

PRISCILA SAYURI WAKAMATSU

**GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS
EM UMA
CENTRAL DE ATENDIMENTO TELEFÔNICO**

Trabalho de Formatura apresentado
à Escola Politécnica da Universidade
de São Paulo para obtenção do
Diploma de Engenheiro de Produção
– Área Mecânica.

SÃO PAULO

2002

*162002
W1379*

PRISCILA SAYURI WAKAMATSU

**GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS
EM UMA
CENTRAL DE ATENDIMENTO TELEFÔNICO**

Trabalho de Formatura apresentado
à Escola Politécnica da Universidade
de São Paulo para obtenção do
Diploma de Engenheiro de Produção
– Área Mecânica.

Área de Concentração:
Qualidade em Serviços

Orientador:
Prof Doutor
Roberto Gilioli Rotondaro

SÃO PAULO

2002

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Alda e Hélio, pelo carinho e amor, pela força e coragem de todos os dias. Todas conquistas e realizações de minha vida, minha formação pessoal e acadêmica são méritos das quais devo compartilhar com eles, pelo apoio e dedicação eternos.

Ao Prof. Dr. Roberto Gilioli Rotondaro, pela orientação e pelo encorajamento ao longo deste trabalho;

Às minhas irmãs, Hitomi e Saemi pela grande amizade. Apesar da distância, sempre serão minhas irmãzinhas;

A minha família, em especial minhas batians: Ranko Sakano, Chise Wakamatsu e Mitsuko Wakamatsu e meus ditchans: Yuya Wakamatsu (*in memoriam*) e Hisato Sakano (*in memoriam*) que sempre torceram por mim.

Ao Eduardo Hiroshi, pelo carinho, paciência e apoio em todos os momentos;

Ao Ivan Habe, por ser meu melhor amigo e pela bravura que está dentro de si, que encoraja outros;

Aos amigos de faculdade, em especial Edson Hashimoto, Marcio Wu, Erica Yam e Samuel Togashi pela troca de experiência e momentos agradáveis que vocês me proporcionaram;

Ao pessoal da Itauprev, em especial Gilson Narahara, Regina Nakabayashi, Adriana Oliveira e Arnaldo Nakamura, pela eterna solicitude;

Aos professores da Escola Politécnica, pelos ensinamentos valiosos que tanto contribuíram para esta etapa de minha formação.

SUMÁRIO

<u>1. INTRODUÇÃO</u>	2
1.1 OBJETIVO	2
1.2 ABORDAGEM	2
1.3 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO	2
1.4 EMPRESA	3
1.5 ESTÁGIO	6
1.6 O PROBLEMA	6
1.7 LIMITAÇÕES	9
1.8 METODOLOGIA	9
<u>2. SITUAÇÃO ATUAL DO MERCADO PREVIDENCIÁRIO</u>	11
2.1 PERSPECTIVAS DO MERCADO	11
2.2 FATORES RESPONSÁVEIS PARA O AUMENTO DOS INVESTIMENTOS EM PREVIDÊNCIA PRIVADA	12
2.2.1 DÉFICIT DA PREVIDÊNCIA SOCIAL	12
2.2.2 TETO DO BENEFÍCIO OFERECIDO PELO GOVERNO	13
<u>3. REVISÃO DA LITERATURA</u>	15
3.2 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS	16
3.3.1 DIMENSÕES DA QUALIDADE DO SERVIÇO	17
3.3.2 MÉTODO DE DESENVOLVIMENTO DE DIMENSÕES DA QUALIDADE (MDDQ)	18
3.3.3 MÉTODO DO INCIDENTE CRÍTICO (MIC)	19
3.3.4 ESCOLHA DO MÉTODO UTILIZADO	20
3.4 SISTEMÁTICA DO INCIDENTE CRÍTICO	21
3.4.1 INCIDENTE CRÍTICO	21
3.4.2 ENTREVISTA	21
3.4.3 CLASSIFICAÇÃO DOS INCIDENTES CRÍTICOS	22
3.4.4 QUALIDADE DO PROCESSO DE CLASSIFICAÇÃO	25
3.4.5 ELABORAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS	25
3.5 PRIORIZAÇÃO DAS DIMENSÕES DA QUALIDADE	27
<u>4. DESENVOLVIMENTO DA PARTE PRÁTICA</u>	35
4.1 DIMENSÕES DA QUALIDADE DO SERVIÇO – MÉTODO DO INCIDENTE CRÍTICO	
36	
4.1.1 PRIMEIRO PASSO: OBTENÇÃO DOS INCIDENTES CRÍTICOS	36
4.1.2 SEGUNDO PASSO: AGRUPAMENTO DOS INCIDENTES CRÍTICOS EM ITENS DE SATISFAÇÃO	37

4.1.3 TERCEIRO PASSO: AGRUPAMENTO DOS ITENS DE SATISFAÇÃO EM DIMENSÕES DA QUALIDADE	38
4.1.4 QUARTO PASSO: QUALIDADE DO PROCESSO DE CATEGORIZAÇÃO	38
4.1.5 QUINTO PASSO: DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	41
4.1.6 DIMENSIONAMENTO DA AMOSTRA	42
4.1.7 RESULTADOS	43
4.2 APLICAÇÃO DO MODELO DOS 5 GAP'S	46
4.2.1 GAP 1 – A GERÊNCIA NÃO CONHECE AS EXPECTATIVAS DO CLIENTE	48
DIMENSÃO CONFIANÇA	50
DIMENSÃO CONSISTÊNCIA	51
4.2.2 GAP 2 – AS ESPECIFICAÇÕES E PROCEDIMENTOS DE SERVIÇO NÃO SÃO ADEQUADOS	51
4.2.3 GAP 3 – O SERVIÇO PRESTADO NÃO SEGUE AS ESPECIFICAÇÕES E PROCEDIMENTOS DE SERVIÇO	55
4.2.4 RESUMO DOS GAPS	56
4.3 DIAGRAMA DE CAUSA-E-EFEITO – “ESPINHA DE PEIXE”	59
4.3.1 DESGASTE E SOBRECARGA DOS ATENDENTES	62
4.3.2. MOTIVAÇÃO (AUTONOMIA, COMPROMETIMENTO DA EMPRESA)	74
4.3.3. SUPORTE INADEQUADO (POUCA PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS E MATERIAL INSUFICIENTE, DESATUALIZADO OU INCORRETO)	83
5. CONCLUSÃO	88
6. BIBLIOGRAFIA	91
ANEXO 1 – DETERMINAÇÃO DOS INCIDENTES CRÍTICOS	93
ANEXO 2 – AGRUPAMENTO DOS INCIDENTES CRÍTICOS EM ITENS DE SATISFAÇÃO	97
ANEXO 3- QUESTIONÁRIO DA QUALIDADE DO SERVIÇO	102
ANEXO 4 – DIMENSIONAMENTO DA AMOSTRA	106
ANEXO 5 – QUESTIONÁRIO DE MOTIVAÇÃO	108

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.1: Forças da Itaú Previdência e Seguros S.A	05
Tabela 1.2: Linha de produtos da empresa.....	06
Tabela 1.3: Configuração do Prevfone antes e após a estruturação organizacional.....	07
Tabela 3.1: Principais diferenças entre manufatura e serviços.....	16
Tabela 3.2: A percepção de risco do cliente em função das necessidades e conhecimento do processo.....	24
Tabela 3.3: Exemplos de formulários de resposta tipo <i>Likert</i>	27
Tabela 4.1: Dimensões da qualidade definidas a partir do agrupamento dos itens de satisfação.....	38
Tabela 4.2: Concordância dos juízes na alocação dos Incidentes Críticos.....	40
Tabela 4.3: Concordância dos juízes na alocação dos Incidentes Críticos (continuação da tab. 4.2).....	40
Tabela 4.4: Questões relacionadas às dimensões da qualidade.....	42
Tabela 4.5: Resultado da pesquisa de satisfação do cliente.....	44
Tabela 4.6: Resumo das deficiências e soluções referente ao <i>Gap</i> 1.....	57
Tabela 4.7: Resumo das deficiências e soluções referente ao <i>Gap</i> 2.....	58
Tabela 4.8: Resumo das deficiências e soluções referente ao <i>Gap</i> 3.....	59
Tabela 4.9: Causas e notas de importância para o efeito “tempo elevado de espera”	61
Tabela 4.10: Tempos de cada atendente.....	63
Tabela 4.11: Desempenho médio dos atendentes.....	66
Tabela 4.12: Análise quantitativa dos atendentes: tempo de casa e nível de escolaridade.....	71
Tabela 4.13: Notas para as questões do questionário Motivação.....	78
Tabela 4.14: Análise dos <i>gaps</i> para suporte inadequado.....	83
Tabela 4.15: Membros da equipe <i>process management</i> (PM) de 1º Nível e suas responsabilidades.....	84
Tabela 4.16: Caracterização do processo “Manutenção do material de apoio”	85

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1: Organograma antes de Julho/2002	04
Figura 1.2: organograma Atual.....	04
Figura 1.3: Organograma da Área Vida e Previdência.....	05
Figura 1.4: Modalidades das filas de atendimento.....	08
Figura 2.1: Evolução das carteiras de investimento de previdência privada.....	12
Figura 2.2: Carteira de investimento e receita de planos previdenciários de jan-jun de 2002	12
Figura 2.3: Benefício do INSS como % do ganho na ativa	13
Figura 3.1: Relação entre Incidentes Críticos, Itens de Satisfação e Dimensões da Qualidade.....	20
Figura 3.2: Formato Check List para questionários.....	26
Figura 3.3: Modelo dos <i>Gaps</i> da Qualidade de Serviços.....	29
Figura 3.4: Estrutura do diagrama de causa e efeito	32
Figura 4.1: Abordagem de seleção e solução de problemas.....	35
Figura 4.2: Relação entre Incidentes Críticos, Itens de Satisfação e Dimensões da Qualidade.....	37
Figura 4.3: Gráfico do desempenho médio e importância média por dimensão dada pelos clientes.....	45
Figura 4.4: Gráfico da diferença entre desempenho e importância por dimensão dada pelos clientes	45
Figura 4.5: Notas de importância atribuídas às dimensões da qualidade pelos atendentes e clientes.....	47
Figura 4.6: Diferença entre a média das notas das dimensões da qualidade pelos atendentes e clientes.....	47
Figura 4.7: Notas de importância atribuídas às dimensões da qualidade pela gerência e clientes.....	48
Figura 4.8: Diferença das notas de importância atribuídas pela gerência e clientes.....	49
Figura 4.9: Média das notas de importância das questões referentes à dimensão confiança.....	50
Figura 4.10: Diferença das notas de importância das questões referentes à dimensão confiança.....	50
Figura 4.11: Diagrama de Ishikawa para tempo elevado de espera.....	60
Figura 4.12: Distribuição dos atendentes com relação aos tempos médios de atendimento.....	64
Figura 4.13: Diferença entre precisão e acurácia	65
Figura 4.14: Carta de Controle do desempenho de atendimento.....	66
Figura 4.15: Carta de Controle (Rsorriilha).....	68
Figura 4.16: Carta de Controle (Francia).....	69
Figura 4.17: Carta de Controle (Taniana).....	69
Figura 4.18: Carta de Controle (Gislene).....	70
Figura 4.19: Proposta para relatório de presença.....	73
Figura 4.20: Diagrama de Ishikawa para efeito “Falta de motivação”.....	82
Figura 4.21: Proposta de estruturação do processo “Manutenção do material de apoio”.....	86

RESUMO

Este trabalho utiliza conceitos e ferramentas da gestão de serviços em um estudo de caso realizado numa central de atendimento telefônico de uma instituição financeira. Para tanto, faz-se inicialmente um estudo das principais necessidades de seus clientes, através do Método do Incidente Crítico, proposto por HAYES (2001). Utiliza-se o método do Servqual para determinar as diferenças mensuráveis entre o serviço prestado e o serviço esperado, na visão do cliente. Para entender estas diferenças consideradas como falhas na percepção da qualidade do serviço, aplica-se o modelo dos 5 *Gaps* de ZEITHAML et al. (1990), diagnosticando as possíveis causas das falhas dos processos internos da empresa. Também, faz-se a abordagem do Diagrama de Ishikawa para determinar as possíveis causas das dimensões mais críticas e assim, propor sugestões de melhoria. As melhorias são fatores importantes na garantia da qualidade e consequentemente, na busca de uma vantagem competitiva no mercado atual.

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1. Introdução

1.1 Objetivo

O presente trabalho visa a melhoria do nível de serviço de uma central de atendimento telefônico numa instituição financeira.

1.2 Abordagem

Serão determinadas as principais necessidades dos clientes da central de atendimento, para poder conhecer e estudar todas as variáveis do atendimento para propor melhorias, com o intuito de satisfazer suas expectativas com relação ao serviço. Estes recursos serão disponibilizados como ferramenta preventiva, para outra central de atendimento da mesma instituição financeira deste estudo, unificando um método único e correto de atender e satisfazer o cliente.

1.3 Justificativa do trabalho

Foram diversas as motivações para a elaboração deste trabalho sobre o tema de qualidade em serviços. Destaca-se a importância de uma central de atendimento no modelo de um negócio, pois é através dela que se constituem todos os momentos da verdade. Neste caso, qualquer episódio em que o cliente entre em contato com algum aspecto da organização, ele formará uma impressão a respeito da empresa e sua qualidade de seus serviços. É necessário que o pessoal da linha de frente opere continuamente com alto nível de interesse e atenção pelas necessidades e expectativas dos clientes.

Verificou-se que não existia nenhum estudo focado nos clientes da central de atendimento, para melhor orientar o pessoal da linha de frente acerca de suas necessidades. Este fator foi responsável pela condução incorreta de operações, podendo ser evitado com uma pesquisa elaborada acerca das necessidades dos clientes e de uma metodologia da garantia da qualidade.

A plena satisfação do cliente com relação à empresa é extremamente importante, pois poderia trazer diversos benefícios para ela. Primeiramente, o cliente satisfeito ao experimentar o serviço, provavelmente repetirá a compra do serviço do mesmo fornecedor. Outro efeito positivo é que o cliente poderia abrir novas possibilidades de negócios, através das indicações do serviço a outros consumidores, reduzindo o risco pelos clientes potenciais na compra de serviços, devido à impossibilidade ou dificuldade de avaliá-lo antes da compra.

Em vista dos motivos explicados anteriormente, o presente trabalho visa o desenvolvimento de aplicações teóricas sobre o tema **Qualidade em Serviços**, a partir da identificação de um problema real em uma central de atendimento telefônico de uma instituição financeira. Através da elaboração do trabalho o aluno poderá demonstrar os conceitos aprendidos ao longo do curso de graduação e tratar dos problemas analiticamente, propondo as soluções mais viáveis, concretas e de maior impacto. A coleta de dados e informações para a elaboração deste trabalho é colaborada pelo fato do aluno estar estagiando na empresa, e pelo contato freqüente com a área de serviços.

1.4 Empresa

A Itauprev Seguros S.A é uma empresa que foi constituída em 1993. A partir de 1996, o controle da empresa passou para o Banco Itaú S.A. Isso significou uma antecipação em relação à tendência do mercado. E a razão social mudou para Itaú Previdência e Seguros S.A. Desde julho de 2002, o ramo Seguros de vida da Itaú Seguros S.A foi integrado à empresa, criando o Itaú Vida e Previdência. A decisão justifica-se pela sinergia entre os produtos de seguros de vida e de previdência. Conseqüentemente, a empresa sofreu algumas alterações no organograma interno, como segue a seguir:

Organograma antes de Jul/2002



Figura 1. 1 Organograma antes de julho/2002

Elaborado pelo autor

A Diretoria de Previdência e Canais Eletrônicos (DPCE) era responsável por 3 segmentos: Previdência Privada, Canais de Atendimento e Internet/America on Line (AOL). A Internet compreende diversas áreas: Bankline, Investnet, Corretora, Private, Personnalité, UPJ, Empresas, etc.

Organograma após Jul/2002

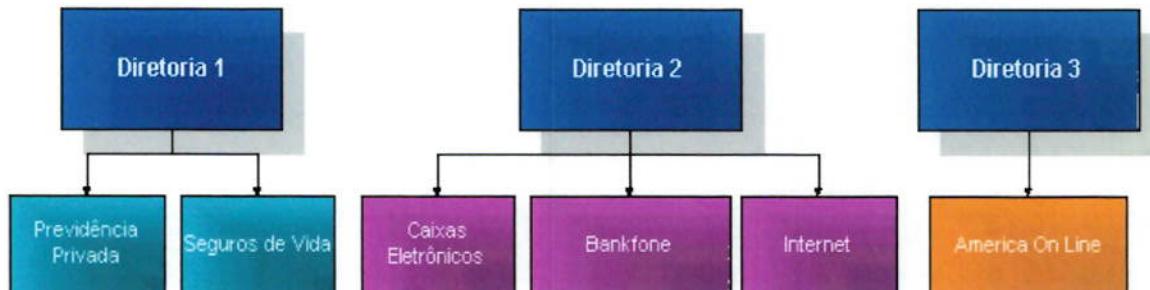


Figura 1. 2 Organograma Atual

Elaborado pelo autor

Após julho de 2002, foram criadas três diretorias distintas, na qual a atual Itaú Vida e Previdência (Seguros de Vida e Previdência) pertence à Diretoria 1.

