanto na quantidade quanto em qualidade, o que aumentou a segurança dos usuários e permitiu amplificar o número de operações realizadas, desafogando os meios de atendimento físico.

A diretiva de atendimento em agências bancárias publicado pela FEBRABAN visa à melhoria do atendimento pelo sistema bancário em todo o país e a progressiva redução do tempo de espera nas filas, pelos consumidores. Essa diretiva servirá de norte para informações importantes e obrigatórias que os bancos devem obedecer para melhoria do atendimento e respeito ao cidadão, dentro de uma premissa básica da elevação contínua da satisfação dos consumidores. Ela também trouxe iniciativas e condutas previstas em tópicos específicos, um deles trata da gestão de tempo de espera para atendimento nos guichês de caixa, que permitiu ações corretivas imediatas, visando garantir o cumprimento do tempo estabelecido. As questões da diretiva, quando em observância pelas instituições financeiras, reafirmam o compromisso do sistema de oferecer um banco a cada dia

melhor para o consumidor, com atendimento e conveniência apoiados em equipes capacitadas e na mais alta tecnologia.

As inovações tecnológicas dão um importante suporte para a consecução da melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos. Tigre (2006) afirma que, para lidar com as turbulências e novos desafios competitivos dos mercados atuais, as empresas são obrigadas a se tornarem cada vez mais flexíveis e inovadoras. Ter sistemas ou máquinas para dar apoio ao atendimento é fundamental para a qualidade do atendimento. Agregar um banco de dados aos locais de atendimento ao cliente irá melhorar o rendimento da equipe e fornecerá elementos valiosos na interação empresa-cliente. Uma inovação no atendimento precisa da aprovação do cliente para legitimá-lo como eficaz.

A Caixa demonstra muita preocupação com a qualidade dos serviços ofertados, pois no seu planejamento estratégico (2012-2022) ela estabelece como um dos desafios “ser referencial de excelência no atendimento” e no seu mapa estratégico uma das perspectivas é tecnologia da informação onde foca o compromisso de ser eficiente na entrega de soluções TIC, ser inovador em soluções TIC e ter disponibilidade e performance nos serviços TIC.

Nessa perspectiva busca-se resposta para algumas perguntas: Como o processo de inovação tecnológica na CAIXA pode contribuir para dar maior celeridade e qualidade nos atendimentos? As soluções tecnológicas implantadas trouxeram vantagens, na concepção do cliente? Qual a visão dos gestores da importância do apoio tecnológico no suporte ao atendimento?

1.1 Objetivos

O objetivo geral do presente estudo é analisar a contribuição dos meios tecnológicos (softwares, terminais de autoatendimento, internet banking, Caixa celular, entre outros) como suporte no atendimento aos clientes da Caixa Econômica. Para alcançar esse objetivo macro, o autor destaca como específicos, os seguintes objetivos:

- Evidenciar a qualidade do atendimento prestado aos clientes na agência da CAIXA de Horizonte - CE;
- Verificar o nível de confiança dos clientes ao lidar com meios eletrônicos;

- Identificar aspectos que contribuem na celeridade do atendimento;
- Identificar os pontos negativos que corroboram para prejudicar o bom atendimento;
- Sugerir melhorias que possam ser implantadas na unidade;
- Verificar a eficiência dos sistemas voltados para o atendimento.

1.2 Justificativa

O conceito de inovação, em termos de administração pública, na maior parte dos países e especialmente na América Latina, assume uma dimensão bastante ampla, até porque corresponde, em um primeiro momento, a alguma coisa que funciona efetivamente em um ambiente caracterizado por reduzida funcionalidade, seja em decorrência do modelo de administração burocrática, dos resquícios do modelo patrimonialista e/ou das combinações desses dois. (GRAÇAS RUA, 1999, p.102).

A tecnologia da informação vem há mais de quatro décadas sendo um motor extraordinário para a superação de desafios importantes do setor bancário no Brasil, que incluem desde períodos significativos de instabilidade econômica até a diversidade sociocultural de nossa população. Em todo esse processo, que resultou nas soluções de tecnologia bancária desenvolvidas no país, e hoje é referência mundial de inovação e qualidade de serviços aos clientes a FEBRABAN sempre procurou atuar trazendo transparência, relevância e subsídios para que todo setor continuasse seu processo de amadurecimento e desenvolvimento. (CIAB FEBRABAN, 2012).

A Caixa tem uma demanda muito forte por seus serviços e necessita do suporte tecnológico para melhorar e acelerar seus atendimentos. Esse estudo procurou analisar essas ferramentas de TI que a instituição utiliza e o nível de aceitação por parte dos clientes em usar esses canais alternativos de atendimento. Colaborar com a melhoria dos atendimentos nessa empresa, que é 100% pública, é contribuir com a responsabilidade social de ver os brasileiros tendo seus direitos respeitados e sendo tratados com dignidade e respeito.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste item estão explícitos alguns conceitos publicados por autores da área desse tema que ajudarão na construção desse trabalho.

2.1 Administração Pública Gerencial

O modelo gerencial não tem sido somente utilizado como mecanismo para reduzir o papel do Estado. Ele se acoplou, dentro de um processo de defesa da modernização do setor público, a conceitos como busca contínua da qualidade, descentralização e avaliação dos serviços públicos pelos consumidores/cidadãos. Portanto, há atualmente mais de um modelo gerencial; ou, melhorando a argumentação, no embate de idéias proporcionado pela introdução do *managerialismo* na administração pública surgiram diversas respostas à crise do modelo burocrático *weberiano*, todas defendendo a necessidade de se criar um novo paradigma organizacional. (ABRUCIO, ENAP, 2007).

Élio Wanderley de Siqueira Filho destaca (2003, p. 49):

A implementação de uma nova concepção de administração pública reclama, necessariamente, o engajamento efetivo de todos aqueles que a tornam concreta, já que a pessoa jurídica é, em sua essência, uma ficção jurídica, uma abstração, formada a partir do concerto de vontades a um determinado objetivo, no caso do Estado, a busca do bem comum.

O atendimento no serviço público ainda é tido como precário, devido a forte demanda e o baixo contingente funcional, mas os órgãos públicos estão tentando reverter essa imagem, através do treinamento de seus colaboradores, contratação de mais pessoal e investimento em tecnologias voltadas para o atendimento. A Reforma da Gestão Pública de 1995 demorará muito a ser implantada, mas ela procura tornar gerencial o Estado brasileiro que objetiva uma administração que ofereça serviços de qualidade e de forma mais eficiente.

Embora seja inaceitável a identificação da administração pública com a privada, isto não significa que seja errado ver o cidadão como um cliente-cidadão. Esta é uma importação da administração privada que, devidamente adaptada, representa um avanço e não um retrocesso na afirmação da cidadania. Ver o cidadão como um cliente significa apenas dar-lhe a devida atenção, dedicar-lhe o respeito que ele não tem nas práticas da administração pública burocrática, autoreferida, voltada para seu próprio poder. Há sem dúvida uma diferença essencial: a empresa vê o indivíduo como um cliente porque isto lhe interessa; o governo e sua burocracia vêem ou devem ver o indivíduo como um cliente porque este é um direito que ele tem como cidadão. (BRESSER PEREIRA, 1998, p.122).

A nova administração pública tenta eliminar o regime burocrático e pôr fim à suas arbitrariedades, procurando respeitar os direitos dos cidadãos e tratá-los com igualdade. A sua direção é foco no cidadão e na consecução de resultados, fazendo uso da descentralização administrativa e inovações gerenciais. A importância de inovar no setor no serviço público é um elemento imprescindível para a sobrevivência do Estado, diante dos recursos escassos e da constante necessidade de estar se adaptando devido às mudanças no cenário internacional.

Em suma, voltar o Estado à participação da cidadania é descentralizar, criar transparência dos atos públicos, desburocratizar e implantar sistemas políticos que amadureçam cada vez mais a cidadania e favoreçam a organização e a expressão da sociedade civil. (KLIKSBURG, 1994). O exercício da democracia nunca foi um trabalho fácil de ser executado no Brasil, porém para uma nação evoluir em termos de participação efetiva de seu povo é necessário a sua inserção dos mesmos no processo. Na estruturação da vida social o Estado tem o maior peso, os espaços são criados para participação social, mas esse não exerce grande força decisória, por causa da ausência de uma cultura cívica.

A nova administração pública deve procurar desenvolver servidores comprometidos, éticos e preparados para atender a uma sociedade mais consciente de seus direitos. Os serviços que envolvam atendimento ao público devem ser mais eficientes e prestados com respeito, devendo ser repensados os modelos de atendimentos vigentes.

O gerencialismo é uma técnica de instrumentalização e operacionalização das políticas públicas previamente desenvolvidas e aceitas pela organização. É, portanto, meio de implementação. Nesse sentido, não se distingue da burocracia, que, também, não apresenta o elemento político como caracterizador de seu conceito, ao contrário, enfatiza o aspecto procedimental interno das organizações públicas. O que os distingue são os métodos adotados para o alcance dos fins pretendidos, entre eles a adoção de critérios mais flexíveis ou rígidos ou a ênfase nos meios ou nos resultados. (COELHO, 2000,p.260).

2.2 A importância da qualidade nos atendimentos

No ambiente de competição imposto pelo mercado, proporcionar um bom atendimento é criar um diferencial positivo para seus clientes, deve-se procurar

alcançar sua satisfação e suprir suas necessidades. Para atender o cliente com qualidade é preciso que a organização tenha em suas estratégias um planejamento orientado nesse sentido e que busque manter um estreito relacionamento com esses. A empresa necessita criar vários canais de atendimento e comunicação com o cliente para conhecer suas preferências, satisfações e insatisfações, a fim de estreitar seu relacionamento e resolver prontamente seus problemas.