Internamente, a Área de Previdência e Vida é formada pelas seguintes áreas:



Figura 1. 3 Organograma da Área Vida e Previdência

Elaborado pelo autor

O quadro a seguir mostra algumas forças da empresa:

Segunda maior carteira do mercado em PGBL: R\$700 milhões, dos quais R\$140 milhões em planos empresariais
Capilarização na distribuição do produto (rede de agências)
Elevado Nível de automação dos processos e serviços
Sofisticada gestão de clientes do Banco (Segmentação de Clientes) - uma modalidade de plano de previdência para cada segmento do mercado
Número de Funcionários: 177 pessoas
Eleita a empresa de Previdência Privada mais admirada no Brasil pela revista Carta Capital/ Interscience

Tabela 1. 1 Forças da Itaú Previdência e Seguros S.A

Elaborado pelo autor

A empresa atua em dois segmentos distintos, apresentados a seguir:

Segmento	Característica	Tipos
Produtos de Previdência	Estes produtos têm a vantagem de garantir um benefício de renda na aposentadoria,	PGBL, VGBL, FAPI e Acessórios.

	preservando a qualidade de vida no futuro.	
<i>Produtos Vida</i>	São os tradicionais seguros de vida, que no caso de morte, acidentes ou invalidez do participante, o capital segurado é destinado à família ou qualquer outra pessoa que ele indicar.	seguros de vida (Itauvida), seguros de acidentes (PPI-Proteção Pessoal Itaú) e seguros premiáveis

Tabela 1. 2 Linha de Produtos da empresa

Elaborado pelo autor

1.5 Estágio

O estágio da autora no Banco Itaú foi iniciado em Janeiro de 2001, prolongando-se até a presente data. A área em que se realizou o estágio é a Itaú Vida e Previdência. O programa de estágio baseou-se em um “rodízio” entre departamentos, de duração de aproximadamente 6 meses em cada área. Ele favorece que o estagiário tenha tarefas não repetitivas, e que, através do conhecimento de cada departamento, possa entender a empresa como um todo. A autora pôde estagiar nos seguintes departamentos: Superintendência Comercial de Previdência - Pessoa Física, Assessoria Matemática e Estatística e Gerência de Produtos de Previdência (departamento atual).

Atualmente, suas atribuições estão direcionadas no estudo mercadológico de empresas concorrentes com relação aos produtos em lançamento, em oferecer suporte às áreas comerciais, principalmente em canais eletrônicos e criar o material que acompanha os produtos que são comercializados (certificado, proposta, regulamento).

O trabalho será desenvolvido na Central de Atendimento Prevfone, que está diretamente ligada à Superintendência Comercial de Previdência- PF.

1.6 O Problema

O Central de Atendimento Prevfone é a área responsável pelo atendimento de clientes (PF e PJ) e gerentes de diversas modalidades no que diz respeito à solicitações, informações, reclamações e sugestões.

Ela possui duas configurações distintas, baseadas na estruturação organizacional da empresa em julho de 2002, junto com as entrada dos produtos de seguro de vida no ramo previdência privada. Podemos caracterizar as principais mudanças de acordo com a tabela a seguir:

PREVFONE	Configuração antes Jul/2002	Configuração após Jul/2002
<i>Clientes</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerentes (Itaú) ▪ Pessoa Física (Personnalité) ▪ Gerentes (Personnalité) ▪ Pessoa Jurídica (Participantes) ▪ Pessoa Física (Itaú) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerentes (Itaú) ▪ Pessoa Física (Personnalité) ▪ Gerentes (Personnalité) ▪ Pessoa Jurídica (Participantes)
<i>Diretoria responsável</i>	Diretoria de Previdência e Canais Eletrônicos	Diretoria 1 – Área Vida e Previdência
<i>Principais Produtos</i>	Previdência Privada	Previdência Privada e Seguros de Vida

Tabela 1. 3 Configuração do Prevfone antes e após a estruturação organizacional

Elaborado pelo autor

A partir de jul/2002, as atividades de atendimento relacionadas aos clientes Pessoa Física do Prevfone (Itaú) foram transferidas para uma central de atendimento unificada do banco, chamada Bankfone, sob nova diretoria responsável pelos canais eletrônicos (caixas eletrônicos, internet e bankfone). Os principais motivos desta mudança ocorreram devido à otimização na unificação dos processos para maior comodidade do cliente, diminuição de custos, maior flexibilidade de horário de atendimento.

A divisão das filas de atendimento ocorre por categoria, como é mostrado a seguir:

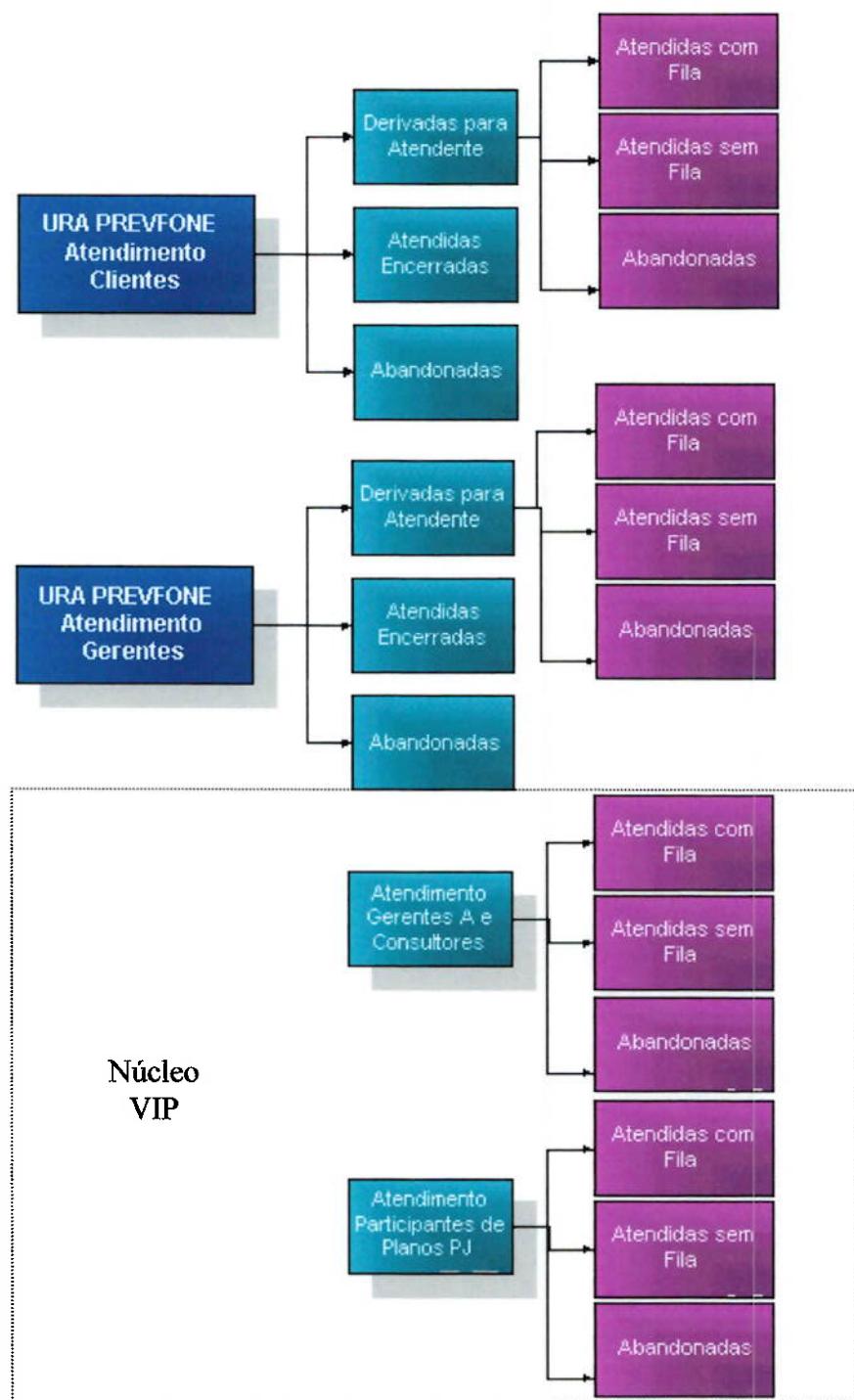


Figura 1. 4 Modalidades das filas de atendimento

Elaborado pelo autor

Diante desta fase de transição, foi constatada a necessidade de fazer um estudo do Prevfone, determinar suas principais atribuições, detectar seus problemas e

levantar possíveis soluções para estes, contribuindo para qualidade do serviço do Bankfone (outra central de atendimento da mesma instituição financeira estudada).

Trata-se de uma ferramenta preventiva para propagação de erros, garantindo a melhoria contínua da qualidade.

1.7 Limitações

As limitações deste trabalho serão referentes à:

- Segmentação de Mercado – O foco do trabalho será baseado nos clientes pessoas físicas, cujas funções referentes a eles estão sendo transferidos para o Bankfone. Excluem-se os gerentes de agências, os clientes Pessoa Jurídica e clientes *vip* (reservas elevadas de acordo com um limite interno estabelecido). Ambas as classes possuem núcleos de atendimentos especializados, atendentes com *skills* apropriados para orientar determinados segmentos e não terão alterações de funcionamento no processo de junção das centrais telefônicas.
- Dados Internos – Existirão limitações referentes a dados internos do banco. Pode-se “camuflá-los”, com o intuito de ilustrar o panorama da empresa sem causar maiores danos ao estudo.

1.8 Metodologia

- Seleção do local de estudo
- Entrevista com clientes da empresa
- Determinação das principais necessidades dos clientes
- Determinação do desempenho interno da configuração atual (Prevfone e Bankfone)
- Entrevistas com supervisores e atendentes
- Estudos dos processos existentes
- Identificação das causas da falta de qualidade de serviço
- Detalhamento dos planos de ação
- Tomada de medidas para se melhorar a qualidade de serviço

CAPÍTULO 2

MERCADO PREVIDENCIÁRIO

2. Situação Atual do Mercado Previdenciário

A importância de se apresentar a situação do mercado previdenciário atual ocorre devido a necessidade de mostrar ao leitor, a oportunidade do crescimento do setor nos próximos anos, surtindo grandes impactos nas centrais de atendimentos em virtude da quantidade de dúvidas e solicitações existentes. Além disso, é importante que o leitor venha a conhecer os principais motivos que leva uma pessoa adquirir um plano de previdência privada: complementar o valor da aposentadoria paga pela Previdência Social e garantir estabilidade financeira após a aposentadoria.

2.1 Perspectivas do Mercado

Cerca de 6 milhões de brasileiros têm hoje investimentos em planos de previdência em bancos ou seguradoras, feitos por iniciativa individual ou estimuladas pelas empresas em que trabalham. O total de associados é quase três vezes maior do que há dez anos. É um dos ramos econômicos mais dinâmicos da atualidade no país, pois cresce ao ano, um ritmo capaz de projetar o Brasil para a condição de um dos principais mercados do mundo no setor. Mais do que isso, os números mostram uma guinada importante no comportamento da classe média, principalmente pessoas entre 30 e 40 anos. A expectativa de vida aumentou de 53,5 anos na década de 70 para 68,6, atualmente. Além disso, o número de filhos caiu para dois, o que fica mais caro para cada um deles sustentar os pais na velhice.

O gráfico abaixo mostra a evolução da carteira de investimentos da Itaú Previdência e das demais instituições de Previdência.

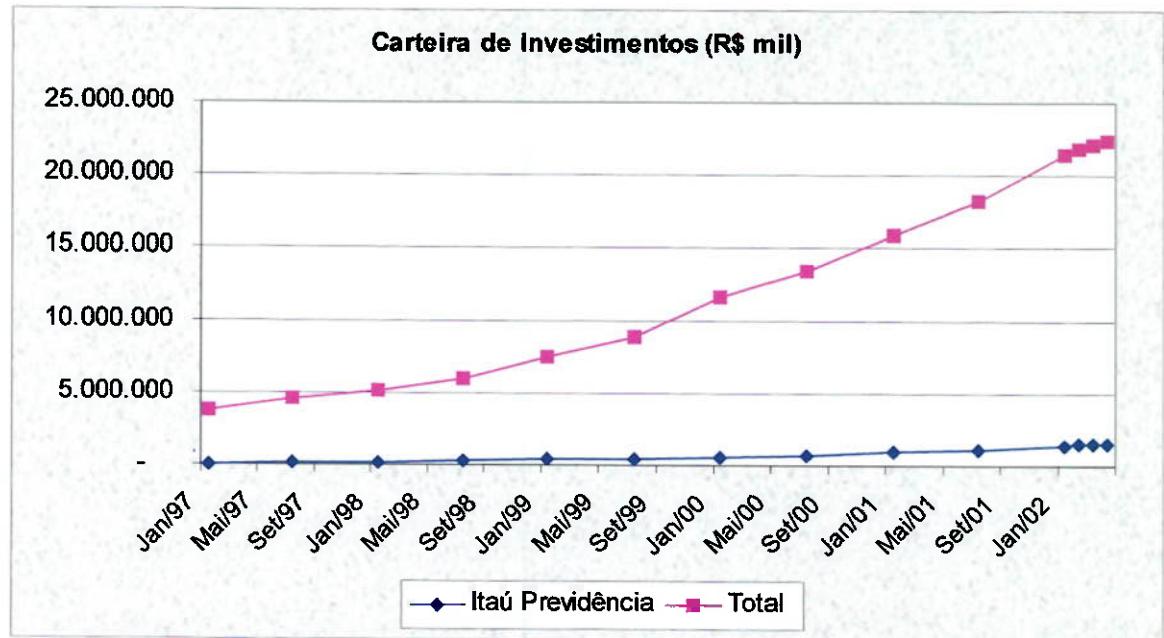


Figura 2. 1 Evolução das carteiras de investimento de previdência privada

Adaptado do site da ANAPP (www.anapp.com.br)

Comparando a Itaú Vida e Previdência com o principal concorrente e os demais, temos:

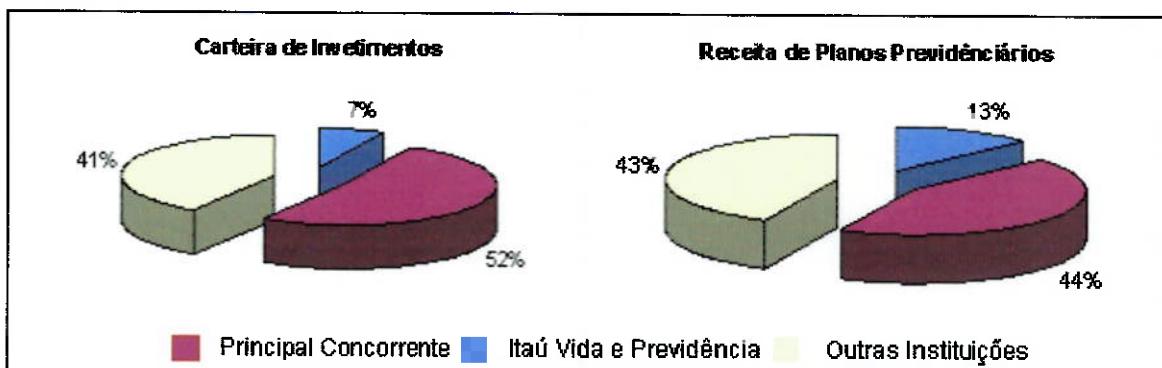


Figura 2. 2 Carteira de Investimento e Receita de Planos Previdenciários de janeiro-junho de 2002

Adaptado do site da ANAPP (www.anapp.com.br)

2.2 Fatores Responsáveis para o Aumento dos Investimentos em Previdência Privada

2.2.1 Déficit da Previdência Social

No Brasil, o “buraco” nas contas da Previdência Social estimado para 2030 é de um déficit de 6,9% do Produto Interno Bruto (PIB), o que equivale hoje a mais de R\$ 58,6 bilhões. Há um número cada vez menor de contribuintes para um número cada vez maior de aposentados - hoje esta proporção já é de apenas dois para um. E o cenário se agrava ainda mais a cada dia devido às seguintes razões:

- aumento na expectativa de vida dos brasileiros, que causa um aumento do número de aposentados;
- queda do índice de natalidade no País, que faz diminuir o número de futuros contribuintes;
- economia informal e ao desemprego, que provocam redução do número de contribuintes.

2.2.2 Teto do benefício oferecido pelo governo

O governo estipula um teto para o pagamento de benefícios. Independente da quantia que se contribui para com a Previdência Social, a pensão nunca ultrapassará o teto. Quanto maior for o salário mensal do contribuinte, maior será a diferença entre o que se ganha e o que Previdência Social vai pagar.

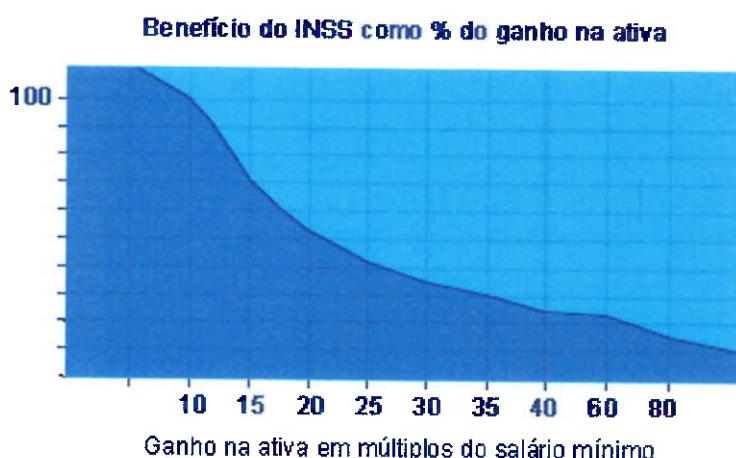


Figura 2.3 Benefício do INSS como % do ganho na ativa

Fonte: site www.prevline.com.br

Assim, um trabalhador que recebia 50 salários mínimos na ativa, ao se aposentar receberá cerca de 24,07 % daquele salário.

CAPÍTULO 3

REVISÃO DA LITERATURA

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1 Importância dos Serviços

O setor de serviços exerce grande influência na economia mundial em virtude da sua crescente importância e participação no Produto Nacional Bruto. Segundo ALBRECHT (2002), mais de 61,4% da população que trabalha nos Estados Unidos estão no ramo de prestação de serviços.

GIANESI & CORRÊA (1994) apontam a tendência de comercialização de serviços anteriormente considerados atividades de apoio como fator que contribui para as estatísticas de crescimento de serviços. Segundo BERRY (1992), “uma das forças que empurram os fabricantes para operações que dependem mais de serviços é o maior potencial para construir uma vantagem competitiva sustentável por meio de serviços do que de mercadorias”. Isto tem provocado melhorias por parte das empresas de serviços.

Atualmente, há necessidade que uma empresa encare suas operações do ponto de vista de atender as necessidades dos clientes, e que este atendimento se dê através de atividades que agreguem valor para o cliente, ou seja, o usuário de um automóvel na verdade está procurando um meio de satisfazer sua necessidade de transporte, o comprador de uma casa está buscando conforto e proteção.