“O atendimento a clientes envolve todas as atividades da empresa e seus funcionários para satisfazê-los. Isso significa mais que atender reclamações, providenciar reembolsos ou trocas nas devoluções ou sorrir para os clientes. O atendimento a clientes também significa sair em sua busca, fazendo todo o possível para satisfazê-los e tomando decisões que os beneficiem, mesmo à custa de sua empresa.” (GERSON, 1999, p.3).

De acordo com Deming (1990) há muitas formas de se conceituar a qualidade e mais ainda de implantá-la, um conceito pode ser mais adequado à determinada realidade de uma organização, discute-se o atendimento ao cliente como um fator de vantagem competitiva e o uso da tecnologia de forma estratégica. Prestar serviços com qualidade é criar vantagem competitiva voltadas para a real necessidade do consumidor, quando um cliente é bem atendido ele facilmente cria uma fidelização com a empresa e não hesita na hora de indicá-la para outros consumidores. Esse é um ciclo que trará resultados sustentáveis e progressivos à medida que a instituição cria uma imagem positiva no mercado.

As organizações não-comprometidas com a satisfação do cidadão não prosperam e não irão prosperar, e possivelmente nem irão sobreviver, pois a satisfação com o atendimento é o resultado de um encontro dinâmico, no qual o “consumidor” avalia tanto o processo quanto o resultado, atribuindo valor a ambos. Mas a criação do manual de procedimentos “perfeitos” parece não ser o meio adequado para esse fim, pois ele representa a antítese do que é preciso para se criar um atendimento de alta qualidade (ZEMKE & SCHAAF, 1991, p.82.).

Segundo Kotler (2000), o atendimento ao cliente envolve todas as atividades que facilitam aos clientes o acesso às pessoas certas dentro de uma empresa para receberem serviços, respostas e soluções de problemas de maneira rápida e satisfatória. Para tanto é necessário que o atendente de uma empresa conheça os requisitos básicos para um bom atendimento ao cliente.

Complementando com Abdala (2008), as estatísticas indicam que mais de 90% dos clientes insatisfeitos com uma empresa nunca mais a procurarão e ainda

comentário sobre sua experiência negativa com 10 a 17 pessoas de seu relacionamento.

2.3 As tecnologias no suporte ao atendimento

Wolff (2009) relata que a informática representa não apenas uma revolução tecnológica, mas uma revolução organizacional, pois coloca a necessidade de se gerir as diversas facetas de que a informação se reveste nas várias etapas da produção.

Os bancos, tradicionalmente, vêm prestando atendimentos por diversos ambientes físicos e virtuais: Terminais financeiros, agências, *call centers*, centrais telefônicas, internet e *mobile banking*. Cada um desses canais oferta variadas opções de produtos e serviços, como transferências, aplicações, empréstimos, conta corrente e conta poupança e informações variadas. O acesso a esses serviços tem sido utilizado pela grande maioria dos clientes, devido à facilidade e disponibilidade de acesso.

Vão além, afirmando que o papel principal da TI é dar apoio ao pessoal da organização, independentemente de sua área funcional ou de seu nível na organização. A TI dá apoio aos processos empresariais que permitem as empresas operar na era digital, reagindo de modo rápido e adequado às mudanças. Em muitos casos, a TI é a base de estratégias agressivas e proativas que podem alterar radicalmente a perspectiva competitiva de um setor. (TURBAN et al. 2003, p26.)

Oliveira (2006) aponta que a busca pela inovação é uma das estratégias inerentes às organizações que buscam uma postura de crescimento.

No próximo tópico descreve-se a CAIXA como principal agente operador dos programas sociais do Governo Federal, ela contribui ativamente na erradicação da pobreza e na melhoria da distribuição de renda da população brasileira.

3 A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

A CAIXA é uma instituição financeira sob a forma de empresa pública, vinculada ao Ministério da Fazenda, criada em 1861. Como integrante do Sistema Financeiro Nacional, auxilia na execução da política de crédito do Governo Federal e está sujeita à fiscalização do Banco Central do Brasil. Em 2011, a Instituição cumpriu seu papel de parceria estratégica do Estado brasileiro ofertando crédito, operacionalizando os principais programas de benefícios e renda do Governo Federal, administrando as loterias, prestando serviços bancários e incentivando à poupança. É regida por estatuto aprovado pelo Decreto nº. 5.056, de 29 de abril de 2004.

3.1 Missão, Visão e Valores

Missão – atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro.

Visão de futuro – estar entre os três maiores bancos brasileiros até 2022, mantendo a liderança como agente de políticas públicas.

Valores empresariais – nosso trabalho é importante para a sociedade. Temos orgulho de trabalhar na CAIXA. Juntos podemos mais. Nossas atividades são pautadas pela ética. Respeitamos as ideias, as opções e as diferenças de toda a sociedade. A liderança se faz pelo exemplo. Somos inovadores no que fazemos.

3.2 História

Fundada em 12 de janeiro de 1861 por Dom Pedro II com o propósito de incentivar a poupança e de conceder empréstimos sob penhor. Sua experiência acumulada desde então permitiu que em 1931 a CAIXA inaugurasse operações de empréstimo em consignação para pessoas físicas e que, em 1934, por determinação do governo federal, assumisse a exclusividade dos empréstimos sob penhor, com a consequente extinção das casas de prego operadas por particulares.

Em 1986, a CAIXA incorporou o Banco Nacional de Habitação (BNH) e assumiu definitivamente a condição de maior agente nacional de financiamento da casa própria e de importante financiadora do desenvolvimento urbano, especialmente do saneamento básico. No mesmo ano, com a extinção do BNH,

tornou-se o principal agente do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), administradora do FGTS e de outros fundos do Sistema Financeiro de Habitação (SFH).

Desde sua criação, a CAIXA estabeleceu estreitas relações com a população, assistindo suas necessidades imediatas por meio de poupança, empréstimos, FGTS, PIS, seguro-desemprego, crédito educativo, financiamento habitacional e transferência de benefícios sociais. Também alimentou sonhos de riqueza e de uma vida melhor com as Loterias Federais, das quais detém o monopólio desde 1961.

Ao longo de sua história, a CAIXA cresceu e se desenvolveu, diversificando sua missão e ampliando sua área de atuação. Hoje, ela atende correntistas, trabalhadores, beneficiários de programas sociais e apostadores. Também apóia iniciativas artístico-culturais, educacionais e desportivas em todo o Brasil.

Como principal agente das políticas públicas do governo federal, a CAIXA infiltra-se pelo país e promove aproximações geográficas e sociais. Já são mais de 48,1 milhões de clientes e 37,5 milhões de cadernetas de poupança, o que corresponde a 31% de todo o mercado de poupança nacional.

3.3 Estratégia Empresarial

A partir do 2º semestre de 2011, a CAIXA revisou o seu Plano Estratégico 2009-2015 para o período 2012-2022. O processo teve início com a atualização dos cenários prospectivos e a definição da matriz estratégica da instituição. Foram promovidas oficinas com os altos executivos para revisar a visão e a missão, bem como foram definidos o mapa e o posicionamento estratégicos da empresa.

A CAIXA elaborou seu Mapa Estratégico em quatro perspectivas:

- a) econômico-financeira, social e ambiental;
- b) mercadológica;
- c) processos internos:
 - ter um processo bem estruturado voltado para inovação;
 - ter um processo estruturado de inteligência competitiva;
 - estabelecer associações estratégicas;
 - ter processo eficiente.

d) aprendizado e crescimento:

- tecnologia e informação;
- ser eficiente na entrega de soluções de TIC;
- ser inovador em soluções de TIC;
- ter disponibilidade e performance nos serviços TIC.

Para que o plano estratégico se torne real foi criado um plano executivo, que entre outros assuntos, contou com 68 iniciativas estratégicas. Vamos destacar alguns projetos importantes: Plano de capacitação continuada Caixa 2022 (a empresa sabe que empregado bem preparado é sinônimo de cliente bem atendido); Expansão da rede, até 2015 (a Caixa contará com 5 mil agência e 17 mil lotéricos); Datacenter, garantirá alta disponibilidade dos sistemas críticos para o negócio da Caixa, facilitando o acesso por meios alternativos (autoatendimento e internet) e facilitando acesso aos serviços por seus clientes; Ser referência de atendimento a nova classe média.

3.4 Rede de atendimento

A Caixa para atender a demanda de seus correntistas, empresas ou cidadãos, disponibiliza uma rede de 45,7 mil pontos de atendimento, incluindo 15 unidades itinerantes e 1 agência-barco. São 8,0 mil unidades próprias, entre agências, postos e salas de auto-atendimento e 37,7 mil correspondentes, dos quais 11,5 mil são lotéricos. Além destes, os clientes da instituição podem utilizar a rede Banco24H. Foram realizadas 1,3 bilhão de transações bancárias nos canais próprios e na rede compartilhada. (Relatório da Administração CAIXA - 1º Trimestre 2012).

3.5 Tecnologias da empresa voltadas para o atendimento

O Setor Financeiro foi o primeiro a adotar a TI nas soluções de suporte à tomada de decisão, concentrando-se em análise de dados financeiros para gerenciar melhor os negócios. A demanda de informações de natureza financeira é muito grande, principalmente, pelos gerentes que precisam verificar tendências, variações e anomalias de desempenho de uma empresa com o mínimo de sacrifício possível (KIMBALL & ROSS, 2001, p.67.).

A Caixa possui uma multiplicidade de tecnologias que dão suporte aos atendimentos: Internet Banking (acesso aos serviços bancários através da internet); Caixa Celular; Terminais de auto-atendimento; Softwares de apoio ao atendimento;

atendimento eletrônico via telefone e fax; Máquinas de atendimento móvel (a solução permite cadastrar e alterar senhas, consultar saldos e extratos e efetuar pagamentos com códigos de barras dos clientes diretamente nas filas); entre outros.

No Internet Banking da CAIXA foram realizadas 192,7 milhões de transações, entre consulta a saldos, extratos, pagamento de contas e transferências, por 7,7 milhões de clientes cadastrados. O serviço de mensagens por meio de dispositivos móveis alcançou 2,4 milhões de clientes, posicionando a Empresa como um dos maiores participantes do mercado de serviços bancários móveis do país, com envio de 10,5 milhões de mensagens SMS.

Com tecnologia de comunicação via satélite, o atendimento aos clientes foi estendido por meio da Agência Chico Mendes (Agência Barco), que realizou três viagens no primeiro trimestre de 2012, levando serviços bancários e cidadania às populações ribeirinhas da região amazônica.

Nesse período, a Agência efetuou 4.415 atendimentos, efetivando 791 aberturas de contas, sendo dessas 278 contas poupança. Foram realizados, também, serviços diversos, como: entrega de cartões cidadão, cadastramento e regularização do PIS, liberação de FGTS, certificação Conectividade Social, pagamentos de seguro desemprego e Bolsa Família.

Devido à relevância dos serviços prestados às populações ribeirinhas, a CAIXA aprovou a instalação de mais duas unidades barco, uma na Ilha Marajó/PA e uma no Rio São Francisco/BA.(Relatório da Administração CAIXA – 1º Trimestre 2012).

Todos os softwares de apoio ao atendimento e a gestão têm grande importância para agilizar e dar qualidade aos serviços da empresa, mas duas ferramentas merecem destaque que é o gerenciador de atendimento e o painel de resultados.

O primeiro é constituído de três interfaces: o totem de senhas (que emite senhas para o atendimento desejado pelo cliente), a TV (que disponibiliza som e imagem para sinalizar a chamadas de senhas) e gerenciador(que é software que faz todo o controle do atendimento), esse gerenciador permite a visualização em tempo real de todos os atendimentos da agência.

Os atendimentos são separados por fila virtual, ordenados por instante de retirada da senha, em ordem crescente ao tempo de espera, quando a senha fica

vermelha indica que o cliente está esperando mais tempo que o configurado como máximo. Essa ferramenta possibilita o cumprimento legal dos tempos máximos que o cliente pode esperar nas filas de espera e alimenta sistema painel de resultados. Esse segundo software fornece a visão do todo, disponibilizando diversas informações importantes para as tomadas de decisões.

Agora cita-se algumas dessas: quantidade e tipo de transação nos correspondentes e terminais de autoatendimento; relatório de tempo espera; painel de monitoração do autoatendimento; controle de produtividade; tempo de atendimento em cada serviço; qualicaixas (tipo de atendimento efetuado no guichê de caixas); pesquisa de qualidade de atendimento; transações migráveis para outro canal; transações por operador; estatísticas de acesso ao site da caixa; quantidade de transações e adesões a internet; número de evolução da base de clientes; gráfico diário e mensal do tempo de atendimento; número de ligações ao SAC e ouvidoria. Esses dados fomentam as agências e superintendências nas estratégias e táticas para cumprir os resultados, permitindo uma melhor utilização da equipe para definição de planos de ação para cumprimento das metas.

A meta das agências não engloba apenas o financeiro e o comercial, existe um item que tem peso muito relevante nos resultados, que é o atendimento, ele engloba o tempo de espera do cliente, a disponibilidade do autoatendimento, o SAC/Ouvidoria e a pesquisa de satisfação do cliente, servindo para acompanhar a qualificação do atendimento e do relacionamento com os clientes CAIXA, evidenciando o foco no cliente.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 Conceito de Metodologia

O termo metodologia tem sua origem no grego (*méthodos* = caminho, ao longo de um caminho e *lógos* = estudo), ou seja, é o estudo dos caminhos a serem percorridos para se realizar uma pesquisa. Em ciências, metodologia é o caminho que o pesquisador percorre em busca da compreensão da realidade, do fato, do fenômeno.

Segundo os autores Marconi e Lakatos (2000) a metodologia é considerada como:

O conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Andrade (2001) mostra que a metodologia é um conjunto de métodos ou caminhos percorridos na busca do conhecimento. A pesquisa é um agregado de procedimentos sistemáticos com base em raciocínios lógicos e estratégicos, que buscam o encontro com soluções de questões propostas pelo autor, por intermédio do emprego de métodos científicos.

4.2 Caracterização da pesquisa e coleta de dados

Tendo em vista os objetivos do trabalho, foi realizada uma pesquisa de caráter descritivo, pois objetiva descrever as características de um fenômeno. Para Gil (2002), as pesquisas descritivas são habitualmente realizadas por pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática.

A pesquisa descritiva preocupa-se em observar fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles. Assim, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador. (ANDRADE, 2002, p.67.).

Quanto à forma de abordagem é classificada como uma pesquisa qualitativa, pois se baseia na interpretação de um fenômeno e atribui-lhe um significado (MATIAS-PEREIRA, 2007) e quantitativa, pois os dados dos

questionários aplicados são transformados em números, para se saber o grau de satisfação dos clientes da empresa.

Conforme Flick (2004), pesquisas qualitativas vêm sendo amplamente utilizadas e têm apresentado resultados satisfatórios na ocasião da análise dos dados obtidos.

Para Richardson (1999), nos trabalhos quantitativos, a generalização está determinada pela amostragem aleatória e pela estatística inferencial, mas essas técnicas não são relevantes para a pesquisa qualitativa.

Quanto à natureza, esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, uma vez que teve como objetivo gerar conhecimentos para aplicações práticas dirigidos à solução de problemas em atendimento na empresa estudada. A pesquisa aplicada tem como motivação a necessidade de produzir conhecimento para a aplicação de seus resultados, com o objetivo de “contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade”. (BARROS E LEHFELD, 2000).

A coleta de dados utilizada está agrupada no procedimento da documentação indireta, onde utiliza-se uma pesquisa documental através de: normativos (normas internas da empresa para os seus processos), documentos institucionais, sites da instituição e de órgãos correlatos, dados da intranet e o seu código de ética; e uma pesquisa bibliográfica em livros, periódicos, revistas, legislação vigente, sites na internet e artigos pertinentes ao tema.

“[...] a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto e [...] a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa” (GIL, 2002, p.66).

Além dos métodos utilizados acima para a coleta de dados, nesse estudo também foi feita uma pesquisa de campo (in loco) na agência da Caixa Econômica de Horizonte – CE, onde foi realizado um questionário com os clientes com questões objetivas e uma aberta, buscando avaliar sua satisfação com o atendimento e avaliar a familiaridade desses com os canais eletrônicos.

“Um questionário garante a padronização e a comparação dos dados entre os entrevistadores, aumenta a velocidade e a precisão dos registros e facilita o processamento dos dados”. (MALHOTRA, 2005, p.227).

Para a pesquisa em questão, foi realizada uma entrevista com os gestores da CAIXA, objetivando obter seus pontos de vista com base no tema proposto. O roteiro foi dividido em duas partes, na primeira parte buscaram-se aspectos funcionais do entrevistado (nome, função, tempo de empresa e formação) e na segunda parte procurou-se obter o posicionamento da Caixa sobre atendimento e tecnologias na concepção desse representante da instituição.

A entrevista possibilitou uma proximidade maior entre entrevistador e entrevistado, o que permitiu ao entrevistador pesquisar assuntos mais aprofundados. A espontaneidade nas respostas dos entrevistados e a maior liberdade que estes têm, podem fazer surgir questões inesperadas ao entrevistador, que poderão ser de grande utilidade em sua pesquisa. (TRIVIÑOS, 2005).

4.3 Seleção da Amostra

O método estatístico quantitativo usa o procedimento de amostragem, a amostra dos questionários desse estudo contou com 60 participantes.

Amostragem é o ato de selecionar unidades, elementos de uma população e as amostras dela extraídas, e tem por objetivo estimar valores desconhecidos [...]. A finalidade amostral é de grande valia na pesquisa, permitindo custo reduzido, tempo reduzido, para o levantamento dos dados que são coletados, indagações mais minuciosas, dados mais fidedignos, levando em consideração o fato de ser um trabalho mais simplificado do que generalizado. (FANCHIN, 2002, p. 47).

A população que respondeu o questionário do apêndice B foram os clientes da agência da Caixa de Horizonte – CE. Foram selecionados 60 clientes no período de 06 a 10 de janeiro de 2014(período de pico), em média 12 clientes/dia. Desse conjunto de 12 respondentes, 6 procuravam atendimento na bateria de caixas, 3 procuravam atendimento no setor social e 3 nos demais setores.

Os horários priorizados para efetuar a pesquisa foram: no período de abertura da agência (maior fluxo acumulado), no período entre 12hs e 13hs (intervalo em que há menos funcionários em atendimento, por causa do revezamento para almoço) e no final do expediente (período em que a demanda diminui).

Dados históricos retirados do sistema “gerenciador de atendimentos” do “painel de resultados”, sem considerar o período pós greve e pós feriado, demonstram que em ordem crescente os dias da semana de maior fluxo são: quinta, quarta, terça, sexta e segunda.