A contribuição ao cliente, ou prestação do serviço, se dará na medida em que a empresa forneça ao cliente um meio de satisfazer a sua necessidade específica. O processo de satisfação desta necessidade poderá prescindir ou não a inclusão de bens. Quando DEMING (1982) defende que o sistema de produção deve ser encarado como um todo, ele está, na verdade, propondo uma mudança de enfoque, no sentido de que a empresa encontre formas de atender o cliente, e que a responsabilidade de uma companhia não se encerra na entrega de um bem produzido, mas que se estenda também a própria utilização do usuário. Raciocínio semelhante é sugerido por ISHIKAWA (1985), ao definir a garantia da qualidade como satisfação proporcionada por um produto, durante um longo período de utilização.

3.2 Características dos serviços

Diversos autores têm procurado levantar características de diferenciação entre serviços e manufatura. Considera-se importante destacá-las para iniciar o estudo nas operações de serviço – veja tabela 3.1.

Diferenças clássicas entre Manufatura e Serviço	
Manufatura	Serviço
Tangibilidade	Intangibilidade
Há transferência de posse	Não há transferência de posse
O produto pode ser revendido	O serviço não pode ser revendido
O produto pode ser estocado	O produto não pode ser estocado
Produção antecipada – separabilidade	Produção simultânea – inseparabilidade
O produto não pode ser transportado	O serviço não pode ser transportado
Produção, venda e consumo podem ser feitas em locais diferentes	Produção, venda e consumo freqüentemente no mesmo local
Contato indireto com o cliente	Contato direto com o cliente
Impessoal – homogeneidade	Pessoal – heterogeneidade
Não há participação do cliente no processo	O cliente participa do processo
Necessário pouco julgamento pessoal	Necessário muito julgamento pessoal
Tempo de resposta longo	Tempo de resposta curto
Facilmente padronizável	Padronizável complexa
Valor principal produzido em fábricas	Valor principal produzido em interações entre comprador e fornecedor
Habilidades técnicas	Habilidades para interagir com público

Tabela 3. 1 Principais diferenças entre manufatura e serviços

Elaborado pelo autor

As principais dificuldades da gestão da operação de serviços referem-se à:

- Avaliação

A avaliação de um serviço é geralmente dificultada pela pouco uso de índices objetivos e palpáveis como aqueles utilizados na manufatura: tamanho de peças, quantidade de sucata. Para os serviços, podem ser utilizados o tempo para realizar o serviço ou o número de erros para o preenchimento de um formulário. A maioria dos fatores que se deseja medir são fatores intangíveis (reações e percepções). Neste caso, as medições se baseiam em questionários de satisfação do cliente. Outro fator importante é que os clientes avaliam o serviço não só pelo resultado final, como o processo operacional também.

- Execução

Os clientes participam do processo, por isso, o tempo de resposta (reação) é curto e a comunicação com os clientes é vital para o processo. Devido à emoção ser parte do trabalho, os resultados são subjetivos.

3.3 Mensuração da Qualidade em Serviços

Para permitir a mensuração dos fatores intangíveis dos serviços, este capítulo visa apresentar as metodologias para avaliar a atual situação na qual se encontra o serviço da central de atendimento telefônico: (1) Método de Desenvolvimento de Dimensões da Qualidade (MDDQ); (2) Metodologia dos Incidentes Críticos. As duas metodologias serão explicadas em cada tópico seguintes e dentre as duas será escolhida a mais apropriada para o estudo, o que exigirá um detalhamento de sua aplicação e de seu desenvolvimento. Isso favorece a detecção de pontos de falhas ou oportunidades de melhorias e soluções para aumentar a qualidade do serviço.

3.3.1 Dimensões da Qualidade do Serviço

HAYES (2001) defende a idéia de que as companhias, ao medirem sua performance, têm a possibilidade de saber o quanto bem seus processos estão funcionando; onde fazer mudanças para gerar melhorias e determinar se as mudanças realmente geraram as melhorias esperadas. De posse das respostas, as empresas são capazes de reconhecer as expectativas de seus clientes e verificar se elas estão atingindo essas expectativas de forma adequada.

O passo inicial no processo de identificação das necessidades do cliente é a avaliação de quais são os principais aspectos do serviço prestado pela empresa, no ponto de vista do cliente, ou seja, quais são as dimensões da qualidade do serviço que impactam diretamente seu julgamento.

Após a definição das dimensões da qualidade mais relevantes, deve ser feita a avaliação propriamente dita comparando-se o nível ótimo considerado pelo cliente e o atual desempenho da empresa nas mesmas. As maiores oportunidades de melhoria surgirão das dimensões que apresentarem maiores diferenças nas comparações e que forem consideradas de alta importância para o cliente.

Serão apresentados dois métodos propostos por HAYES (2001) para a identificação das dimensões da qualidade mais importantes: o Método de Dimensão da Qualidade e o Método do Incidente Crítico.

3.3.2 Método de Desenvolvimento de Dimensões da Qualidade (MDDQ)

Este método se baseia na idéia de que o próprio provedor de serviço deve estabelecer quais são as dimensões da qualidade importantes e defini-las com exemplos claros. A lista de dimensões pode ser gerada basicamente de duas formas: através da procura em uma literatura científica que discute setores da indústria específicos ou através do estudo aprofundado do serviço pelas pessoas que estão envolvidas em todos os processos do negócio.

Em relação a estudos já feitos a respeito de dimensões da qualidade em serviço, o que mais se destaca é a pesquisa desenvolvida por Parasuraman, Zeithman e Berry (1998) com clientes de empresas de cartão de crédito, manutenção, telefonia e bancos; que resultou no modelo da SERVQUAL. Este modelo revelou que os clientes só são capazes de distinguir entre 5 dimensões da qualidade, sugerindo que as 10 dimensões originais se superpõem entre si. As cinco dimensões da qualidade são:

- Tangíveis: Aparência dos bens físicos, como equipamentos e pessoal;
- Confiabilidade: Habilidade de executar o trabalho com precisão e consistência;

- Responsividade: A disposição de prestar o serviço prontamente e auxiliar os clientes;
- Confiança: Conhecimento (competência) e cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança, segurança e credibilidade;
- Empatia: O fornecimento de atenção individualizada aos clientes, facilidade de contato (acesso) e comunicação.

Os autores definiram a importância relativa de cada dimensão da SERVQUAL através de questionários, na qual consistem em duas seções de perguntas:

- Uma seção de expectativas, para avaliar as expectativas gerais sobre o serviço em questão.
- Uma seção de percepções, para determinar visão dos clientes sobre uma empresa específica.

O modelo define a importância relativa de cada dimensão da SERVQUAL. A diferença entre a pontuação atribuída à percepção do cliente e à expectativa do mesmo é o número que quantifica a qualidade para o critério em questão, para um cliente.

Pontuação SERVQUAL = Pontuação da Percepção – Pontuação da Expectativa

O passo final para que o método seja implantado é a definição de exemplos claros de cada dimensão relacionados ao setor de serviço específico que está sendo estudado. Isso gera maior clareza no momento da entrevista com o cliente.

O método é finalizado com a criação da lista de dimensões da qualidade, cada uma definida por diversos exemplos específicos.

3.3.3 Método do Incidente Crítico (MIC)

Este método se baseia na obtenção de informações dos próprios clientes a respeito dos serviços que eles recebem. Nesse aspecto, nota-se que essa técnica é muito mais enriquecedora para os resultados finais, uma vez que se limitar apenas a

ouvir os prestadores de serviço ou procurar literatura especializada, pode gerar uma lista de dimensões da qualidade que não inclua fatores importantes aos clientes finais. Nesta lista também podem constar necessidades que não deveriam estar relacionadas.

Ao contrário do método anterior (MDDQ), no qual se presenciava uma estrutura top-down (primeiro definiam as dimensões da qualidade para depois chegar a exemplos claros), o MIC é desenvolvido de maneira bottom-up seguindo três etapas: inicialmente, em entrevista com o cliente, são listados alguns incidentes críticos que ocorreram durante o contato com o serviço prestado. Incidentes críticos são exemplos específicos de situações do serviço que descrevem pontos positivos ou negativos. Após a listagem de vários incidentes críticos, deve ser feito um agrupamento daqueles que são semelhantes gerando vários itens de satisfação. A etapa final engloba um novo agrupamento dos itens de satisfação em dimensões da qualidade. Pode-se verificar o processo de agrupamento na figura 3.1.

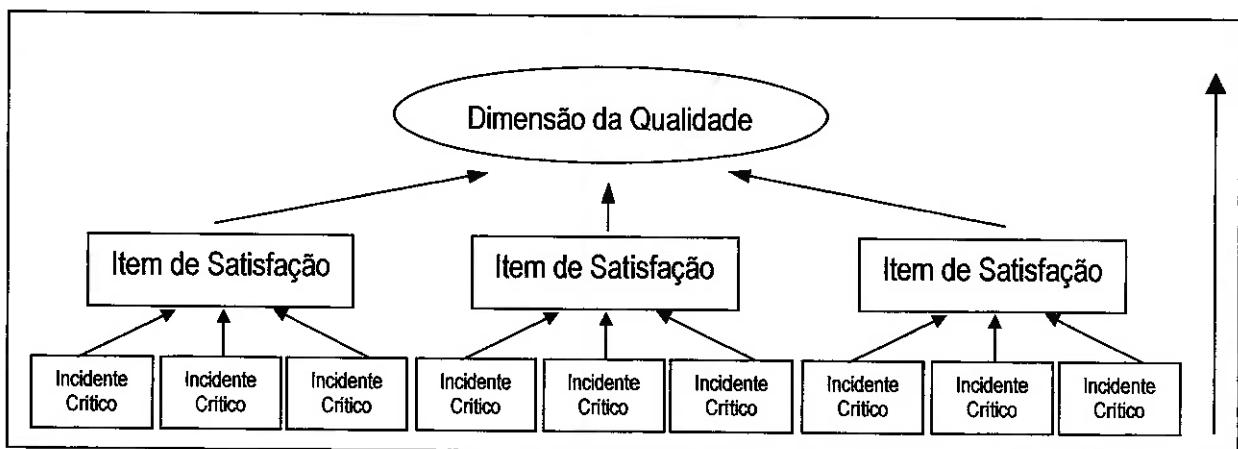


Figura 3. 1 Relação entre Incidentes Crítico, Itens de Satisfação e Dimensões da Qualidade

Adaptado de Hayes (2001)

3.3.4 Escolha do Método Utilizado

Como já ressaltado, o Método do Incidente Crítico gera maiores benefícios para os estudos de caso que serão realizados, uma vez que:

Leva em conta a participação do cliente; que é o principal receptor do serviço prestado pela empresa, ou seja, a melhor fonte de informações para que se possa identificar fatores críticos de desempenho e medir a respectiva performance.

Não utiliza modelos pré-determinados que foram formulados com base em estudos de diferentes setores de serviços, que não aquele que será foco deste projeto.

O Método do Incidente Crítico será descrito com maiores detalhes a seguir.

3.4 Sistemática do Incidente Crítico

3.4.1 Incidente Crítico

Incidente Crítico é um exemplo específico do serviço ou produto que descreve um desempenho organizacional (positivo ou negativo), com as quais os clientes entram diretamente em contato. Um exemplo positivo é uma característica do serviço ou do produto que o cliente gostaria de desfrutar toda vez que ele o solicita. Um incidente negativo é uma característica que põe em dúvida a qualidade do serviço ou produto oferecido pela empresa.

3.4.2 Entrevista

HAYES (2001), na sistemática do Incidente Crítico, sugere que os incidentes críticos sejam coletados através de entrevistas. Elas deverão ser feitas para um contingente de 10 a 20 pessoas, sendo que estas últimas deverão ter tido um contato recente com o prestador de serviços (uma vez que estarão dando exemplos específicos da Qualidade do Serviço).

O entrevistado irá descrever entre cinco a dez possíveis aspectos positivos e cinco a dez possíveis aspectos negativos, que constituirão os incidentes críticos.

- O IC deve ser específico (descreve apenas um aspecto de desempenho)
- O IC é interpretado da mesma forma por diferentes pessoas
- O IC deve descrever o serviço em termos comportamentais

- O IC deve descrever o serviço/produto com um adjetivo

Ex:

IC incorreto: *"A atendente não solucionou meu problema"* (Este exemplo não especificou o que o atendente fez e por que foi incapaz de solucionar o problema.)

IC correto: *"A atendente solicitou o pedido de resgate"* ou *"O tempo de espera para informações era pequeno"*

Ambos os exemplos são específicos, pois descrevem apenas um aspecto de desempenho. As informações não são dúbias, sendo que o primeiro trata o serviço em termos comportamentais e o segundo, com um adjetivo.

3.4.3 Classificação dos Incidentes Críticos

3.4.3.1 Incidentes críticos ► Itens de Satisfação

Nesta fase, os incidentes críticos repetidos, que possuem informações semelhantes, devem ser agrupados. Cada grupo será intitulado com uma frase que caracterize o conteúdo dos incidentes. A frase constituirá o **"item de satisfação"**.

Cabe ressaltar que tanto os incidentes críticos negativos como os positivos podem ser agrupados em um único item de satisfação.

3.4.3.2 Itens de Satisfação ► Dimensões da Qualidade

Após o procedimento de agrupar os IC's em Itens de Satisfação, os Itens de Satisfação semelhantes serão agrupados em termos de uma **necessidade específica do cliente** ou uma **dimensão da Qualidade**. As necessidades serão rotuladas, refletindo o conteúdo dos itens de satisfação. Estes rótulos não precisão ser específicos, como mostra a seguir:

"Não envia simulação por E-mail."

“Consigo saber a posição do meu saldo hoje e quanto vou receber quando me aposentar.”

“Atendente simulou um plano que é interessante.”

Os três itens de satisfação podem ser incluídos em uma única dimensão da qualidade: **flexibilidade**. Abaixo, são mostradas as dimensões da qualidade selecionadas para esta pesquisa, para que, possamos fazer as possíveis correlações entre Itens de satisfação e dimensões da qualidade.

3.4.3.3 Dimensões da Qualidade

Tangíveis. Refere-se à qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física do serviço ou do sistema de operações, ou seja, bens facilitadores, instalações, equipamentos, pessoal ou, ainda, outros consumidores.

Consistência. Refere-se à conformidade com experiência anterior, ausência de variabilidade no resultado ou no processo. A importância deste fator ocorre porque muitos consumidores ao experimentarem um serviço e consequentemente, gostarem deste; preferem não se arriscar e continuar sendo um cliente ou fornecedor fiel.

Competência. Refere-se à habilidade e ao conhecimento do fornecedor para executar o serviço, relacionando às necessidades técnicas dos consumidores. O critério competência estará presente sempre que o cliente necessitar de algum diagnóstico, principalmente quando não se considera hábil para identificar suas reais necessidades.

Velocidade de Atendimento. Refere-se ao tempo de duração e/ou prontidão da empresa e de seus funcionários em prestar o serviço. A dimensão real refere-se ao tempo físico, enquanto a dimensão percebida refere-se à percepção que o cliente forma do tempo que tem de esperar. Reduzir tempo físico pode ocorrer devido a mudanças no processo de atendimento ou através de adição de capacidade, o que geralmente requer investimentos ou aumentos de custos.

Atendimento/ Atmosfera. Refere-se a quanto agradável é a experiência que um cliente tem durante a prestação de serviço. Incluem-se neste critério, a cortesia e a atenção personalizada ao cliente.

Flexibilidade. Refere-se a capacidade de mudança e adaptação, de forma rápida e eficaz a uma determinada situação. Existem 7 tipos de flexibilidade: flexibilidade de projeto do serviço (introduzir novos serviços que atendam às necessidades dos clientes), do pacote de serviço (oferecer serviços variados em um determinado período de tempo), da data de fornecimento, do local de fornecimento, do volume de serviço, da robustez do sistema de operações (habilidade de manter eficazmente, apesar das mudanças que possam ocorrer no processo e de recuperação de falhas).

A Central de Atendimento deve ser extremamente flexível, pois ela lida com a variabilidade e incerteza no atendimento, onde não existe a presença física do cliente e portanto, ele não pode diagnosticar e prever reações com antecedência através do contato visual ou por gestos.

Credibilidade/Segurança. Refere-se à formação de uma baixa percepção do risco no cliente por não poder avaliá-lo antes da compra e à habilidade de transmitir confiança.

	<i>As necessidades do cliente são pouco complexas</i>	<i>As necessidades do cliente são muito complexas</i>
<i>O cliente tem bom conhecimento do processo</i>	BAIXA PERCEPÇÃO DE RISCO	PERCEPÇÃO DE RISCO MODERADA
<i>O cliente não tem bom conhecimento do processo</i>	PERCEPÇÃO DE RISCO MODERADA	ALTA PERCEPÇÃO DE RISCO

Tabela 3. 2 A percepção de risco do cliente em função da complexidade de suas necessidades e de seu conhecimento do processo

Fonte: GIANESI et al. (1994)

Acesso. Refere- se à facilidade com que o cliente entre em contato com o fornecedor do serviço. Várias características contribuem para a facilidade de acesso, entre outras: amplo horário de operação, ampla disponibilidade de atendentes, facilidade em encontrar o número de telefone da central de atendimento.

Custo. Refere-se a quanto o consumidor irá pagar por um determinado serviço.

3.4.4 Qualidade do Processo de Classificação

A qualidade da alocação dos incidentes críticos resultando nas necessidades do cliente será indicada pela extensão da concordância entre duas pessoas denominadas juízes, uma vez que seus papéis serão o de julgar a semelhança dos incidentes críticos e de itens de satisfação. O primeiro juiz deverá seguir o processo de alocação do incidente crítico para item de satisfação e do item de satisfação para categoria de necessidade do cliente. O segundo juiz alocará os incidentes críticos nas categorias de necessidade do cliente estabelecidas pelo primeiro juiz, pulando os itens de satisfação.

Com posse dos resultados, é feita a concordância entre os juízes através da razão entre os incidentes críticos que ambos os juízes alocaram na mesma categoria de necessidades dos clientes pelo número total de incidentes redundantes e distintos que ambos os juízes colocaram na mesma categoria. A razão pode variar entre 0 a 1. Quanto mais próximo ao 1, maior existe uma concordância entre os juízes. Hayes define que o limite para considerar aceitável a necessidade do cliente, gira em torno de 0,8.

3.4.5 Elaboração de Questionários

O questionário, ferramenta da pesquisa de satisfação, deve ser elaborado com muita cautela, através da geração de itens que farão parte do questionário, do formato que as respostas devem ter e do conteúdo do questionário final.

3.4.5.1 Escolha dos Itens

Um questionário deve ser fácil de ser lido e respondido, ou seja, os itens que não são claros e explícitos podem influenciar na qualidade das respostas obtidas. Assim, os itens do questionário devem ter as seguintes características:

- Devem ser relevantes para os aspectos que está tentando medir;
- Devem ser concisos;
- Não podem ser ambíguos;
- Só contém um conceito;

Ex: item deficiente: “Demorou para ser atendida e depois não passou a informação correta”.

Dois itens específicos: “Demorou para ser atendida” e “Não passou a informação correta”.

- Não devem conter uma dupla negativa.

Ex: Dupla Negativa: “Eu nunca consegui ser atendido nas horas de pico”.

Ausência da Dupla negativa: “Consegui ser atendido nas horas de pico”.

3.4.5.2 Formato das Respostas

As respostas que serão dadas a cada item do questionário podem ter diversos formatos. A fim de manter a simplicidade e utilidade destes, HAYES (1992) detalha apenas dois deles: o formato de *check-list* e o método *Likert* (LIKERT, 1932 apud HAYES, 2001).

O primeiro oferece apenas duas opções de respostas para os entrevistados: “SIM” e “NÃO”. Exemplo:

O operador atendeu com cortesia?	
<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO

Figura 3. 2 Formato *Check-List* para questionários

O segundo método oferece mais opções e mais vantagens e, por este motivo, foi adotado na pesquisa. “Do ponto de vista estatístico, as escalas com duas opções

de resposta são menos confiáveis do que escalas com cinco opções". (HAYES, 2001).

Discordo Inteiramente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Plenamente
1	2	3	4	5
Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
1	2	3	4	5
Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
1	2	3	4	5

Tabela 3.3 Exemplos de formulários de resposta tipo Likert

Transcrito de HAYES (2001), p. 81.

3.4.5.3 Introdução

HAYES (2001) cita algumas características que a introdução ao questionário deve possuir:

- Ser breve;
- Explicar o objetivo do questionário;
- Providenciar instruções de como completar o questionário e explicar a escala que está sendo utilizada;
- Explicar como os dados serão usados;
- Se há questões aparentemente redundantes, a introdução pode descrever o objetivo de possíveis redundâncias (obter um acesso com mais acurácia sobre as opiniões dos consumidores);
- Manter tudo em termos simples e de fácil entendimento.

3.5 Priorização das Dimensões da Qualidade

Após a identificação das dimensões da qualidade através da metodologia de incidentes críticos, e o desenvolvimento do questionário, abordando essas dimensões,

será dada seqüência nessa análise com a metodologia de SERVQUAL, GAP's e Diagrama de Causa e Efeito (diagrama de Ishikawa), encontrando quais dimensões deverão ser priorizadas para a melhoria da qualidade e ações necessárias para a melhoria contínua.

O tema central da pesquisa é a “qualidade na prestação de serviços”, identificando como problema de pesquisa: quais dimensões da qualidade são consideradas prioritárias pelos usuários do serviço de atendimento de produtos de previdência privada?

SERVQUAL. Através do uso de questionários, entrevistas e observações, foi realizado um levantamento descritivo sobre a percepção dos usuários do serviço referente à qualidade na prestação de serviços, possibilitando destacar as dimensões prioritárias. Para este fim, a coleta de dados envolveu o levantamento do desempenho da empresa na visão do cliente e a expectativa do serviço prestado.

Em ambas as seções (percepção e expectativa), as perguntas são idênticas e em pares, para que se possa fazer uma comparação entre a expectativa e a percepção. Além disso, as perguntas são agrupadas nas dimensões da qualidade. Para cada pergunta, o cliente atribui uma nota de 1 a 7, tanto na expectativa quanto na percepção sobre o item (quanto maior a nota, maior a expectativa ou a percepção). A diferença entre a pontuação atribuída à percepção do cliente e à expectativa do mesmo é o número que quantifica a qualidade para o critério em questão, para um cliente.

Pontuação SERVQUAL = Pontuação da Percepção – Pontuação da Expectativa

A média de todos os clientes é a medida da qualidade deste quesito para toda empresa. A medida de cada uma das dimensões é a média das medidas de qualidade das perguntas relativas à dimensão. Uma medida negativa, evidentemente, indica que a empresa tem mau desempenho naquele critério.

GAP's. Dada esta diferença mensurável entre serviço prestado e serviço esperado, ZEITHAML et al. (1990) desenvolveram um modelo na qual é possível diagnosticar as possíveis causas das falhas dos processos internos das empresas que prestam algum tipo de serviço. O objetivo é entender como essas falhas se relacionam com a percepção da qualidade de serviço pelo cliente. O modelo se baseia na existência de cinco *gaps* (lacunas) que influenciam a qualidade do serviço. O modelo, a descrição e os fatores organizacionais que influenciam cada *gap* são apresentados abaixo:

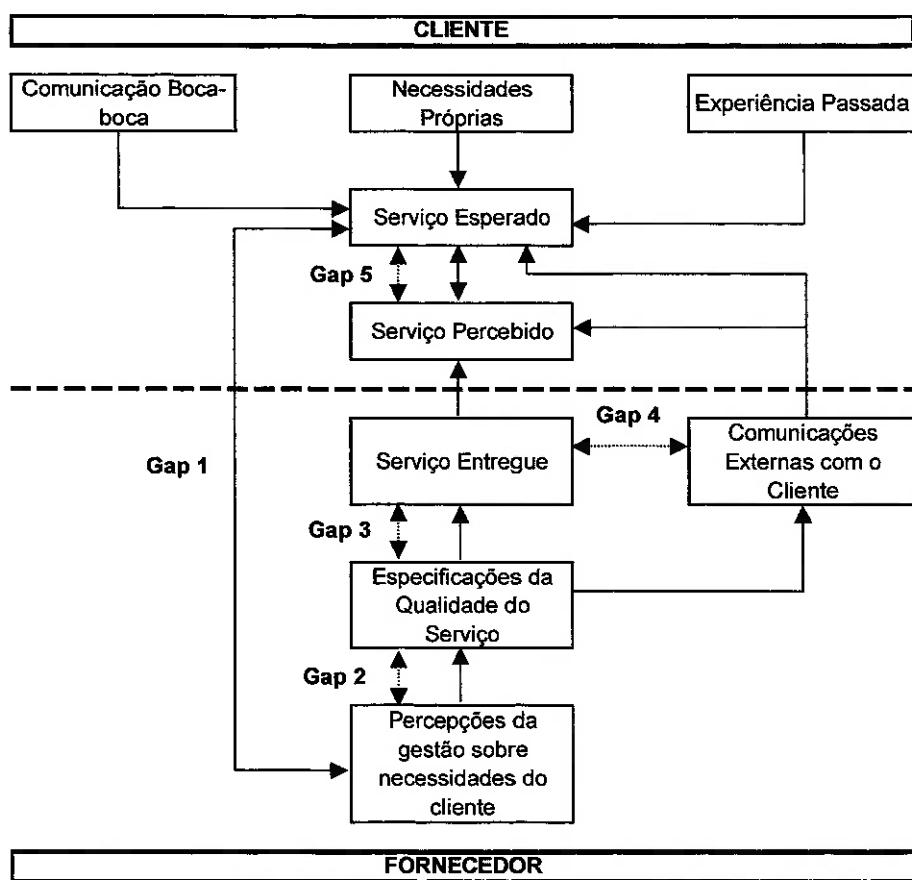


Figura 3.3 Modelo dos Gaps da Qualidade de Serviço.

Fonte: Zeithaml et al. (1990)

Gap 1: Diferença entre o que a empresa deseja e o que a empresa acha que ele deseja. Saber o que os consumidores esperam é o primeiro e provavelmente o passo mais crítico para se oferecer um serviço de qualidade. Há três fatores conceituais que contribuem para esta lacuna:

- Falta ou mau uso das pesquisas de marketing;

- Inadequada comunicação vertical entre os atendentes e a gerência;
- Excessivos níveis de gerências entre os atendentes e a gerência.

Este *gap* pode ser reduzido através das seguintes medidas:

- Pesquisas sobre as expectativas dos consumidores, através de análise das reclamações, condução de estudos em clientes-clave, etc;
- Utilização eficaz dos resultados de pesquisa de marketing;
- Aumento da interação entre gerência e os consumidores;
- Otimização da comunicação vertical dentro da hierarquia da empresa;
- Redução dos níveis de gerência dentro da empresa.

Gap 2: Diferença entre a percepção das necessidades do cliente pela empresa e as especificações do serviço exigidas pelo mesmo.

Mede a dificuldade de adequação do serviço às necessidades do cliente. Neste caso, há quatro fatores conceituais que causam este tipo de *gap*:

- Dedicação inadequada para a implementação de qualidade no serviço;
- Falta de percepção sobre a factibilidade das mudanças;
- Padronização inadequada das tarefas;
- Falta de estabelecimento de metas.

Este *gap* pode ser reduzido através das seguintes medidas:

- Compromisso com a qualidade;
- Envolvimento das camadas intermediárias de gerência com a qualidade;
- Padronização adequada e coerente de tarefas;
- Estabelecimento de metas.

Gap 3: Diferença entre as especificações do serviço exigidas pelo cliente e o serviço realmente prestado.

Há sete fatores conceituais envolvidos neste *gap*:

- Ambigüidade de funções a serem desempenhadas;
- Conflito de funções desempenhadas;
- Baixa adequação do empregado à tarefa;
- Baixa adequação da tecnologia à tarefa;
- Sistemas de controle e supervisão pouco apropriados;

- Falta de flexibilidade na tomada e implementação de decisões;
- Falta de trabalho em equipe.

Este *gap* pode ser reduzido através das seguintes medidas:

- Claridade na atribuição de funções;
- Eliminação de conflito de funções;
- Melhoramento na adequação do empregado/tecnologia à tarefa;
- Medição e recompensa de acordo com a performance no serviço;
- Transferência de poder de decisão aos empregados;
- Estímulos para trabalho em equipe.

Gap 4: Diferença entre o serviço prometido (através de algum tipo de comunicação) e o serviço realmente prestado.

Esta lacuna surge entre o que a empresa promete sobre o serviço e o que a empresa realmente cumpre. Para este *gap*, existem dois fatores principais:

- Inadequada comunicação horizontal, entre diversos departamentos ou entre filiais de uma mesma empresa;
- Propensão ao exagero nas promessas aos clientes.

Este *gap* pode ser reduzido através das seguintes medidas:

- Abertura de canais de comunicação entre departamentos;
- Fornecimento de um serviço consistente e uniforme nas filiais;
- Desenvolvimento de comunicações adequadas e efetivas sobre qualidade de serviço.

Gap 5: Diferença entre o serviço prestado e o serviço percebido pelo cliente.

Os fatores responsáveis por esta lacuna podem ser considerados com um somatório dos fatores dos outros *gaps*.

DIAGRAMA DE CAUSA-E-EFEITO. Este diagrama, também conhecido como diagrama “espinha de peixe” ou ainda diagrama de Ishikawa (em homenagem a Kaoru Ishikawa, que propôs a utilização deste diagrama pela primeira vez em 1953), é uma ferramenta simples, mas muito útil, para pesquisar as causas dos mais variados tipos de problema. A grosso modo, pode-se dizer que este diagrama propõe uma

metodologia para identificar o maior número de possíveis causas para um determinado problema, para posteriormente se eleger, dentre elas, as principais.

A estrutura lembra o esqueleto de um peixe, conforme mostra a figura 3.4. No canto direito da página, coloca-se em uma caixa o problema cujas causas quer-se levantar. A partir desta caixa, traça-se a “espinha dorsal” e a partir desta, as “espinhas grandes”. Estas últimas representam as causas primárias do problema, ou seja, as principais categorias de possíveis causas. Apesar de poderem ser de qualquer natureza, há algumas categorias usualmente utilizadas *à priori*, tais como: equipamentos, materiais, processos e recursos humanos. A estas “espinhas grandes” associam-se “espinhas médias”, que são as causas relacionadas às categorias determinadas. E associadas ainda a estas espinhas pode-se ter mais um grau de detalhamento, as “espinhas pequenas”. No final do trabalho, vão ser eleitas as mais relevantes, que serão alvo de estudo mais detalhado e sobre as quais devem ocorrer ações corretivas.

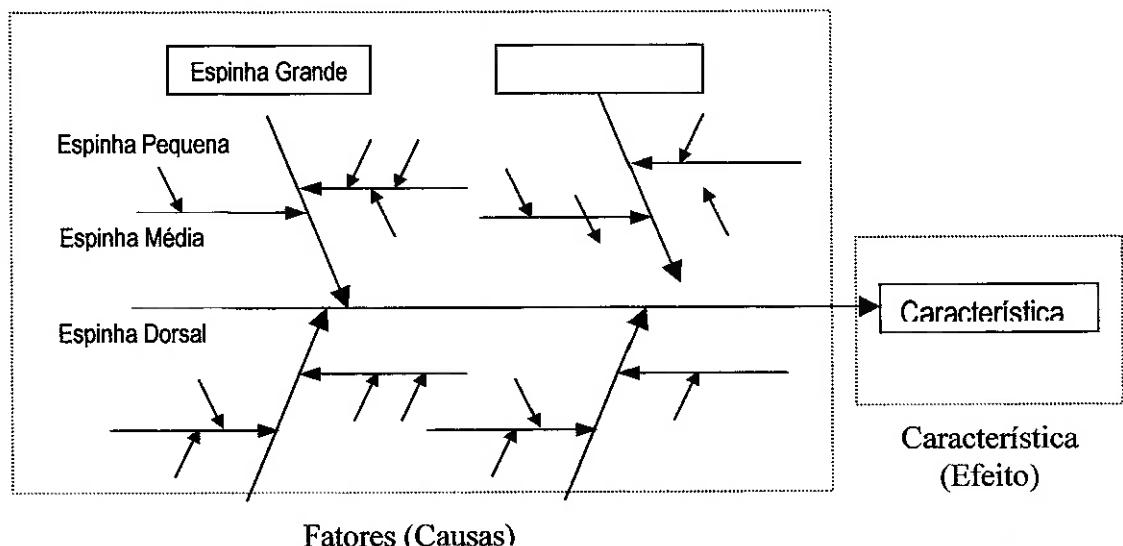


Figura 3.4 Estrutura do diagrama de causa e efeito.

Adaptado de KUME (1993)

Para que o diagrama de causa-e-efeito possa ser realmente útil, há algumas sugestões, tais como:

- Elaborar um diagrama como auxílio / participação de várias pessoas, com o intuito de torná-lo mais consistente;
- Usar diagramas separados para cada problema e não sobrepor diagramas, para que possa ser claro para todos os participantes da discussão;
- Expressar tanto os problemas quanto suas causas de maneira objetiva e concreta, evitando a utilização de conceitos e expressões vagas. De preferência, todos os elementos citados devem ser mensuráveis.

No final do processo, devem ser destacadas as causas mais relevantes e que podem ser atacadas. O ideal é apontar poucas causas relevantes, mas que possam ser alteradas, caso contrário, o problema não poderá ser resolvido.

CAPÍTULO 4

DESENVOLVIMENTO DA PARTE PRÁTICA

4. DESENVOLVIMENTO DA PARTE PRÁTICA

Antes de se elaborar um plano de ação, é necessário entender e atacar os pontos que maior carecem atenção em um serviço. Desta maneira, será exposta a abordagem a ser utilizada para a elaboração do plano de ação, ou, mais especificamente, como se pretende utilizar as metodologias apresentadas no capítulo anterior para solucionar os problemas a serem atacados e, posteriormente, a maneira de atacá-los. Esta abordagem se encontra na figura 4.1.

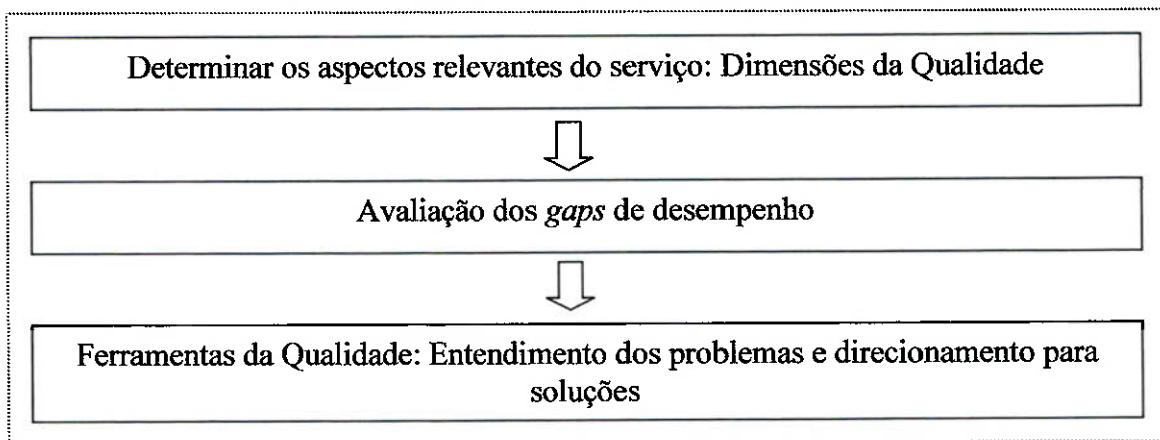


Fig 4.1 Abordagem de seleção e solução de problemas.

Elaborado pelo autor.

Levantados os pontos a serem atacados, parte-se para a análise dos mesmos, para a identificação de suas causas e às propostas de solução. Inicialmente, será feito um estudo baseado nos 5 *Gaps*, em que se verificará em quais dos quatro primeiros *gaps* ocorrem falhas que causam uma percepção no cliente abaixo de suas expectativas (*Gap 5*). Esta análise em si já aponta para algumas causas dos problemas e para suas soluções. Entretanto, é necessária uma análise mais profunda, chegando ao nível mais detalhado dos problemas.

Para este estudo mais detalhado e aprofundado, será utilizado o Diagrama de Causa e Efeito, possibilitando o entendimento dos problemas e o direcionamento

para as soluções destes problemas. Minimiza-se a diferença entre serviço esperado e percebido pelo cliente, oferecendo-lhe, assim, atividades de maior valor.