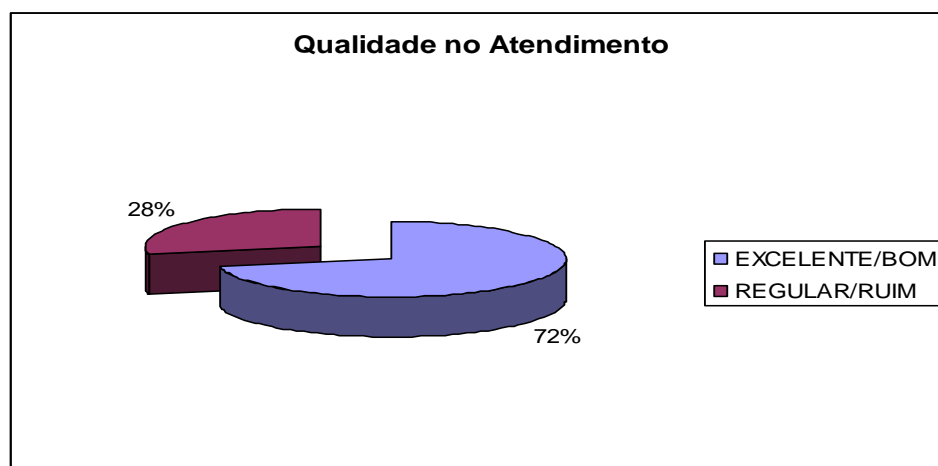
A entrevista com os gestores, apêndice A, foram feitas com o gerente e atendimento PF e o gerente geral da agência Horizonte. Ela durou em média quarenta minutos e foram realizadas no próprio ambiente de trabalho.

5 RESULTADOS – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE

No resultado da pesquisa do apêndice B, não se fez separação das indagações pelos horários. A grande maioria dos clientes teve boa vontade na hora da resposta da pesquisa, apenas um grupo mínimo obteve em não responder os questionamentos. Os valores dos resultados estão arredondados para seu valor aproximado. Apresentam-se abaixo todos os itens com gráficos, para uma melhor visualização dos resultados:

1. No item “Qualidade do atendimento” 72% dos clientes avaliou como Excelente/Bom e 28% responderam Regular/Ruim.

GRAFICO 1 – Qualidade do atendimento



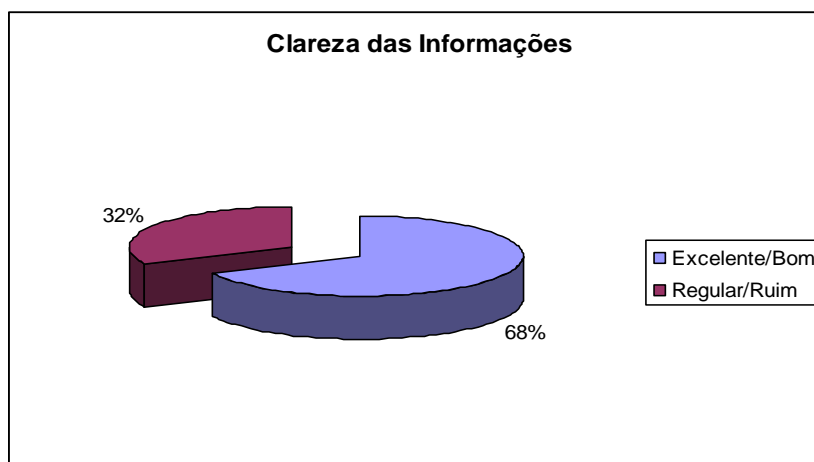
Fonte: dados da pesquisa do autor

Numa pesquisa de satisfação realizada no primeiro trimestre de 2013, nessa agência, via canal telefônico à unidade ficou com uma nota final de 7,52(escala de 0 a 10). (Fonte: Painel de Resultados – pesquisa de satisfação). Pode-se observar que os clientes num período de quase doze meses permaneceram com quase o mesmo grau de satisfação sobre os atendimentos.

Kotler (1998) afirma que a empresa de hoje precisa ter em mente que clientes satisfeitos permanecem na empresa por mais tempo, compram mais e falam favoravelmente da organização.

2. No item “Clareza das informações” 68% dos clientes avaliou como Excelente/Bom e 32% responderam Regular/Ruim.

GRÁFICO 2 – Clareza das informações

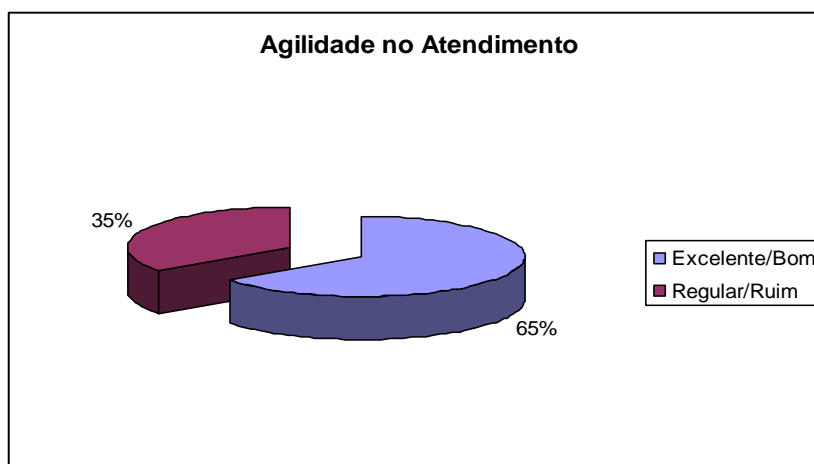


Fonte: dados da pesquisa do autor

A maioria dos clientes está satisfeita na hora de solicitar informações ou tirar dúvidas com os atendentes dessa unidade. Mas, esse item precisa ser melhorado, ele é de fundamental importância para a imagem da empresa. O ideal é que ele fique na avaliação positiva próxima dos 100%. Todo corpo funcional precisa conhecer seu ambiente de trabalho, e na hora de dar uma resposta aos usuários dessa unidade, se tiverem dúvidas, devem perguntar a outros funcionários mais experientes ou direcioná-los a esses.

3. No item “Agilidade no atendimento” 65% dos clientes avaliou como Excelente/Bom e 35% responderam Regular/Ruim.

GRÁFICO 3 – Agilidade no atendimento

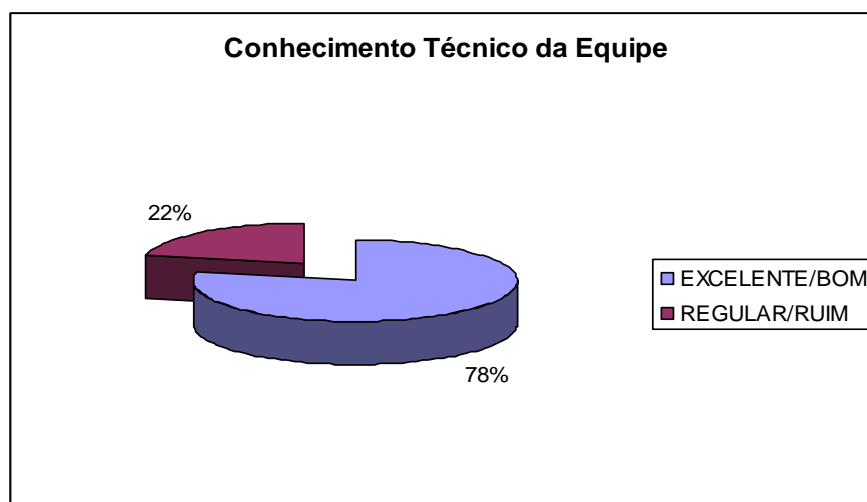


Fonte: dados da pesquisa do autor

Nesse item a avaliação dos clientes de forma positiva também é superior à negativa, mas precisa ser melhorado até por exigência legal ou pelo cumprimento da diretiva de atendimento da FEBRABAN DE 2009 que determina que em dias normais o tempo máximo para atendimento na bateria de caixas não deve superar 20 minutos.

4. No item “Conhecimento técnico da equipe” 78% dos clientes avaliaram como Excelente/Bom e 22% responderam Regular/Ruim.

GRÁFICO 4 – Conhecimento técnico da equipe

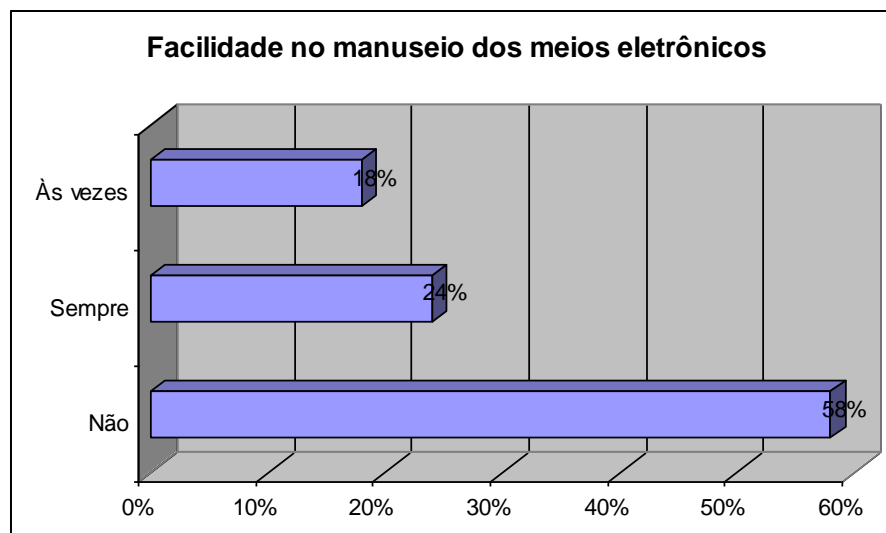


Fonte: dados da pesquisa do autor

Esse item está bem avaliado, mas deve ser perseguida sua constante perfeição. É através de sua melhora que resulta em informações claras e concisas aos clientes e sua satisfação com empresa. Para haver esse aperfeiçoamento é preciso constante treinamento da equipe e ampla divulgação de alterações das normas vigentes.

5. No item “facilidade no manuseio dos meios eletrônicos” 58% responderam Não, 24% responderam sempre e 18% responderam às vezes.