4.1 Dimensões da Qualidade do Serviço – Método do Incidente Crítico

4.1.1 Primeiro Passo: Obtenção dos Incidentes Críticos

Hayes (2001) sugere a obtenção dos Incidentes Críticos através de entrevistas.

Em cada entrevista, os objetivos do trabalho e da própria entrevista eram apresentados. Logo após, os entrevistados foram solicitados a preencher um formulário específico, com dez incidentes positivos e dez incidentes negativos relativos ao serviço, livremente. Salientou-se a importância da qualidade dos incidentes críticos, ou seja, que eles fossem ricos em informação.

Os resultados das entrevistas estão apresentados no Anexo 1. Neste anexo, foi detalhado cada entrevista e as frases que representam os incidentes críticos citados pelo entrevistado. A seguir, como exemplo, é apresentada uma entrevista realizada.

Entrevista7

- *“Ela não soube informar se aquele valor que iria receber na aposentadoria era um rendimento tributável sobre o IR. Foi consultar”*
- *“atendente mostrou insegurança em alguns tópicos perguntados que achava essencial, no caso, o abatimento em IR”*
- *“acho que o atendente deveria conhecer outros tipos de investimentos(fundos, poupança) para poder compará-los com a Previdência.”*
- *“prevfone não está voltado ao público em geral, pois ao ligar já pergunta a agência e C/C. da primeira vez, já havia desistido.”*
- *“Teve paciência em responder as perguntas no atendimento, que durou 10 minutos.”*

Os incidentes críticos obtidos nas pesquisas devem ser trabalhados, de forma que eles sejam categorizados em itens de satisfação e estes, em dimensões da qualidade ou requisitos do cliente.

A figura a seguir mostra tais agrupamentos.

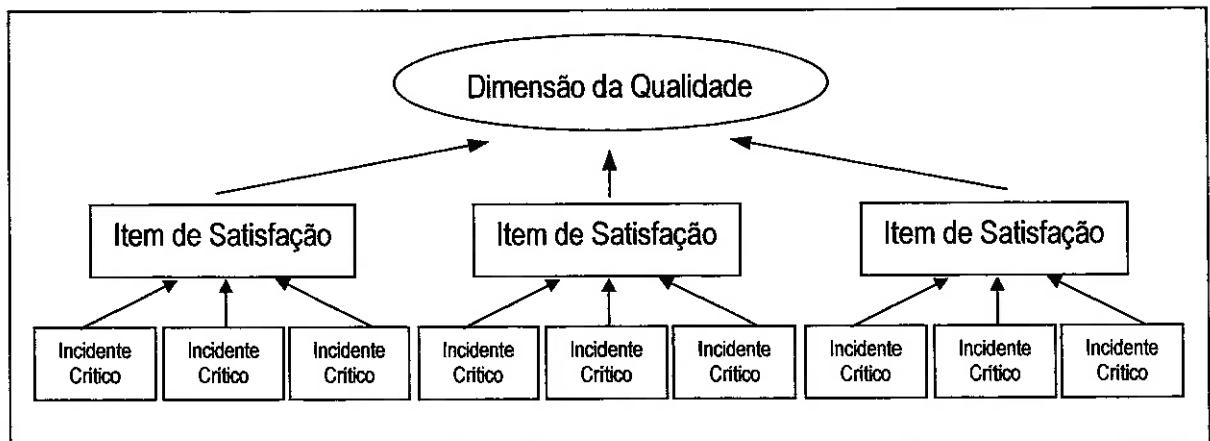


Fig 4.2 Relação entre Incidentes Críticos, itens de satisfação e Dimensões da Qualidade

Adaptado de HAYES (2001)

4.1.2 Segundo Passo: agrupamento dos Incidentes Críticos em Itens de Satisfação

A partir da análise dos incidentes críticos, foi possível agrupá-los em grupos, nas quais cada grupo estará representando um item de satisfação. Segue um exemplo, para ilustrar.

Incidentes Críticos:

“Atendente sempre citava para ver na internet as características dos produtos. É incômodo.”

“Ela deveria explicar mais os produtos do que falar que tem na internet.”

Os incidentes acima representam o seguinte item de satisfação:

Ela deveria explicar mais os produtos do que falar que tem na internet.

No anexo 2, estão apresentados os itens de satisfação identificados pelo autor e todos os incidentes críticos que se referem a cada um, após o agrupamento realizado pelo autor.

4.1.3 Terceiro Passo: Agrupamento dos Itens de Satisfação em Dimensões da Qualidade

Uma vez agrupados os incidentes críticos em itens de satisfação, devem-se agrupar os itens de satisfação em dimensões da qualidade. Os títulos das dimensões da qualidade devem refletir o conteúdo dos itens de satisfação.

Assim, chegou-se nas seguintes dimensões da qualidade:

Dimensões da Qualidade	Itens de Satisfação
<i>Velocidade de Atendimento</i>	A
<i>Competência</i>	C,G,M,T,U,X,Z
<i>Atendimento/Atmosfera</i>	D,F,R,V,BB,DD
<i>Flexibilidade</i>	B,E,H,L,P,AA,FF
<i>Credibilidade/Segurança</i>	J,EE
<i>Acesso</i>	I,N,O,S,CC

Tab. 4.1 Dimensões da Qualidade definidas a partir do agrupamento dos itens de satisfação.
Elaboradas pelo autor.

4.1.4 Quarto Passo: Qualidade do Processo de Categorização

Nível de Concordância entre juízes

Para que asseguremos que a alocação dos Incidentes críticos tenha sido de forma correta, ou seja, determinar a qualidade dos processos e alocação de incidentes críticos em itens de satisfação e de itens de satisfação em requisitos do cliente, utilizaremos o método “Nível de concordância entre juízes”.

O procedimento para tal método é o seguinte:

- 1) O primeiro juiz deve agrupar todos os incidentes críticos retirados das entrevistas em itens de satisfação e, em seguida, agrupar estes em dimensões da qualidade.
- 2) O segundo juiz utiliza a lista das dimensões da qualidade do primeiro juiz e irá agrupar todos os incidentes críticos nas dimensões da qualidade que ele achar conveniente.
- 3) Identificam-se os Incidentes Críticos que ambos os juízes classificaram no mesmo Incidente Crítico
- 4) Identificam-se os Incidentes Críticos que ambos os juízes citaram, sem repetição
- 5) Faz-se a razão entre os itens 3 e 4, sempre variando entre 0 e 1
- 6) Os níveis aceitáveis situam-se acima de 80%.

Dimensões da Qualidade	Itens - Juiz 1	Itens - Juiz 2	Item3	Item4	Razão (Item 3/ Item4)
<i>Velocidade de Atendimento</i>	A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7,A8 (8)	A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7,A8,S1 (9)	8	9	89%
<i>Competência</i>	C1,C2,C3,C4,C5,C6,C7,C8,C9,C10,C11,C12,C13,C14,C15,C16,G1,G2,M1,M2,T1,U1,X1,X2,Z1,Z2 (26)	C1,C2,C4,C6,C9,C10,C11,C13,C14,G1,G2,J3,V1,X1,X2,Z1,Z2,EE1 (18)	15	29	52%
<i>Atendimento/Atmosfera</i>	D1,D2,F1,F2,F3,F4,R1,V1,BB1,DD1 (10)	C3,D1,D2,F1,F2,F3,F4,M1,M2,R1,A1,BB1,DD1 (13)	9	14	64%
<i>Flexibilidade</i>	B1,E1,H1,L1,P1,AA1,FF1 (7)	B1,E1,H1,P1,FF1 (5)	5	7	71%
<i>Credibilidade/Segu</i>	J1,J2,J3,EE1 (4)	C5,C7,C8,C12,C15	2	12	17%

<i>rança</i>		,C16,J1,J2,T1,U1 (10)			
<i>Acesso</i>	I1,I2,I3,I4,I5,I6,N1,O1, S1,CC1 (10)	I1,I2,I3,I4,I5,I6,L1, N1,O1,CC1 (10)	9	11	82%

Tabela 4.2 Concordância dos juízes na alocação de Incidentes Críticos.

Elaborado pelo autor.

Podemos perceber que houve casos em que existiu um baixo índice de concordância entre os juízes, principalmente com relação à competência (52%) e credibilidade/segurança (17%). Foi detectado que alguns incidentes críticos podem representar significativamente duas dimensões da qualidade.

Ex: “*Respondeu corretamente minhas dúvidas sobre desempenho dos fundos (causas e efeitos)*”.

Dúvida: Este incidente crítico corresponde à competência ou à credibilidade/segurança?

Resposta: O atendente pode ter respondido a pergunta corretamente porque existe uma padronização de processos na qual ele já foi treinado para responder adequadamente e transmitiu segurança ao cliente (credibilidade) ou porque ele possui conhecimentos suficientes para realizar o serviço (competência).

Para evitarmos tal ambigüidade, os juízes se reuniram e chegaram no consenso de unir as duas necessidades (competência e credibilidade), em uma única dimensão determinada de confiança, conforme ZEITHAML havia proposto no seu trabalho de dimensões da qualidade de serviço.

<i>Confiança</i>	C1,C2,C3,C4,C5,C6, C7,C8,C9,C10,C11, C12,C13,C14,C15,C 16,G1,G2,J1,J2,J3,M 1,M2,T1,U1,X1,X2, Z1,Z2,EE1	C1,C2,C3,C4,C5,C6, C7,C8,C9,C10,C11, C12,C13,C14,C15,C 16,G1,G2,J1,J2,J3,T 1,U1,V1,X1,X2,Z1,Z 2,EE1	27	30	90%
------------------	---	--	----	----	-----

Tab. 4.3 Concordância dos juízes na alocação de Incidentes Críticos. (continuação da tab. 4.2)

Elaborada pelo autor.

Até agora foram obtidos todos os incidentes críticos e foi feito o agrupamento destes em itens de satisfação e dos itens de satisfação em dimensões da qualidade. Todas as informações necessárias para a geração dos itens a serem contemplados no questionário já existem. Passa-se agora ao desenvolvimento da pesquisa, onde outras considerações serão feitas antes do uso das informações obtidas até agora.

4.1.5 Quinto Passo: Desenvolvimento da Pesquisa

Elaboração do Questionário

O questionário de satisfação do cliente tem como objetivo determinar as percepções e reações do cliente, relativas à qualidade do serviço ou produto que ele consome. Assim, podem-se quantificar aspectos considerados intangíveis, de difícil medição.

Segundo Hayes (2001), a formulação do questionário a ser levado aos clientes é composta por quatro itens primordiais:

1. Determinação das questões a serem utilizadas no questionário;
2. Seleção do formato das respostas;
3. Definição da introdução do questionário;
4. Determinação do conteúdo do questionário.

Procurou-se elaborar um questionário não muito extenso, para que as pessoas fossem responde-lo, não iriam perder o interesse em fazê-lo. Além disso, as questões do questionário não eram do tipo indutivas ou com excessiva quantidade de detalhes. As questões a serem utilizadas no questionário foram estabelecidas conforme as pesquisas do Método do Incidente Crítico. Elas abordam a maioria dos tópicos citados, na qual todas as dimensões da qualidade encontradas são sempre representadas por pelo menos uma pergunta.

Com os itens de satisfação apresentados anteriormente, foram definidas todas as questões da pesquisa, que é composta por duas partes, cada uma com 30 questões, cuja distribuição em relação às dimensões da qualidade pode ser vista a seguir:

Dimensões da Qualidade	Questões
<i>Velocidade de Atendimento</i>	1
<i>Flexibilidade</i>	2,3,4,5,6,7
<i>Confiança</i>	8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19
<i>Atendimento/ Atmosfera</i>	20,21,22,23,24,25
<i>Acesso</i>	26,27,28,29
<i>Consistência</i>	30

Tab. 4.4 Questões relacionadas às dimensões da qualidade
Elaborado pelo autor

HAYES (2001) apresenta em seu estudo somente conceitos para a determinação dos itens a serem inseridos na pesquisa e para a determinação do desempenho da empresa em cada item, não entrando no mérito da avaliação da importância dos itens. Para eliminarmos tal deficiência, foi anexada ao questionário uma coluna para o preenchimento da nota da importância com relação ao item. Assim, é possível estabelecer prioridades de ações baseado em duas variáveis: avaliação da importância do item e do desempenho do item referente ao serviço prestado.

Quanto ao formato das respostas, preferiu-se utilizar o método Likert (LIKERT, 1932 apud HAYES, 2001) que consiste na escala com cinco opções. A escala de cinco opções é interessante, visto que o número ímpar de alternativas permite que o entrevistado se posicione de forma neutra e segundo HAYES (2001), um número de opções maior que cinco já apresenta níveis de confiabilidade não muito maiores, acrescentando incrementos mínimos na utilidade da escala.

4.1.6 Dimensionamento da Amostra

O primeiro passo no dimensionamento da amostra foi ter uma idéia da ordem de grandeza do universo de dados necessário. O cálculo utilizado foi o de tamanho da amostra em estimativas de média. Tal cálculo e seus parâmetros estão apresentados no Anexo 4, “Dimensionamento da amostra”, tendo como resultado preliminar 33 pessoas.

A empresa julgou que poderia obter mais dados, com ganho de precisão final. A empresa realizou um levantamento dos registros de clientes que recentemente tiveram contato com o Prevfone. A coordenadora da área selecionou alguns clientes e julgou que cerca de 100 clientes responderiam a pesquisa sem prejuízo da confiabilidade dos dados.

Realizou-se então o cálculo inverso: a determinação da precisão dos resultados oriunda de uma nova amostra. Esse cálculo também é demonstrado no Anexo 4. Chegou-se a uma precisão de 0,115 em uma escala discreta de 1 a 5, ou seja, 1/9 da menor divisão.

Concordou-se então que a amostra resultaria em um resultado significativo para análise.

4.1.7 Resultados

A primeira informação a ser retirada foi: analisando o atendimento prestado como um todo (conjunto das dimensões), qual a qualidade geral observada?

Para tal cálculo, efetuou-se a média das notas de cada questionário, resultando nos seguintes valores:

- Importância Média: 4,13
- Percepção Média: 3,53
- Qualidade Média: -0,60

Lembrando que a precisão dos valores é de 0,115, e que são 100 questionários na amostra, a precisão dessa média é $0,115/\sqrt{100} = 0,012$. Uma primeira observação é que tanto as notas para percepção quanto para a importância estão relativamente altas (70% da escala) e, via de regra, no mesmo patamar. Isso mostra que além dos clientes exigirem bastante serviço da central de atendimento, também estão contentes de maneira geral com o serviço que vêm recebendo.

O próximo passo foi "desdobrar" os dados e identificar em quais os itens desconformes. A primeira análise foi feita para cada dimensão a que as perguntas correspondiam. Levantou-se a nota média para expectativa e percepção por dimensão, que está descrita na tabela 4.5 e ilustrada nos gráficos da figuras 4.3 e 4.4.

	Impacto	Desempenho
<i>Velocidade de Atendimento</i>	4,71	2,71
<i>Acesso</i>	3,76	3,86
<i>Confiança</i>	4,08	3,47
<i>Flexibilidade</i>	4,60	3,54
<i>Atendimento/Atmosfera</i>	4,05	3,34
<i>Consistência</i>	3,86	3,67

Legenda para Registro das Avaliações

Importância do Critério		Desempenho percebido no critério	
5	Total Importância	5	Ótimo
4	Alta Importância	4	Bom
3	Média Importância	3	Regular
2	Pequena Importância	2	Ruim
1	Nenhuma Importância	1	Péssimo
<i>N</i>	Não tenho conhecimento	<i>N</i>	Não tenho conhecimento

Tabela 4.5 – Resultado da pesquisa de satisfação do cliente

Elaborado pelo autor

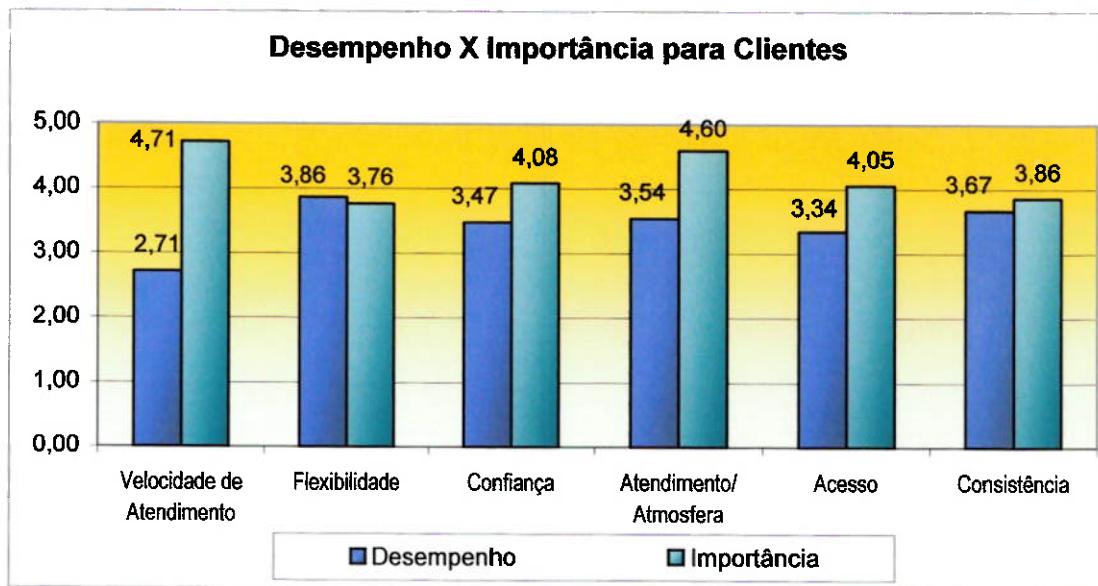


Fig 4.3: Gráfico do desempenho médio e importância média por dimensão dada pelos clientes.

Com essas informações, foi possível avaliar a diferença média por dimensão e ter uma primeira idéia mais específica da visão dos clientes sobre a qualidade do serviço. A figura 4.4 mostra essa diferença. Nota-se neste gráfico, o tamanho das barras indica a qualidade, enquanto o posicionamento e o sinal delas mostra o nível de desempenho e de importância para cada pergunta, o que resume os gráficos anteriores.