GRÁFICO 5 – Facilidade no manuseio dos meios eletrônicos

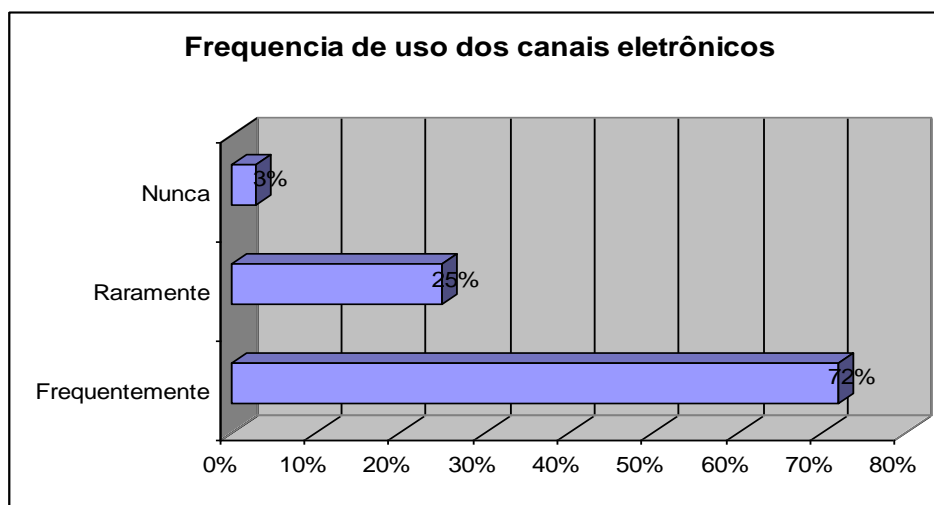


Fonte: dados da pesquisa do autor

O usuário não saber operar os terminais eletrônicos é um grande percalço para o aumento efetivo do uso desses canais. Apesar do grande aparato de tecnologias existentes, nem todos têm acesso ou interesse nesses meios facilitadores. Mas, apesar de observar-se com a resposta desse item que muita gente ainda sofrer dessa ignorância, a tendência é que esses números se invertam em longo prazo, por força do atual mercado globalizado.

6. No item "frequência de uso dos canais eletrônicos de atendimento" 72% responderam Frequentemente, 25% raramente e 3% responderam nunca.

GRÁFICO 6 – Frequência de uso dos canais eletrônicos

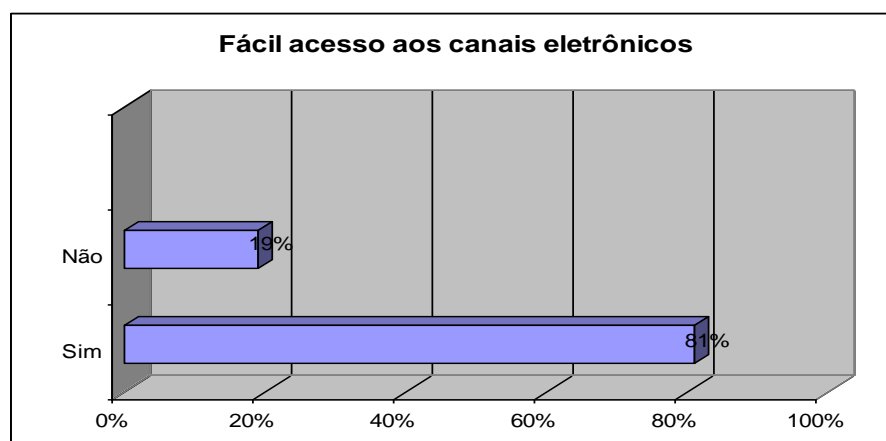


Fonte: dados da pesquisa do autor

Pode-se observar que poucas pessoas nunca usaram os canais eletrônicos de atendimento. Esperava-se uma resposta nula nesse item, pois mesmo que algum cliente nunca tivesse operado um terminal eles os utilizam com a ajuda de um terceiro. O número de clientes que utilizaram o internet banking subiu de 9 milhões em 2002 para 42 milhões em 2011, aumento superior a 400%(Fonte: CIAB FEBRABAN - 2012). A penetração dos ATMs (terminais eletrônicos) é bastante expressiva no Brasil 9,1 ATM por 10mil hab. em 2011 com um número de 4295 transações/mês por terminal(Fonte: Nota BIS, BACEN - 2011). O uso do mobile banking teve um crescimento exponencial com o uso praticamente existente em 2008 para uma penetração de mais de 3 milhões de contas em 2008(Fonte: CIAB Febraban - 2012).

7. No item “fácil acesso aos canais eletrônicos” 81% dos clientes avaliou como Sim e 19% Não.

GRÁFICO 7 – Fácil acesso aos canais eletrônicos

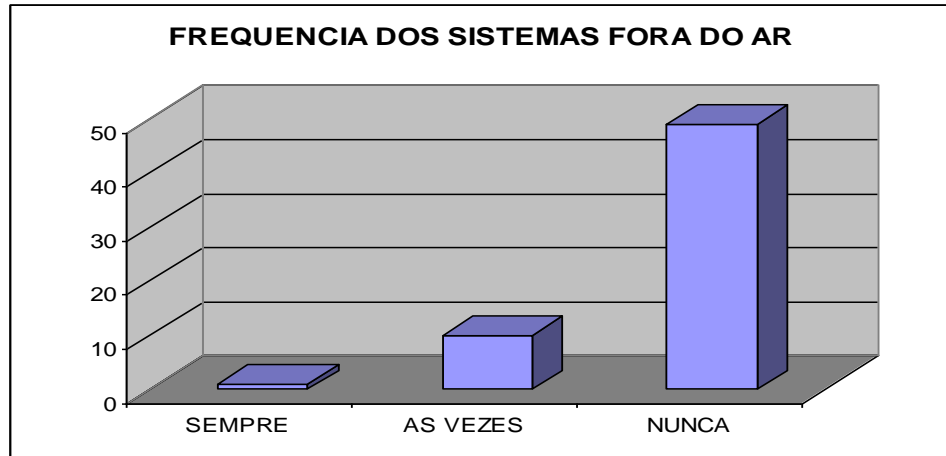


Fonte: dados da pesquisa do autor

Essa resposta, na maioria dos respondentes, foi baseada nos ATMs (terminais de auto atendimento), onde podem ser encontrados facilmente no centro da cidade de Horizonte, mas nos distritos afastados eles não existem. A cobertura da internet na cidade é bastante acessível, mas nem todos os clientes dispõem de computador ou não aderiram ao internet banking. Segundo dados de 2013 do Painel de resultados apenas 18% das contas correntes aderiram ao internet/móvil banking, mas a gestão da empresa colocou como meta de 2014 para as agências o aumento da base de clientes para aderir a essa modalidade.

8. No item "frequência do sistema fora do ar" 2% responderam Sempre, 16% às vezes e 82% responderam nunca.

GRÁFICO 8 – Frequência dos sistemas fora do ar



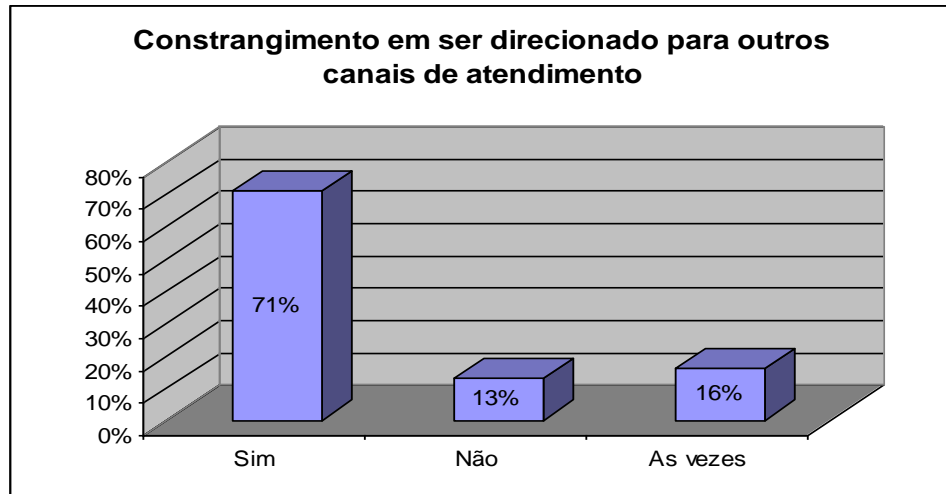
Fonte: dados da pesquisa do autor

Os sistemas críticos de qualquer empresa estão sempre sujeitos a inoperância, seja por atualização de urgência ou erro de dados ou desconexão com o link da operadora de internet. Os problemas controláveis estão sempre procurando ser corrigidos com urgência pelo DATACENTER da instituição. A média de clientes que não presenciou esse desconforto foi bem alta.

“Nenhum cliente gosta de ouvir que não pode ser atendido porque a tecnologia não está funcionando. Os prestadores de serviços devem ter alternativas para atender os clientes mesmo manualmente ou compensar o transtorno quando uso da tecnologia não for possível” (LAS CASAS, 2012, p.27).

9. No item "constrangimento em ser direcionado para outros canais de atendimento" 71% responderam Sim, 16% às vezes e 13% responderam não.