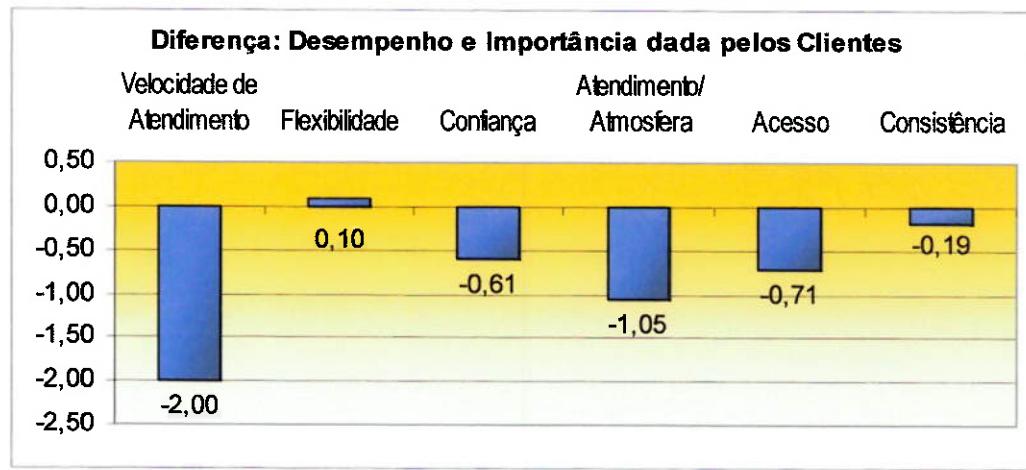


Fig 4.4: Gráfico da diferença entre desempenho e importância por dimensão dada pelos clientes.

A principal mensagem deste gráfico é que as dimensões da qualidade são vistas de forma diferenciada pelo cliente. O tempo de duração e/ou prontidão da

empresa e de seus funcionários em prestar o serviço (velocidade no atendimento), o quanto agradável é a experiência que um cliente tem durante a prestação de serviço (atendimento/atmosfera) e a facilidade com que o cliente entra em contato com o fornecedor do serviço (acesso) são as dimensões que devem ser tratadas de forma prioritária, visto que, além de possuírem um desempenho negativo, a diferença relativa entre desempenho e importância é maior.

4.2 Aplicação do Modelo dos 5 Gap's

Conforme análise dos questionários demonstradas anteriormente, constata-se a existência de um *Gap do Consumidor (Gap 5)*, ou seja, na maioria das dimensões da qualidade há uma diferença entre o serviço percebido e o serviço esperado pelo cliente na central de atendimento. As causas responsáveis por esta lacuna podem consistir em um efeito somatório dos fatores dos outros *Gaps*. Assim, existindo o *Gap 5*, devem existir pelo menos uma falha relacionada a um dos demais quatro *gaps*.

A seguir, serão analisados para cada dimensão da qualidade, os problemas relacionados ao serviço de atendimento, para resultar num direcionamento de ações. O mesmo questionário passado para os clientes será respondido pelos atendentes, para avaliar se o atendente conhece as expectativas dos clientes. Os resultados foram resumidos nos seguintes gráficos:

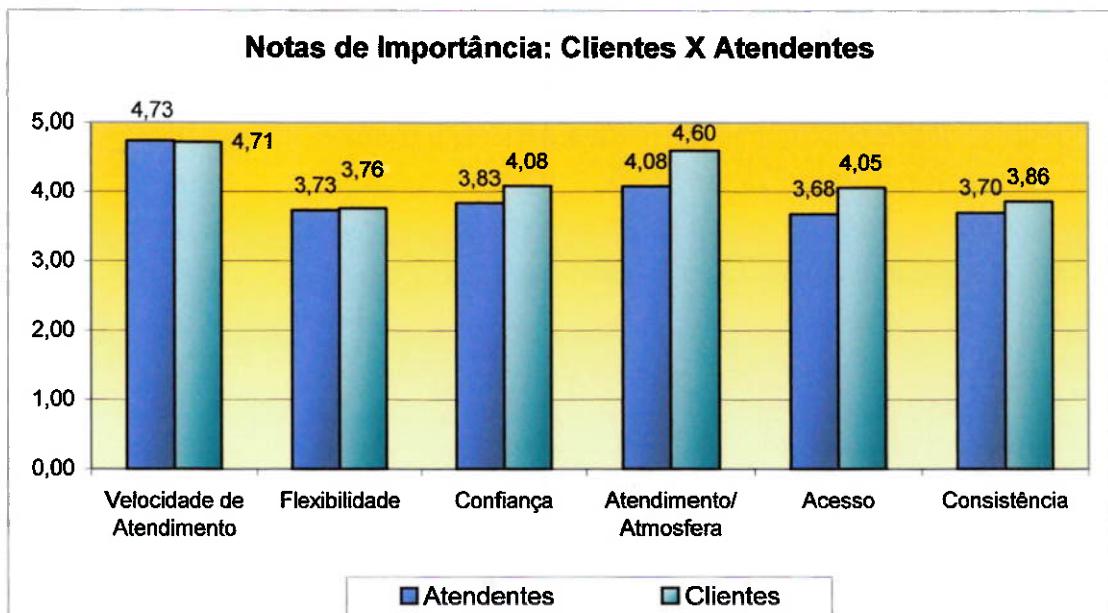


Fig 4.5 – Média das notas de importância atribuídas às dimensões da qualidade pelos atendentes e clientes.

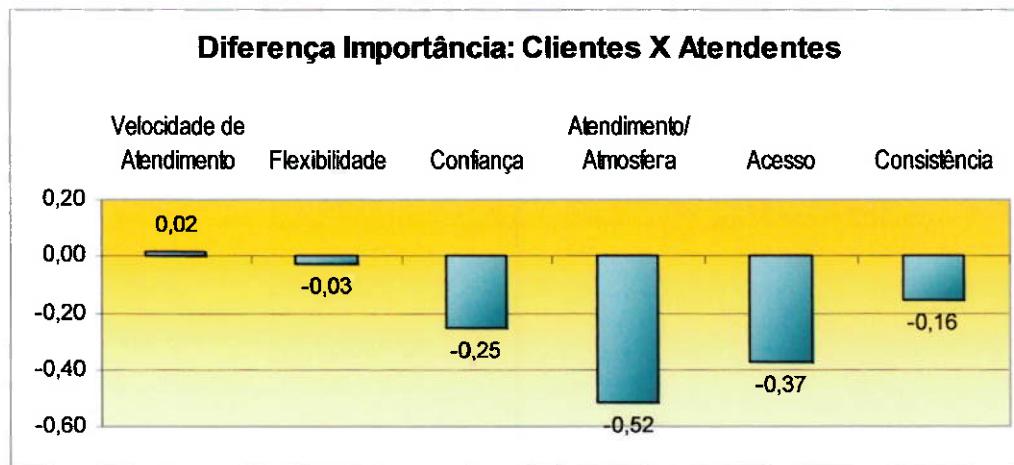


Fig 4.6 – Diferença entre a média das notas das dimensões da qualidade pelos clientes e atendentes

A maioria das notas atribuídas às dimensões da qualidade pelos clientes foi mais elevada do que dos atendentes. Porém as diferenças comparadas proporcionalmente com relação ao tamanho da escala, pode-se afirmar que, de uma maneira geral, não existe discrepância significativa entre as notas de importância dadas pelos clientes e atendentes das dimensões da qualidade. Destaca-se o item

Atendimento/ Atmosfera, aquele que teve maior diferença entre as notas dadas pelos clientes e atendentes, seguido dos itens Acesso e Confiança.

A seguir, serão analisados os *Gaps* da qualidade para identificar os pontos de falha que contribuem para a existência do *Gap 5*.

4.2.1 Gap 1 – A gerência não conhece as expectativas do cliente

Para constatar a existência do *Gap 1*, será comparada a percepção da gerência com relação à expectativa do cliente e a real expectativa do cliente. Para tanto, pode-se aplicar o questionário realizado com os clientes (apresentado na análise da metodologia do Incidente Crítico - MIC) à gerência responsável pela Central Telefônica. Desse modo, permite-se fazer a análise comparativa desejada.

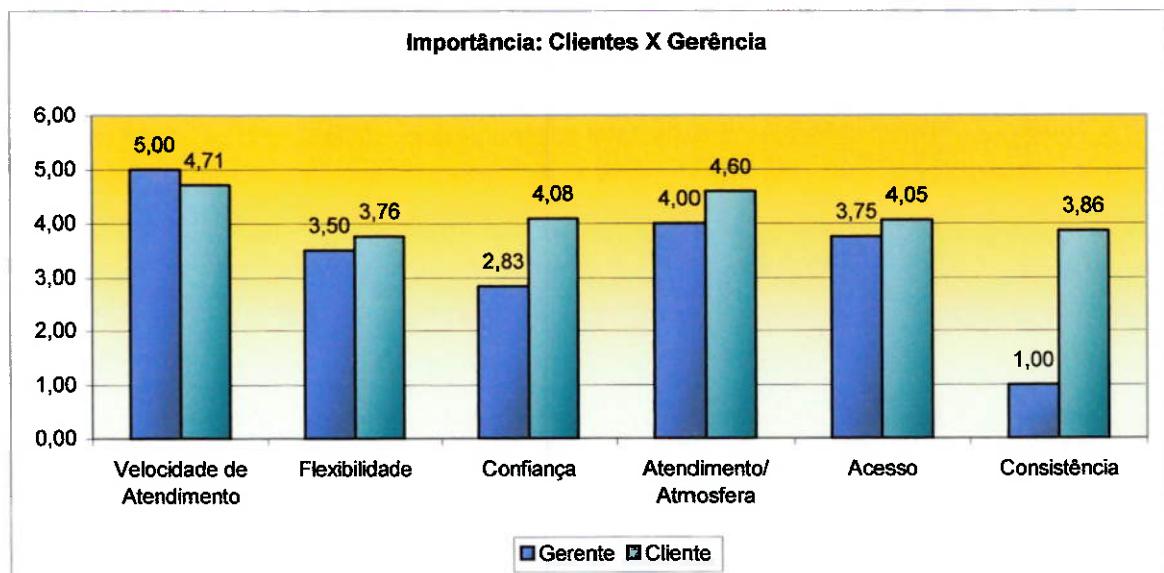


Fig. 4.7 Média das notas de importância atribuídas às dimensões pela gerência e clientes

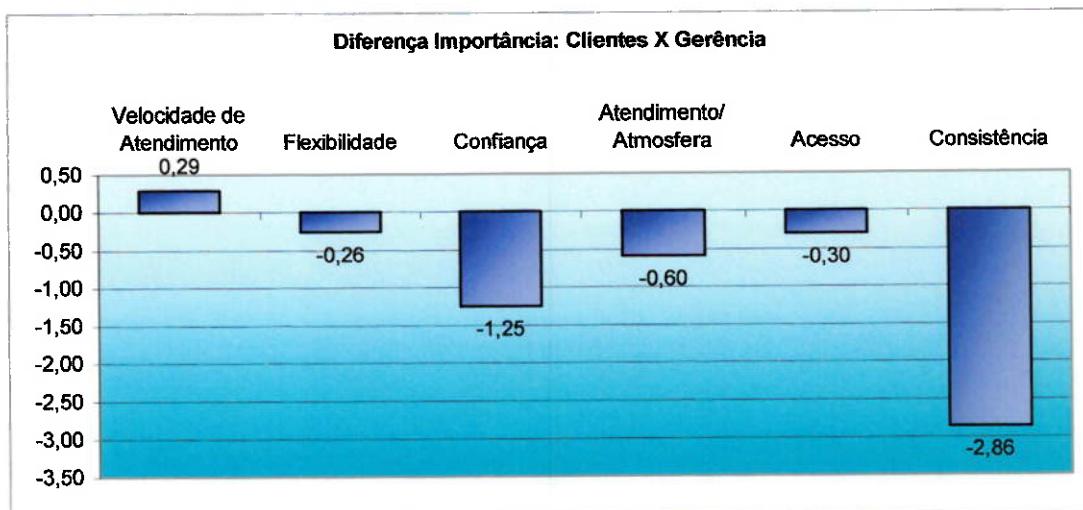


Fig. 4.8 Diferença das notas de importância atribuídas às dimensões pela gerência e clientes

Percebe-se que a maioria das notas atribuída pelos clientes é maior do que aquelas atribuída pelo gerente, com exceção da dimensão velocidade de atendimento. A principal mensagem dos dois gráficos é que, apesar da visão dos gerentes com relação às expectativas dos clientes estarem muito próximas às reais expectativas deles, a gerência desconhece com maior intensidade a necessidade do cliente em saber o que esperar de um serviço (consistência) e da importância que ele dá para o conhecimento e segurança do atendente (confiança – segurança & competência).

Para melhor entender o motivo das duas dimensões apresentarem maiores diferenças, foram “desdobradas” as dimensões para cada pergunta do questionário.

Dimensão Confiança

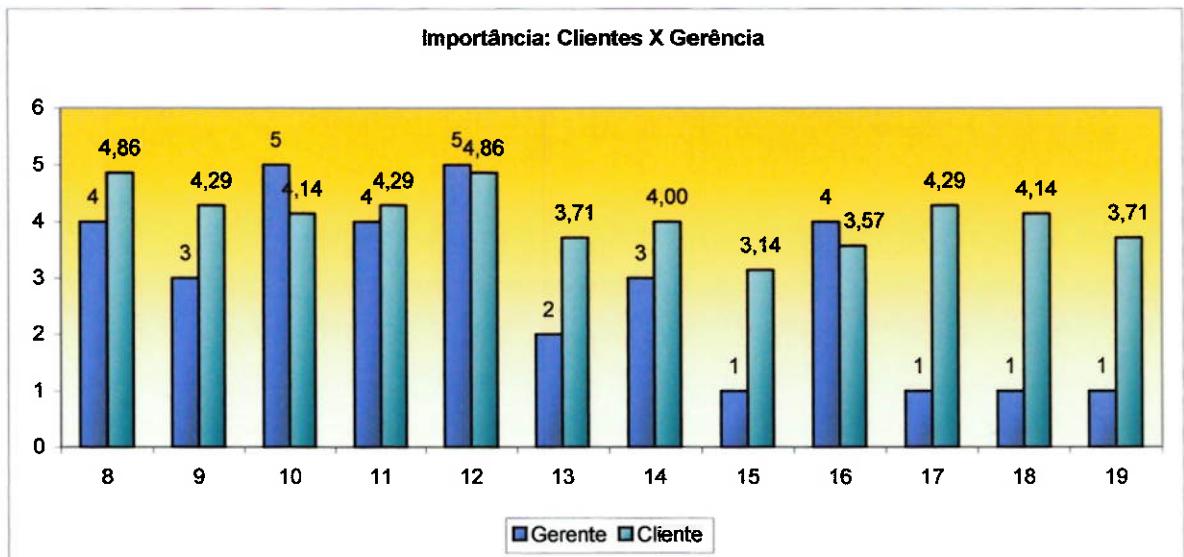


Fig. 4.9 Média das notas de importância das questões referentes à dimensão confiança

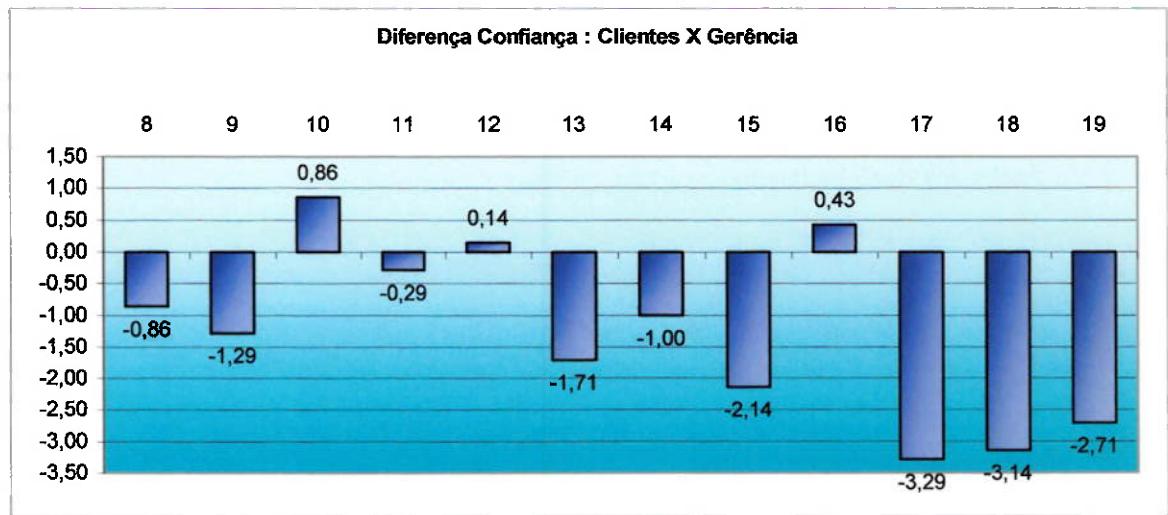


Fig 4.10 Diferenças das notas de importância das questões referentes à dimensão confiança

Para esta dimensão, as perguntas referentes à informação precisa de taxas (Pergunta 17) e exposição completa dos produtos, mesmo quando não solicitadas (Pergunta 18) são aquelas em que a gerência destacou como sendo “pouco importante” e a média dos clientes ficou entre “importante” e “muito importante”. Um dos fatores que influencia fortemente esta discrepância de notas é a questão da orientação das pesquisas de mercado (análise das reclamações, condução de estudos

em clientes-clave), ou de uma maneira simplificada, a falta de visão por parte dos administradores da empresa que presta o serviço de quais são as reais necessidades de seu cliente. A área de marketing não tem interação com a central de atendimento, não possui responsabilidades referentes conhecimento do perfil do cliente que solicita os serviços da Prevfone, a reclamações. Através de conversa com gerente de Marketing, foi constatado que o foco da área volta-se ao produto em si: caracterização do produto, material de vendas, publicações na mídia (site da internet, jornais e revistas) e publicações internas (jornal interno, normas do banco, material de treinamento para gerentes).

Dimensão Consistência

Esta dimensão é composta por uma única pergunta, que consiste na padronização do atendimento, independente do atendente. A diferença entre as notas dadas pelos clientes e gerentes é elevada, concluindo que a percepção do gerente não é a mesma do cliente.