GRÁFICO 9 – Constrangimento em ser direcionado para outros canais

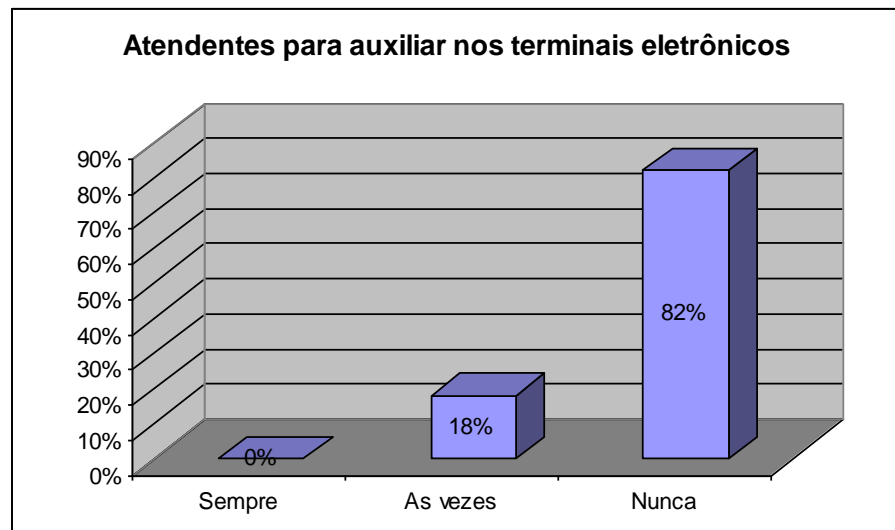


Fonte: dados da pesquisa do autor

Todo cliente que procura um serviço num determinado local que ser atendido ali mesmo para evitar outros deslocamentos. Essa prática nas instituições financeiras muitas vezes agiliza o serviço do cliente, pois os canais alternativos costumam ter menor demanda. Esse direcionamento é opcional para o usuário, a decisão de onde efetuar suas transações cabe somente a ele. Nessa resposta vê-se uma grande resistência nos clientes dessa agência no uso dos meios que facilita sua vida e a dos outros usuários.

10. No item "atendentes para dar auxílio nos terminais eletrônicos" 0% respondeu Sempre, 18% às vezes e 82% responderam nunca.

GRÁFICO 10 – Atendentes para auxiliar nos terminais eletrônicos

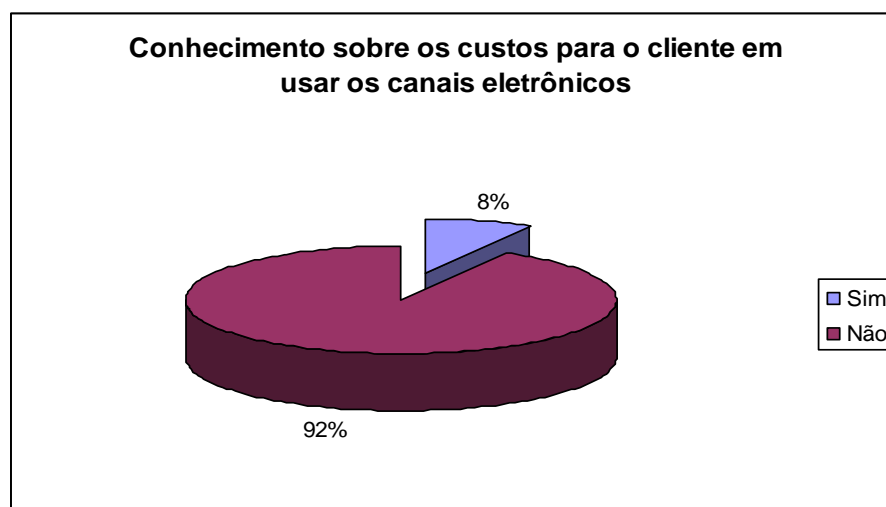


Fonte: dados da pesquisa do autor

O custo de ter um atendente auxiliando/ensinando o manuseio dos ATMs pode ser alto, mas os benefícios compensam o investimento, eles elevam o uso dos terminais e diminuem o fluxo nos atendimentos presenciais. Nessa agência percebe-se a desatenção dos gestores para essa vantagem. A grande maioria dos entrevistados nunca presencia os atendentes nesses locais. Se houvesse um foco nessa questão, a cultura do uso dos terminais eletrônicos por parte dos clientes aumentaria.

11. No item “conhecimento sobre os custos para o cliente por usar o atendimento eletrônico são consideravelmente mais barato” 8% dos clientes avaliaram como Sim e 92% Não.

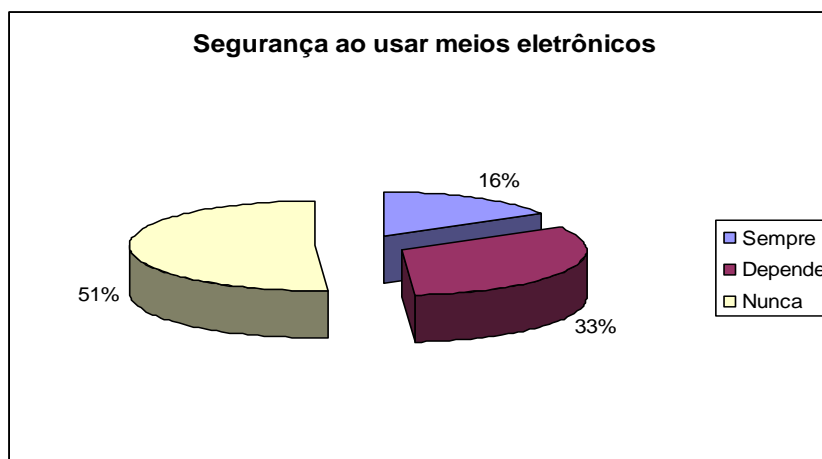
GRÁFICO 11 - Conhecimento sobre os custos para o cliente



Nota-se que os clientes não são informados que os custos por usar terminais eletrônicos são bem mais acessíveis, caso os clientes soubessem dessa diferença eles priorizariam esses atendimentos. Um saque na “boca do caixa” custa R\$ 2,00 e nos terminais eletrônicos sai por R\$1,20(Fonte: Tabela de tarifas Caixa 2013) e o TED(Transferência entre bancos) no primeiro custa quase o dobro do segundo.

12. No item "segurança ao usar os meios eletrônicos para efetuar transações financeiras" 16% responderam sempre, 33% responderam depende e 51% responderam nunca.

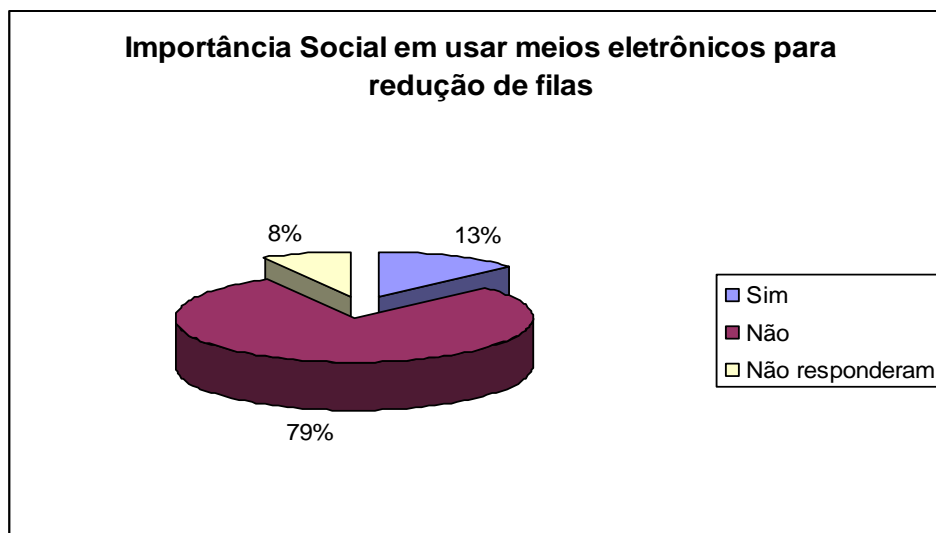
GRÁFICO 12 – Segurança ao usar os meios eletrônicos



A maioria dos clientes tem medo ao usar canais eletrônicos para efetuar suas operações financeiras, apesar de o banco ressarcir o cliente quando comprovado sua falha. Os bancos investem alto para evitar fraudes, mas o hábito de resguardar os dados ainda não é muito bem disseminado entre os brasileiros. "Metade das pessoas que acessam a internet não conhece as medidas de segurança. É uma questão de educação e cultura. Há falhas que o banco não tem como consertar" (Fábio Leto Biolo – Presidente da Associação Brasileira de Segurança da Informação). Com esse investimento, o número de casos de fraudes contra clientes tende a diminuir e esse medo também, isso irá incrementar a base de clientes que usarão os meios eletrônicos e contribuirão para a diminuição das filas nos atendimentos presenciais.

13. No item "importância social ao usar meios alternativos de atendimento para "desafogar" as filas" 79% não, 13% responderam sim e 8% deixaram sem resposta.

GRÁFICO 13 – Importância social ao usar os meios eletrônicos



Fonte: dados da pesquisa do autor

Essa questão, a grande maioria desconhece, ou finge desconhecer nessa agência. Os guichês de caixa somente têm que ser usados em operações que os canais alternativos atinjam seus limites. Nessa instituição os correspondentes e terminais aceitam boletos até R\$ 2.000,00, então acima disso somente nos guichês.

É um trabalho na mudança da cultura dos clientes, muito difícil, mas as instituições financeiras precisam persistir. Somente assim o cidadão que procura um canal mais adequado, poderá reclamar com razão pela demora no atendimento em filas nas entidades.

14. Nesse último item procura-se expor a opinião de alguns clientes sobre essa agência. Esse questionamento teve um índice de abstenção de aproximadamente 78%, destacam-se alguns que são mais pertinentes ao tema proposto:

Cliente 1: “Entre os outros bancos da cidade prefiro a CAIXA, por haver respeito para com o cliente, existem cadeiras para aguardarmos atendimento nos caixas e uma barreira de proteção(biombo) para que não sejamos vistos efetuando saques. Deveria ser obrigatório todos os bancos terem essa proteção”.

Cliente 2: “O momento que tenho tempo disponível para vir resolver algum problema é na hora do almoço, mas infelizmente sempre há poucos funcionários nesse período e o atendimento se torna muito lento.”

Cliente 3: “ Executo todas operações nos terminais eletrônicos e pela internet, somente procuro o atendimento presencial quando não consigo resolver por esses canais. É mais cômodo e geralmente não tem fila.”