As ações que terão foco na melhoria das deficiências ligadas à dimensões Confiança e Consistência deverão buscar alternativas para a otimização da comunicação vertical dentro da hierarquia da empresa. Devem ser adotadas ações que atinjam os atendentes, principal contato entre a empresa e os clientes: reuniões para os atendentes explorem as reais necessidades dos clientes, o feedback de reclamações e dúvidas.

4.2.2 Gap 2 – As especificações e procedimentos de serviço não são adequados

Para constatar a existência dessa lacuna, deve-se realizar uma análise crítica de quanto às especificações e procedimentos existentes traduzem e atendem as expectativas dos clientes identificadas pela gerência. Será verificada a existência de procedimentos relativos ao atendimento, de metas estabelecidas e indicadores de desempenho para se realizar monitoramentos contínuos, através de um levantamento junto a gerência. Baseando-se no grau de importância das dimensões da qualidade dada pela gerência, pode-se realizar a análise desejada e a coerência das especificações e normas existentes.

Consistência. Para que haja considerável importância nesta dimensão, é necessário um certo grau de padronização nas técnicas de atendimento para todos os atendentes. Mesmo que os atendentes não possuam as mesmas habilidades e conhecimentos, é possível que todos tenham em mente uma mesma linha de pensamento na qual eles consigam seguir. Considera-se que os treinamentos, recrutamento de mão de obra e material de apoio acessível para todos são ferramentas importantes para garantir uma boa consistência no serviço.

A empresa, neste aspecto, procura limitar a utilização de *scripts*, pois valoriza a personalização de cada atendimento. O processo de seleção procura encontrar pessoas com requisitos técnicos que garanta um atendimento consistente, através da capacidade de entender as exigências de cada situação. O atendente consegue desenvolver o know-how proveniente da sua prática. Quanto ao material de apoio, existe um sistema “Previdência em Destaque”, que consiste numa página na rede do banco que contém informações diversas a respeito dos produtos, dos processos, das rentabilidades dos fundos, da legislação, etc. Este material é extremamente deficiente em informações, visto que, constantemente, encontram-se desatualizadas ou indisponíveis. A probabilidade do atendente repassar as informações incorretas ou procedimentos não coerente com a realidade é bastante grande, o que pode repercutir negativamente no serviço da empresa. Muitas vezes, ele nem é capaz de identificar tal ação.

Com relação aos treinamentos, são muito raros e provenientes de necessidades emergenciais. Não existe nenhum programa previamente preparado; os lançamentos de novos produtos são fatores responsáveis pela demanda dos treinamentos.

Conclui-se que, mesmo com atendentes capazes de realizar as tarefas, o atendimento pode se tornar inconsistente.

Velocidade de Atendimento. O item velocidade merece atenção especial, pois é aquele que mais influencia na percepção do serviço. Algumas metas foram estabelecidas, como tempo de espera (30 segundos) e tempo do atendimento (3 minutos), com o intuito de preservar a qualidade desta dimensão. O monitoramento

das filas de atendimento ocorre através do sistema *Symposium*, na qual a supervisora é capaz de visualizar o *status* de cada atendente (logado, pausa, atendendo ou espera) e seu tempo de atendimento daquele instante, o tempo médio de atendimento e a expectativa de espera de cada fila, a quantidade de atendentes por *status* de atendimento, o tamanho da fila instantâneo e a quantidade de ligações atendidas nos últimos 10 segundos. A atualização é feita em intervalos de 2 segundos. As cores determinam o caráter emergencial da fila, instigando a atuação da supervisora: para atendimentos acima de 5 minutos, a cor vermelha aparecerá no visor relacionando o atendente responsável pelo atraso; entre 3 e 5 minutos, a cor verde e abaixo de 3 minutos, a cor amarela. Caso o atendente estiver relacionado com a cor vermelha, o supervisor pergunta os motivos da demora e procura prestar auxílio máximo para este atendente.

Atendimento / Atmosfera. Esta dimensão é extremamente importante na visão do cliente, pois remete o nível de prazer que o cliente tem em participar ou estar presente no atendimento. Para reduzir a sua ansiedade durante o processo, a comunicação realizada através de uma linguagem acessível é extremamente importante. Os atendentes não devem expressar-se de maneira abreviada (expressando em siglas) e evitar termos previdenciários complexos (ex: tábua atuarial). No caso estudado, o produto de previdência é extremamente complexo, o que gera muitas dúvidas. O atendente irá atender muitos clientes leigos no assunto, que farão perguntas até certo ponto descabidas (como verificado no método do incidente crítico) ou até mesmo, clientes de alto conhecimento técnico. Não obstante, o atendente precisa dispensar uma atenção personalizada ao cliente e ser cortês e paciente.

Acesso. A dimensão Acesso envolve facilidade de entrar em contato com o fornecedor de serviços. A Central de Atendimento funciona no horário das 9:00 às 18:00, consideravelmente um período amplo de atendimento. O telefone para contato é divulgado no site do banco e da Previdência, nos *take ones* (folhetos) encontrados nas agências, nos informativos internos do banco e nos regulamentos enviados aos participantes. Com a mudança organizacional da empresa, o telefone de contato ao

serviço sofreu alterações para o telefone do Bankfone. Um mês anteriormente à mudança, todos os clientes foram alertados através de um aviso prévio para que pudessem adquirir o novo telefone. Assim, a disponibilidade do telefone, o horário de atendimento e avisos prévios estão coerentes com as expectativas dos clientes.

Confiança. A maioria dos processos internos da empresa (ex. transferência de planos entre entidade, resposta para o Disk Itaú) segue uma lista de pendências, na qual encontram-se informações referentes ao tempo de atraso desde a solicitação, histórico de todos os procedimentos tomados anteriormente e às pessoas que se envolveram no processo. A gerência estabeleceu metas com relação ao tempo do cumprimento de prazos. Caso esta meta fosse atingida, imediatamente, um aviso será enviado para o gerente direto da Central de Atendimento e outro, para o supervisor da área. Este deverá tomar as devidas providências, resolvendo o problema ou repassando a um atendente.

Flexibilidade. O produto de previdência é fortemente regulamentado por um órgão chamado Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), que é responsável pelo controle e fiscalização dos mercados de seguro, previdência privada aberta, capitalização e resseguro. Poucas vantagens referentes ao produto em si podem ser oferecidas ao cliente; portanto, outros aspectos do serviço devem ser altamente valorizados como: pacote de serviços (habilidade de oferecer serviços variados dentro de um determinado período), recuperação de falhas (habilidade de recuperar-se de uma falha percebida pelo cliente), projeto de serviço (habilidade de introduzir novos serviços que melhor atendam às necessidades dos clientes).

Referente a flexibilidade do projeto de serviço, o sistema telefônico com opções-URA (Unidade de Resposta Audível) é extremamente eficiente, pois lida com problemas estruturados. Ele tem a capacidade de responder questões simples e ao mesmo tempo, bastante requisitadas como saldo do fundo e movimentações do plano. Para o banco, elimina custos pela mão de obra, oferece questões mais elaboradas aos atendentes (enriquecimento de cargos), diminui o risco das filas e consequentemente, a insatisfação do cliente.

Com relação à recuperação de falhas, pouco esforço concentra-se neste assunto. Uma boa recuperação de falhas pode transformar clientes furiosos e frustrados em clientes leais. O sistema de operações possui pouca habilidade de reagir eficaz e rapidamente a possíveis mudanças inesperadas nas expectativas dos clientes e no processo. Os atendentes possuem pouca autonomia para romper barreiras, resolver casos pontuais. O atendente repassa para o gerente e este, encarregará de tomar as providências necessárias. Não existe feedback do caso; tampouco, poucos atendentes procuram saber quais soluções foram tomadas.

Custo. A dimensão Custo do Serviço está fora do escopo desde estudo, pois o serviço não é cobrado; somente a ligação telefônica será de custo do cliente quando realizada dentro da área da Grande São Paulo.

Tangíveis. Quanto a Central Telefônica, pode-se concluir que não existem itens tangíveis, assim, o cliente não consegue avaliar o serviço antes da operação em si. Ao contrário de uma empresa de transportes, nas quais as condições do caminhão, os uniformes dos funcionários têm uma influência muito grande na formação da percepção de qualidade no cliente.

4.2.3 Gap 3 – O serviço prestado não segue as especificações e procedimentos de serviço

Para constatar a existência dessa lacuna, deve-se verificar se a performance do serviço prestado é coerente com as especificações estabelecidas.

A deficiência de desempenho na dimensão Atendimento/Atmosfera (cortesia e a atenção personalizada ao cliente) está intimamente ligada ao *Gap 3* do modelo apresentado. Um dos fatores que mais influencia este *gap* diz a respeito à adequação do funcionário ao trabalho realizado e, de acordo com algumas declarações de entrevistados já citados neste texto, a falta de postura e cordialidade dos atendentes eram fatores críticos de relacionamento.

As ações de melhoria que fizerem parte do novo conceito de serviço deverão buscar alternativas para que a deficiência interna relacionada à dimensão “Atendimento/Atmosfera” seja combatida. Uma possível alternativa para esse *gap*

poderia ser, por exemplo, o aumento do número de treinamentos específicos para os atendentes, a melhoria no processo de seleção de funcionários, buscando um perfil mais adequado para a área de telemarketing, motivação no trabalho e estímulos para trabalho em equipe.

Quanto à dimensão Flexibilidade, destacam-se dois fatores importantes para contribuir com este *gap*. Referente ao sistema Symposium, a variedade de variáveis de monitoramento faz com que o sistema de controle seja perfeitamente eficaz, através da caracterização da situação em tempo real. Ele fica somente à disposição do supervisor, ou seja, o atendente não tem a percepção do tempo elevado de espera ou se o tempo de atendimento para um determinado cliente ultrapassou a meta. Assim, percebe-se que a meta existe e é bastante clara, porém, os próprios atendentes não são capazes de se auto monitorá-los; somente o supervisor possui tal função. Para acabar com a deficiência da falta de controle na fila por parte do atendente, a instalação de um quadro eletrônico de fácil visualização poderia ser uma solução interessante para este problema, visto que o atendente poderia medir sua performance e compará-la com a dos demais.

O outro fator é a lentidão das ferramentas de trabalho no atendimento. Através de conversas com os próprios atendentes, eles relataram que seria impossível o cumprimento das metas definidas pela gerência se o “Notes”, programa para registro de Ordens de Serviço (OS) e suporte de informações dos produtos e processos, continuasse lento. Neste caso, verifica-se que existe a baixa adequação da tecnologia à tarefa.

Em diversas ocasiões, a falta de penalidade com relação ao compromisso das metas, em grande parte faz com que estas últimas sejam desconsideradas ou desacreditadas. Sugere-se neste caso, um sistema de recompensa baseado na performance do serviço, para que tal fato não ocorra. Tal fato pode contribuir para a consistência do serviço.

4.2.4 Resumo dos Gaps

Gap 1

Deficiência	Solução
A gerência desconhece a expectativa do cliente para itens de consistência e confiança	<ul style="list-style-type: none"> -Pesquisas sobre as expectativas dos consumidores, através de análise das reclamações, condução de estudos em clientes-clave, etc; -Utilização eficaz dos resultados de pesquisa de marketing; -Aumento da interação entre gerência e os consumidores;

Tab 4.6 Resumo das deficiências e soluções referente ao *Gap 1*
Elaborada pelo autor

Gap 2

	Ponto Forte	Ponto Fraco	Soluções
Consistência	<ul style="list-style-type: none"> -Limitar a utilização de scripts, para personalização do atendimento -seleção adequada 	<ul style="list-style-type: none"> -Material de apoio desatualizado e com poucas informações -Treinamento raro e proveniente de necessidades emergenciais 	<ul style="list-style-type: none"> -Atualizar o material periodicamente, definindo responsável de cada área -Workflow dos processos -Informativo das mudanças (interna) -Treinamentos programados
Velocidade de Atendimento	<ul style="list-style-type: none"> -Estabelecimento de metas para tempo de espera e tempo de atendimento -Monitoramento visual e instantâneo 		<ul style="list-style-type: none"> -Revisão das metas estabelecidas
Atendimento / Atmosfera	<ul style="list-style-type: none"> -Evitar abreviações ou termos previdenciários 		<ul style="list-style-type: none"> -Treinamentos relacionados a

	complexos		técnicas de comunicação
Acesso	-Disponibilidade do telefone, horário de atendimento, avisos prévios		
Confiança	-Metas para conclusão de pendências		Revisão das metas
Flexibilidade	-Flexibilidade de projeto (URA)	-Produto de previdência é fortemente regulamentado -Pouca habilidade de reagir eficaz e rapidamente a mudanças inesperadas	-Pré-planejamento (antecipar problemas)

Tab 4.7 Resumo dos pontos forte e fracos e soluções referente ao *Gap 2*
Elaborado pelo autor

Gap 3

Deficiência	Solução
Falta de postura e cordialidade	Aumento de treinamentos, seleção adequada
Dificuldade de auto-policimento dos atendentes	Sistema de visualização para todos os atendentes
Falta de penalidade no compromisso das metas	Sistema de recompensa baseado na performance do serviço
Lentidão do sistema <i>Notes</i>	Verificação com o sistema
Falta de Motivação para resolução de problemas	Planos de carreira incentivadores e transferência de poder de decisão aos empregados

Tab. 4.8 Resumo das deficiências e soluções referente ao *Gap 3*

Elaborado pelo autor

4.3 Diagrama de Causa-e-Efeito – “Espinha de Peixe”

Determinadas as principais dimensões da qualidade, serão identificadas as suas possíveis causas através do Diagrama de Causa-e-Efeito, para posteriormente se eleger, dentre elas, as principais.

Velocidade de Atendimento

Um dos itens mais citados nas entrevistas foi a velocidade em o que cliente é atendido. Isso acontece porque as filas e como elas são gerenciadas são aspectos dos mais sensíveis e importantes na percepção do cliente quanto à qualidade do serviço prestado, devendo merecer, numa maioria de vezes, grande atenção gerencial. Nas entrevistas, muitas reclamações foram feitas sobre o atendimento, tais como:

“Demora no atendimento, tentei duas vezes, sendo que na primeira aguardei por 15 minutos e desisti. Já na segunda tentativa eu demorei 20 minutos para falar com uma operadora.”

“Tempo de espera (detesto a musiquinha de espera, fora o tempo ...)”

Para melhor entender como os principais motivos de tantas reclamações, foram feitas algumas entrevistas com três pessoas: o coordenador de toda a central, o supervisor direto dos atendentes e um atendente. Assim, foi possível coletar os problemas e opiniões de diferentes pontos de vista. Concluiu-se que os principais tópicos que contribuíram para a velocidade do atendimento foram:

1. Falta de atendentes nos horários de pico
2. Capacitação da estrutura para a demanda grande
3. Elevadas demandas devido à sazonalidade (lançamento de novos produtos, campanhas)
4. Pouco suporte para resolução de dúvidas

5. Falta de capacitação dos atendentes
6. Falta de envolvimento dos funcionários
7. Pré-script adequado
8. Desgaste do operador
9. Falhas no sistema/ Sistema inadequado (Técnicos/ manutenções periódicas)
10. Dependência para tomada de decisões de outras áreas internas

Os tópicos foram organizados e acrescidos de algumas causas que poderiam contribuir com a falha e que possivelmente a equipe de entrevistados não havia lembrado durante a entrevista. A partir daí, foi feito o diagrama de causa e efeito:

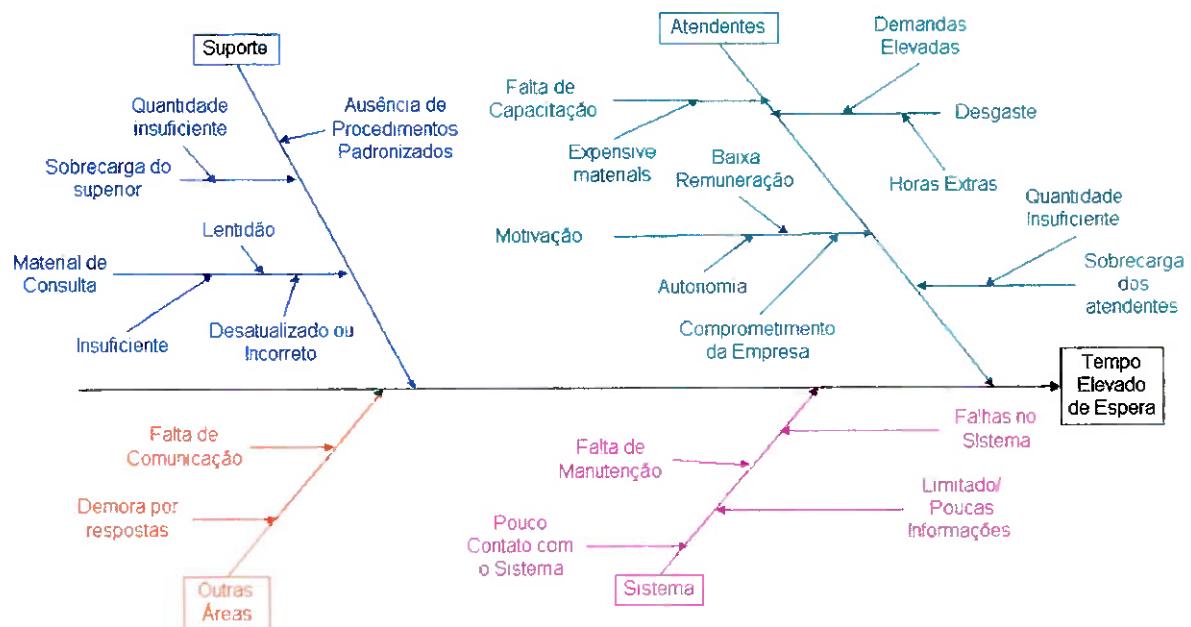


Fig. 4.11 Diagrama de Ishikawa para tempo elevado de espera

Elaborado pelo autor

Por motivos de visualização, não foram inseridas as causas do terceiro patamar de detalhamento (“espinhas pequenas”) no diagrama causa e efeito da figura 4.11. Solicitou-se à coordenadora priorizar as principais causas referentes ao efeito (elevado tempo de espera), para que se possa fazer um estudo mais aprofundado nos itens que mais influenciariam no baixo desempenho. Foram atribuídas notas que

variavam de 1 a 5 (baixa importância a muita importância) para cada “ramo” da tabela a seguir:

Efeito: Tempo Elevado de Espera			Nota de 1 a 5
Espinha Grande	Espinha Média	Espinha Pequena	Importância
Atendentes	Falta de Capacitação	Falta de Treinamentos	4
		Seleção Inadequada	2
	Desgaste	Horas extras	2
		Demandas Elevadas	5
	Sobrecarga dos atendentes	Quantidade insuficiente de atendentes	5
	Motivação	Baixa Remuneração	3
		Autonomia	5
		Comprometimento da Empresa	5
		Disponibilização de Informações	4
		Processos internos lentos	4
		Infraestrutura Física Inadequada	4
Suporte	Ausência de Procedimentos Padronizado		5
	Sobrecarga do supervisor para consulta	Quantidade supervisor insuficiente	2
	Material de Consulta	Pouca Quantidade (Insuficiente)	5
		Desatualizado ou Incorreto	5
		Lentidão para acesso	4
Sistema	Falhas no Sistema		2
	Limitado/Pouca Informações		4
	Falta de Manutenção		1
	Pouco Contato com o Sistema		4
Áreas Internas	Falta de Comunicação		4
	Demora por Respostas		4

Tab. 4.9.Causas e notas de importância para o efeito tempo elevado de espera

Elaborado pelo autor

Como se pode ver na tabela 4.9, há algumas causas dentre várias existentes ou que deveriam existir formalmente na empresa, que possuem maior responsabilidade pela falha no requisito que está sendo analisado.