Cliente 4: “ Tenho enorme dificuldade em operar esses terminais para sacar meu benefício. Aqui não existe ninguém para nos ajudar a fazer saques e as vezes ainda nos direcionam para essas máquinas.”

Cliente 5: “Nenhum banco cumpre o prazo dos 20 minutos, tem dias que chego aqui pra ser atendido e aguardo mais de uma hora, mas tem dias que não demora nem 5 minutos. O prazo para sermos atendidos oscila muito.”

Cliente 6: “Não utilizo o computador para fazer pagamentos ou transferências por medo que roubem meus dados pela internet. Utilizo sempre os terminais de auto-atendimento, quando vou executar uma operação que excede o limite, prefiro usar os caixas.”

Para o relacionamento manter-se ao longo do tempo, é preciso entender a necessidade da exigência de qualidade e satisfação permanente dos clientes. O foco na qualidade, do ponto de vista do cliente, e sua satisfação são fundamentais para o sucesso dos processos (LOVERLOCK, WIGHT, 2001, p.38).

Nessa agência pode-se notar a liberdade de escolha por parte dos clientes, existe apenas um direcionamento para agilizar seus serviços em canais menos congestionados.

Há um respeito ao Normativo SARB 004/2009, que determina: Ao consumidor será assegurada ampla opção de escolha pelo tipo de atendimento mais adequado à sua necessidade. Não são permitidas restrições ao atendimento dos consumidores nos guichês de caixas, tais como a imposição de utilização compulsória de outros canais de serviços, o estabelecimento de valores e/ou transações máximos ou mínimos para recebimento ou o agendamento como única forma compulsória de atendimento ao consumidor, respeitando-se as particularidades dos convênios firmados entre bancos e empresas para recebimento de contas e garantindo-se informações adequadas e claras ao consumidor sobre os locais de pagamento.

Não houve oposição por parte de nenhum dos gestores em fornecer suas respostas para a entrevista do apêndice A, ambos demonstraram boa vontade e curiosidade pelo resultado final do trabalho. Teve-se apenas dificuldade de encontrar

um tempo livre para que a bateria de perguntas não atrapalhasse as tarefas diárias de cada respondente, a fim de evitar correria na hora das respostas.

Os resultados da segunda parte do roteiro não foram expostos individualmente, apenas foram explicitadas algumas respostas da dupla de cada questionamento com algumas complementações, quando necessário, para esclarecer melhor as respostas.

Dentre os entrevistados, um declarou ser formado em Administração e outro concluiu Economia e está cursando Direito. O primeiro possui 22 anos de empresa e é Gerente Geral da unidade e o segundo possui 9 anos na empresa e é Gerente de Atendimento Pessoa Física.

Agora está disposto abaixo a sequência das respostas dos gestores:

1. “A grande preocupação da CAIXA sempre foi atender bem seus clientes. Há alguns anos ela tem reforçado esse preceito, houve a implantação do indicador Atendimento que demonstra o nível do atendimento pelas unidades aos clientes que buscam o SAC e/ou a ouvidoria para registro de suas reclamações, sugestões, elogios ou denúncias, conforme escopo de atuação de cada um dos canais. O tempo de atendimento de cada cliente que procura os serviços da CAIXA é monitorado e temos a meta para cumprir esse prazo dentro dos estabelecidos pelos normativos”.

2. “No planejamento estratégico existem diversas ações com foco na excelência no atendimento e na tecnologia da informação, dentro da perspectiva de processos internos existe o compromisso em ter a excelência no atendimento e na perspectiva aprendizado e crescimento existe o objetivo de ser inovador em soluções tecnológicas. Em nossas reuniões nas superintendências regionais a qualidade nos atendimentos é enfatizado em quase todos os encontros, foi formado um comitê de atendimento nas agências e superintendências com o intuito de fiscalizar e aprimorar os atendimentos ofertados pela empresa. Os sistemas da caixa sofrem atualizações quase que semanalmente, o internet banking esta sempre mudando de interface para ser amigável na interação com cliente. Ter esses focos no seu planejamento é essencial para ganhar espaço nesse mercado tão competitivo.”

3. “A Caixa é uma empresa com alto foco na inovação, principalmente no seu segmento de mercado diferenciado voltados para os programas sociais. Nesse

campo há uma demanda muito forte e somente com constante inovação na prestação desses serviços a Caixa consegue prestar tão bom serviços a população. Apesar da Caixa não ter os sistemas e terminais tão avançados como alguns concorrentes, a empresa tem como objetivo a melhora contínua e está investindo pesado em novas tecnologias. Nosso processos mudam constantemente no intuito de acompanhar as exigências legais e de ofertar serviços melhores.”

4. “A capacitação de nossos empregados é meta. Nossa universidade corporativa conta com mais de duzentos cursos divididos em diversas áreas e estamos sempre acompanhando a trilha individual de cada empregado para saber seu rendimento. A Caixa ajuda financeiramente os empregados que pretendem cursar uma graduação ou especialização através de uma bolsa que, muitas vezes, dependendo do valor da mensalidade, chega a cobrir integralmente o valor das mensalidades. Vou citar uma frase que sempre escuto em nossas reuniões: funcionário bem preparado é sinônimo de cliente bem atendido.”

5. “Esse questionamento é sem dúvidas correto. O bom atendimento é o diferencial primordial pra sobrevivência de qualquer organização que queira durar mais de cem anos, como a Caixa. Eu tiro por mim mesmo, quando eu procuro um serviço qualquer e não sou bem atendido inicialmente, significa que nada mais vai dar certo, então procuro outro fornecedor desse serviço. O bom atendimento para ser alcançado é preciso investimento em treinamento dos funcionários e de um aparato tecnológico, o retorno é rápido ao se visualizar o crescimento da base de clientes.”

6. “Com a enorme demanda que nossa empresa possui, se não houvesse sistemas bons e confiáveis, a qualidade dos atendimentos seria prejudicada. Os sistemas da Caixa executam sua missão satisfatoriamente, quando isso não acontece a equipe de suporte é acionada pelos usuários e executam as atualizações e/ou trocas necessárias. No contexto atual que vivemos onde tudo muda a todo instante, os softwares precisam girar na mesma velocidade que as novidades acontecem. A instituição está investindo muito em tecnologia, ela fez uma parceria com o Banco do Brasil e construiu um Mega Datacenter, que segundo nosso presidente(Jorge Hereda) a Caixa poderá quadruplicar até o fim do ano sua capacidade de processamento de dados com o novo datacenter, juntamente com outro centro de tecnologia em construção na capital do país.”

7. “Os correspondentes bancários/lotéricos são uma extensão da Caixa, eles executam serviços diversos como: abertura de contas, empréstimos, saques, transferências e outras diversas operações. Com a demanda atual existente por nossos serviços, essa parceria é simplesmente indispensável para melhora de nossos atendimentos. O cliente tem mais opções para executar suas transações no canal que melhor lhe convier e nossa agência tem mais tempo para prestar atendimentos diferenciados e melhores, ajudando na captação de novos clientes.”

8. “Os canais eletrônicos são outro meio essencial para melhora dos atendimentos, ele permite contato com o cliente 24hs por dia e ajuda a diminuir o fluxo nas agências. O maior índice de insatisfação dos clientes é chegar ao ponto de atendimento e ter que esperar horas para ser atendido ou até mesmo nem conseguir atendimento por não poder aguardar. Então, ter terminais eletrônicos para resolver rapidamente algum serviço que o cliente procura é essencial para descentralizar os atendimentos e dar mais qualidade a todas as modalidades de atendimento.”

A CAIXA emitiu, através de seus representantes, que está focada em prestar atendimentos de qualidade. A maioria das empresas pública ou privada no Brasil que tem uma experiência de muitos anos e solidez no mercado, não poderia deixar de lado esse fator. Segundo Alexandre Luzzi Lãs Casas (2012), uma expressiva quantidade de empresas tem disputado o mercado palmo a palmo, e isso requer uma habilidade diferente, uma abordagem diferenciada. Torna-se necessário que a conquista de clientes seja focada no aspecto relacional e permanente, tornando-os fiéis e evitando a perda da clientela já conquistada. Por isso, é necessário que a atenção seja dada à excelência no atendimento, marco inicial desse processo.

Os entrevistados reconheceram a importância dos canais eletrônicos para dar suporte ao atendimento e explicitaram que a empresa está investindo ininterruptamente na melhoria e incremento desses canais. TURBAN et al. (2003) afirma que o papel principal da TI é dar apoio ao pessoal da organização, independentemente de sua área funcional ou de seu nível na organização. A TI dá apoio aos processos empresariais que permitem as empresas operar na era digital, reagindo de modo rápido e adequado às mudanças.

“Toda empresa precisa ter uma cultura organizacional para que os funcionários possam se sentir como parte integrante da organização. Por essa razão, é importantíssimo treiná-los, mantê-los qualificados para que haja uma verdadeira integração entre funcionário e empresa.” (LAS CASA, 2012,p.36)

Em muitos casos, a TI é à base de estratégias agressivas e proativas que podem alterar radicalmente a perspectiva competitiva de um setor. Um outro foco importante da instituição, que observa-se, é a capacitação contínua de seus colaboradores para executarem melhores serviços. As pessoas representam um grande diferencial das empresas, pois através de colaboradores capacitados ela se mantém sólida nesse mercado turbulento e constituído por consumidores conscientes de seus direitos e exigentes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A globalização trouxe uma grande responsabilidade para as empresas que desejem se manter competitivas no mercado, para alcançar essa meta às organizações precisam ofertar produtos e serviços de qualidade. Esse objetivo não está restrito ao setor privado, ele é meta, também, do setor público.

O modelo gerencial persegue a modernização do Estado e a busca contínua da qualidade pela Administração Pública, tendo como objetivo elevar o padrão dos serviços prestados aos cidadãos, diminuindo o foco nos processos burocráticos e priorizando processos mais eficientes e transparentes. Nesse contexto, as tecnologias são um importante aliado na entrega de serviços de qualidade e na execução de processos mais ágeis e confiáveis.

A evolução tecnológica trouxe um rápido aumento e modernização dos meios de comunicação, que melhoraram e ampliaram o acesso à informação. Com esse processo de mudança que estamos passando, os cenários econômicos, políticos e sociais oscilam constantemente trazendo novos paradigmas e desafios para Administração estatal.

A prestação de serviços por canais eletrônicos tem como um de seus principais objetivos disponibilizar todos ou a maior parte dos serviços da instituição por meios que não exijam o contato humano, disponível a qualquer hora do dia. Mas, não é suficiente dispor do serviço, é preciso que ele agregue valor, simplifique o atendimento e reduza a burocracia.

Com esse estudo realizado na agência da Caixa Econômica de Horizonte - CE analisou-se a contribuição dos meios tecnológicos como suporte no atendimento aos clientes dessa agência, podendo-se ter verificado os objetivos específicos propostos inicialmente foram alcançados.

Na instituição pesquisada constatou-se que a maior parte dos clientes entrevistados está satisfeito com o atendimento oferecido pela agência, mas esses mesmos não estão muito habituados a usarem canais eletrônicos de atendimento.

Diversas ações que contribuem para celeridade no atendimento, como a clareza das informações, conhecimento técnico da equipe, disponibilidade de canais parceiros para ampliar os pontos de atendimento, meios eletrônicos de atendimento, entre outros; mas esses precisam ter seus serviços melhores divulgados e terem

pessoal capacitados para auxiliar os leigos na operação desses terminais. Os sistemas corporativos não costumam ficar indisponíveis facilmente, como verificamos na pesquisa e a empresa está investindo pesado nesse quesito, a fim de ampliá-los e melhora-los continuamente.

Quando o consumidor procura uma organização e o atendimento prestado não correspondem as suas expectativas, sem atingir os anseios de suas necessidades, sua percepção com relação à empresa tende a ser negativa, como foi o caso de alguns clientes que estavam insatisfeitos com o atendimento. Portanto, o não alcance das expectativas e necessidades do consumidor gera insatisfação com os serviços e conseqüentemente com a empresa.

Para perseguir o contentamento do cliente e reparar seus desgostos os canais de ouvidoria e SAC(Serviços de atendimento ao cliente) são um importante aliado nessa empresa, pois todas ocorrências são obrigatoriamente tratadas e postas como item da meta.

Considerando os resultados desta pesquisa, sugere-se um possível aumento do quadro de funcionários e treinamentos específicos para cada área de atendimento. É fundamental para ampliar a cultura do uso dos terminais eletrônicos com a presença de um funcionário orientador na utilização desses equipamentos.

A ampliação da rede parceira de atendimento é uma forma mais eficiente e menos onerosa de dissipar meios para prestação de serviços da instituição.

Esse tema, portanto, poderá ser estudado em outras perspectivas ou aprofundado em áreas específicas para contribuir com a visão da importância da TI (Tecnologia da Informação) para gerar recursos para que empresas públicas sejam mais eficientes na entrega de seus serviços aos cidadãos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDALA, João. Consultor do SEBRAE disponível em:< www.sebrae.com.br> acesso em 02 de janeiro de 2014.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública**. Brasília: ENAP, 2007.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia Científica: um guia para a iniciação científica**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado Para a Cidadania: a Reforma Gerencial Brasileira na Perspectiva Internacional**. São Paulo: 34, 1998.

CAIXA. Disponível em: <www.caixa.gov.br>. Acesso em 22 de dezembro de 2013.

COELHO, Daniella Mello. **Elementos essenciais ao conceito de administração gerencial**. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/web/cegraf/ril/Pdf/pdf_147/r147-20.PDF> Acesso em 12 de fevereiro de 2014.

CIAB – A sociedade Conectada. FEBRABAN. Disponível em:< <http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/Ciab12-Anuario%20Febraban%2006.07.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2013.

DEMING, Edwards W. **Qualidade: a Revolução na Produtividade**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DINIZ, E.H. **Evolução do Uso da Web Pelos Bancos**. Revista de Administração Contemporânea. Curitiba. Vol.4, nº02 – agosto de 2000. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s1415-6552000000200003&script=sci_arttext%tlng=en>. Acesso em 08 de dezembro de 2013.

Diretiva de Atendimento em Agências. FEBRABAN. Disponível em:<<http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/Diretiva%20-%20Alba%20Alves%20e%20Alexandre%20Qu%E9rcia.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2013.

FANCHIN, O. **Fundamentos da metodologia.** 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa.** Porto Alegre: Bookman, 2004

GERSON, R. F. **A excelência no atendimento a clientes: mantendo seus clientes por toda a vida.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007

KIMBALL & ROSS. **The Data Warehouse Toolkit.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.

KLIKSBERG, B. **Como Transformar o Estado – Para Além de Mitos e Dogmas.** Brasília: ENAP, 1992.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 10^o ed. São Paulo: Pearson Education, 2000.

LAKATOS, E.M., MARCONI, M. de A. **Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 1986.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Excelência em Atendimento ao Cliente.** São Paulo: M.Books, 2012.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MALHOTRA, Naresh K., **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall do Brasil. 2005.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceito, Metodologia, Práticas**. São Paulo: 22 ed. 2. Atlas, 2006.

RICHARDSON, Robert Jarry et al. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Relatório da Administração 2012 – CAIXA. Disponível em: <http://downloads.caixa.gov.br/_arquivos/caixa/caixa_demfinanc/Relatorio_Administracao_2012.pdf> Acesso em 14 de janeiro de 2014

RUA, Maria das Graças. **Políticas Públicas**. Florianópolis: Capes, 2009.

_____. Decreto Federal nº. 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. Brasília, DF: Senado, 2005.

SIQUEIRA FILHO, Élio Wanderley de. **Repressão ao crime organizado; inovações da Lei nº 9.034/95**. Curitiba: Editora Juruá, 1995.

TIGRE, P.B. **Gestão da inovação: A economia da tecnologia do Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

TIDD, J.; BESSANT, J.E PAVVIT. **Gestão da Inovação**, 3°. Ed. São Paulo: Bookman, 2008.

TRIVIÑOS, Augusto N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da Informação para Gestão: Transformando os Negócios na Economia Digital**. Porto Alegre: Bookman, 2004

_____. Decreto Federal nº. 5.056 de 29 de abril de 2004. Brasília, DF: Senado, 2004.

ZEMKE, R.; SCHAAF, D. **A Nova Estratégia do Marketing: Atendimento ao Cliente**. São Paulo: Harbra, 1991.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de Entrevista com os Gestores

Parte 1 – Identificação do Entrevistado

- 1-Nome
- 2-Função
- 3-Tempo de empresa
- 4-Formação

PARTE 2 - Posicionamento da CAIXA em Relação ao atendimento/Inovação

- 1-Você considera a CAIXA uma empresa que presta serviços de qualidade ao cliente?
- 2- No planejamento estratégico da CAIXA (2012-2022) existem ações com foco no atendimento e tecnologia?
- 3- Em sua opinião a CAIXA é considerada uma empresa inovadora?
- 4- A CAIXA contempla em sua estratégia a capacitação contínua de seus funcionários?
- 5- Investir na qualidade do atendimento apresenta ganhos mútuos para a empresa e para o cliente?
- 6- Como você avalia os sistemas de gestão da CAIXA que tem como finalidade a melhora e celeridade do atendimento?
- 7- Os correspondentes bancários e lotéricos são importantes para agilizar o atendimento?
- 8- Qual a importância dos atendimentos eletrônicos (ATM, internet banking, SAC - serviços de atendimento ao cliente, caixa celular)?

Apêndice B – Pesquisa de satisfação e sobre sistemas

A presente pesquisa tem por objetivo o aprimoramento da qualidade de nossos serviços. Escolha abaixo, como você avalia os seguintes itens de nossa empresa:

1. Qualidade do atendimento:

Excelente

Bom

Regular

Ruim

2. Clareza das informações:

Excelente

Bom

Regular

Ruim

3. Agilidade no atendimento:

Excelente

Bom

Regular

Ruim

4. Conhecimento técnico da equipe(conhecimento sobre serviços e produtos):

Excelente

Bom

Regular

Ruim

5. Você tem facilidade no manuseio dos meios eletrônicos de atendimento (Internet banking, caixa celular, Auto-atendimento)?

Não

Sempre

Às vezes

6. Com qual frequência você costuma usar os canais eletrônicos de atendimento (Internet banking, caixa celular, Auto-atendimento)?

Frequentemente

Raramente

Nunca

7. Você tem fácil acesso aos meios eletrônicos de atendimento (Internet banking, caixa celular, Auto-atendimento)?

Sim

Não

8. Você costuma vir na agência e escutar que “o sistema está fora do ar”?

Sempre

Às vezes

Nunca

9. Você se sente constrangido em ser direcionado para outros canais de atendimento no intuito de agilizar o atendimento?

Sim

Às vezes

Não

10. Existem atendentes para auxiliar no atendimento nos terminais eletrônicos?

Sempre

Às vezes

Nunca

11. Você sabe que os custos para o cliente por usar o atendimento eletrônico são consideravelmente mais barato?

Sim

Não, nunca fui informado(a)

12. Você considera seguro usar os meios eletrônicos para efetuar transações financeiras?

Sempre

Depende do meio

Nunca

13. Você sabe o quanto é importante socialmente usar meios alternativos de atendimento para “desafogar” as filas, para que estas sejam usadas exclusivamente

por serviços que não sejam efetuados nesses canais?

Não

Sim

14. Este espaço foi reservado para você detalhar eventuais críticas, comentários e sugestões sobre os serviços que tenha utilizado na CAIXA.

Agradecemos a sua participação.