A partir da análise do diagrama de espinha de peixe e de Pareto, identificam-se quatro fatores de maior grau de importância dada pela coordenadora. Entre eles estão: desgaste dos atendentes devido a demandas elevadas, sobrecarga dos atendentes em função da pouca quantidade de mão de obra, motivação (autonomia, comprometimento da empresa) e suporte inadequado (pouca padronização dos processos e material insuficiente, desatualizado ou incorreto). Cada fator será analisado detalhadamente, para que haja um melhor entendimento do problema e assim, gerar propostas de melhoria. As propostas de melhoria para o fator motivação não serão abordadas, pois não se encontram no escopo deste trabalho, em virtude do pouco conhecimento na área de Recursos Humanos. Neste caso será feita uma análise da situação atual como proposta de estudos posteriores.

4.3.1 Desgaste e sobrecarga dos atendentes

O desgaste e sobrecarga podem ter inúmeras causas, mas neste caso foram apontadas especificamente duas: a demanda elevada e a quantidade insuficiente de atendentes. Em primeira análise pode-se considerá-las como dependentes, e de certa forma dão uma impressão de reciprocidade, ou seja, uma como causa da outra.

A disponibilidade dos atendentes depende das férias previstas por lei, das licenças médicas ou de maternidade, tempo de descanso, faltas etc. A demanda de clientes é sazonal. Um dos principais fatores que contribui para o aumento da demanda são as “campanhas”, períodos na qual os esforços comerciais voltam-se especialmente para determinados produtos do banco, gerando dúvidas em sua comercialização e características principais. Também contribuem o lançamento de novos produtos, maior divulgação nos canais de mídia, dúvidas no preenchimento da declaração de imposto de renda e o aumento de contribuições para abatimento fiscal.

Considerando que a demanda de clientes é um fator não controlável para este estudo, os esforços deverão ser concentrados na quantidade ideal de atendentes que ofereça o nível desejável da qualidade no atendimento.

Para verificar se a quantidade de atendentes é ideal, deve-se analisar o desempenho no tempo de atendimento de cada atendente ao longo do dia.

4.3.1.1 Desempenho dos atendentes

4.3.1.1.1 Análise Quantitativa

Para a análise do desempenho dos atendentes, foram coletados dados referentes ao tempo médio de atendimento de cada atendente referente ao mês de junho. Foram utilizados os conceitos estatísticos, encontrando-se o tempo médio total, desvio padrão, limites superior e inferior de controle e especificado, média especificada pela gerência, conforme tabela a seguir.

Atendente	tempo médio
RSorriinha	0:02:11
Nilvap	0:02:28
Prafael	0:02:45
Miguel	0:02:47
Taniana	0:03:08
Gilson	0:03:40
Ginalma	0:03:58
Bruno	0:04:10
Ximena	0:04:22
Danivil	0:04:27
Francia	0:04:51
Gislene	0:04:53
Pereira	0:05:12
Média	0:03:46
Desvio Padrão	0:01:00
LSC	0:06:46
LIC	0:00:46
Média Especificada	0:03:00
LSE	0:04:00
LIE	0:00:00

Tab 4.10. Tempos de cada atendente

Elaborado pelo autor

Observando-se a média da amostra de 3'46", concluímos que o desempenho global dos atendentes não é igual àquele estabelecido pela gerência de 3'00". Uma análise estatística do intervalo ideal é baseado nos limites superior e inferior de

controle, respectivamente: 6'46" e 0'46", ou seja, a distância de três vezes o desvio padrão da média. Considerando a velocidade, um atendimento telefônico tem um melhor desempenho quanto mais rápido for realizado. Assim, devemos desconsiderar o limite inferior teórico e adotar o valor mais próximo de 0" (zero) para toda e qualquer análise. Como não há nenhum atendente fora deste intervalo, definiremos um limite superior mais preciso, supondo um intervalo de especificação, limitados por 1 desvio padrão da amostra em relação a média especificada, ou seja, do objetivo de 3'00". Desta forma, pode-se ter uma visão mais crítica da amostra baseada no objetivo especificado pela gerência (lembrando-se que este objetivo reflete a necessidade do cliente). Com o novo intervalo de 0" a 4'00", observa-se que existem seis atendentes acima do limite superior especificado. Assim, pode-se considerar que esses atendentes devem melhorar seus desempenhos para que a média global aproxime-se do objetivo.

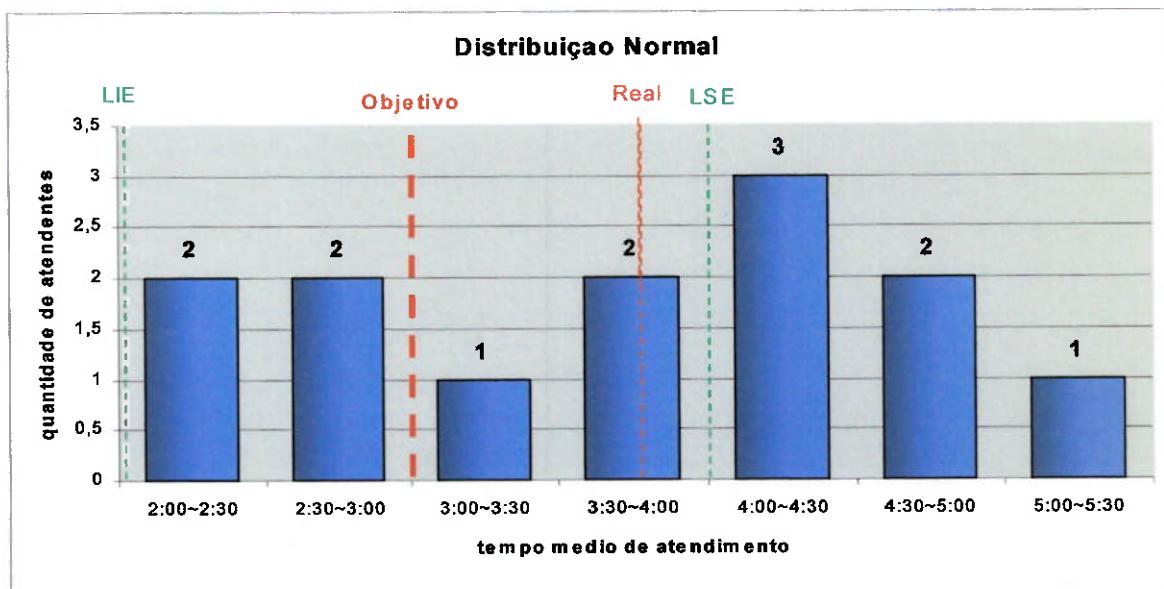


Fig. 4.12 Distribuição dos atendentes com relação aos tempos médios de atendimento

Elaborado pelo autor

Contudo deve-se prestar atenção nos conceitos de acuracidade e precisão:

Acuracidade: habilidade para produzir um valor médio mensurado que concorde com o padrão usado ou valor real.

Precisão: Habilidade de medir repetidamente o mesmo produto ou serviço e obter os mesmos resultados.

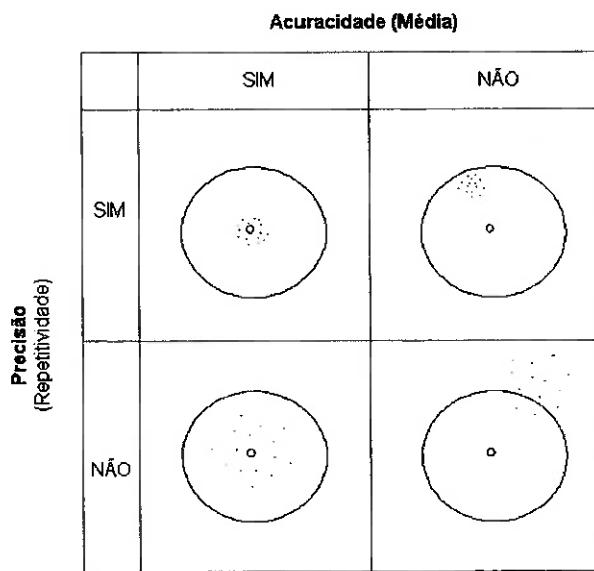


Fig. 4.13 Diferença entre precisão e acurácia

Os atendentes na média podem estar relativamente bem acurados, ou seja, o tempo médio de atendimento é próximo ao objetivo estipulado pela gerência. Porém, existem atendimentos mais rápidos e outros mais lentos, gerando uma média considerável, o que mostra a falta de precisão no processo.

Propostas de Melhoria

Percebe-se uma falta de controle dos tempos de atendimento, observados na amostra para cada atendente. Se não houver controle do processo, não serão detectadas as causas especiais que resultaram em valores fora do controle. Recomenda-se o uso das cartas de controle para o processo com as seguintes características:

- Usado para identificar quando as causas especiais estão afetando a variação ou média do processo
- Separa variações naturais de causas especiais de variação
- Monitora o desempenho do processo em relação ao tempo
- Ajuda a reduzir a variabilidade do processo
- Ajuda a determinar que tipos de ações devem ser tomadas

Quadro-resumo do desempenho do atendimento diário

Atendente	Qtde Lig. Total (a)	Dias Trab.	Tempo Total (b)	Média (a/b)	Desvio Padrão	Amplitude	Maior Valor	Menor Valor
DaniVil	855	16	18:05:47	00:04:38	00:01:01	00:04:04	00:07:52	00:03:48
Francia	1.030	17	08:57:24	00:04:43	00:00:47	00:02:31	00:06:06	00:03:35
Bruno	1.005	18	21:17:23	00:04:08	00:00:48	00:03:03	00:06:05	00:03:02
Taniana	278	15	16:09:07	00:03:29	00:01:26	00:05:37	00:07:29	00:01:52
PRafael	370	16	17:33:37	00:02:51	00:00:43	00:02:36	00:04:27	00:01:51
Gilson	1.299	18	06:23:54	00:03:37	00:00:29	00:01:55	00:04:55	00:03:00
NilvaP	746	17	07:29:46	00:02:32	00:01:09	00:04:46	00:06:21	00:01:35
Ginalma	1.196	18	06:21:13	00:03:56	00:00:36	00:02:23	00:05:34	00:03:11
Ximena	973	17	14:34:36	00:03:52	00:00:46	00:02:35	00:05:09	00:02:34
RSorriinha	2.344	18	14:26:53	00:02:13	00:00:15	00:00:52	00:02:41	00:01:49
Miguel	2.128	17	05:53:12	00:02:52	00:00:29	00:01:57	00:04:06	00:02:09
Pereira	767	12	12:37:29	00:04:45	00:01:21	00:04:31	00:08:09	00:03:38
Gislene	18	5	01:28:05	00:04:54	00:03:42	00:09:40	00:10:10	00:00:30
Geral	13.009	xx	151:18:26	00:03:28	00:00:54	00:09:40	00:10:10	00:00:30

Período analisado de 01/11 a 27/11/2002

Tab 4.11 Desempenho médio dos atendentes

Elaborado pelo autor

Carta de Controle do desempenho de atendimento

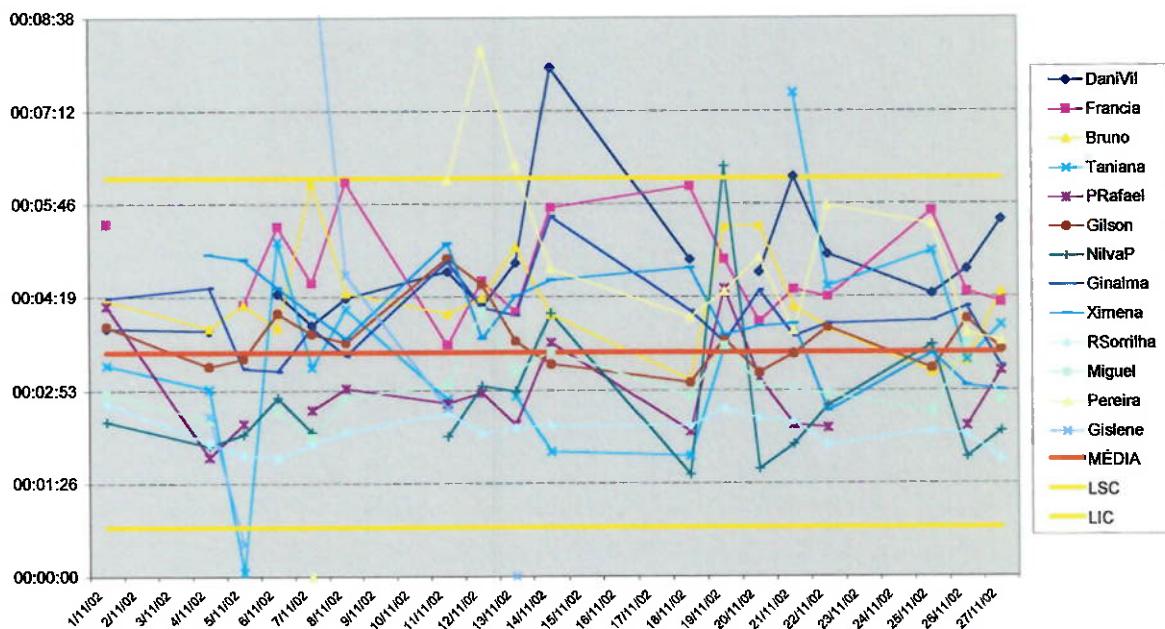


Fig 4.14 Carta de controle do desempenho de atendimento

Elaborado pelo autor

Os dados acima correspondem a um mês de atendimento. A média dos dados foi de 3'28", um desempenho relativamente ótimo para um objetivo de 3'00". O desvio padrão de 0'54" sugere que os dados estão mais concentrados, tornando-se

num valor aceitável. Quanto a sua variabilidade, pode-se verificar a ocorrência de 5 pontos acima do limite superior de controle, demonstrando que há causas especiais no processo que devem ser analisados pela gerência. Por exemplo, os atendimentos médios mais demorados foram de 10'10", 8'09", 7'52" e 7'29". Por representarem médias de atendimento diário, isso sugere que nesses dias ocorreram um ou mais atendimentos acima dessas médias – consideradas altas porque seus valores estão além do objetivo. Assim, sem um controle efetivo dos desempenhos dos atendentes não há como analisar e tomar ações corretivas para que o processo se torne mais robusto. Neste ponto, o mais importante é a análise *in loco* do problema pela gerência, a fim de identificar e eliminar causas especiais que geram a variabilidade no processo. É de suma importância que o desempenho seja monitorado para se criar uma massa crítica para análises que servirão como bases de possíveis projetos ou ações de melhoria.

Outra característica a ser notada é a grande variabilidade entre e dos atendentes. Observa-se no gráfico uma distribuição irregular referente aos desempenhos de cada atendente. Ou seja, existem atendentes com desempenho abaixo da média global, o que é bom, e outros que se situam praticamente acima dessa média. Há também casos daqueles que atendem rigorosamente dentro de um padrão de tempo e outros que têm uma grande amplitude observada nos dados coletados. Por exemplo, o atendente identificado como “RSorrilha” pertence ao primeiro caso de ambas situações, possuindo um desempenho médio diário sempre abaixo da média global. Seu maior valor foi de 2'41", sendo o atendente com o menor desvio padrão (0'15") e maior número de atendimento (2.344 ligações) em 18 dias. Este excelente desempenho faz com que a média global reduza. Por outro lado, essa mesma média dos atendentes é “puxada” para cima pelo atendente “Francia” que tem o desempenho sempre acima da média global de 3'28", sendo seu menor valor de 3'35". Seu desvio padrão é de 0'47", com número de atendimento de 1.030 em 17 dias. O maior valor de desvio padrão, demonstrando inconsistência no atendimento, foi da atendente “Taniana” com 1'26" e média de 3'29". Foi também a que menos atendeu ligações (278 ligações) em 15 dias. Considerando que o atendente “Pereira” atendeu 767 ligações em 12 dias, o fator de dias de trabalho não

pode ser considerado como causa do baixo desempenho e grande variabilidade. Embora a “Tania” tenha uma média muito próxima da média global, o alto valor para o desvio padrão denuncia uma irregularidade no tempo de atendimento, observando-se uma grande amplitude de 5'37" (maior: 7'29" – menor: 1'52"), sendo responsável por um dos casos de possíveis causas especiais.

Nota-se um caso a parte, fora dos padrões de atendimento, pela atendente “Gislene”. Enquanto os demais trabalharam de 12 a 18 dias no mês analisado, ela fez atendimento apenas em 5 dias, totalizando 18 ligações. Também é responsável pela média mais alta (10'10") e alto desvio padrão (3'43"). Uma análise mais profunda do caso identifica o atendimento de 5 ligações nesse dia de maior média de desempenho. Neste caso, a gerência deve analisar cuidadosamente as causas desse péssimo desempenho e criticar a validade e acuracidade dos dados coletados. A atendente é integrante da CIPA, fazendo com que tenha um grande índice de absenteísmo.

Carta de controle (RSorrlha)

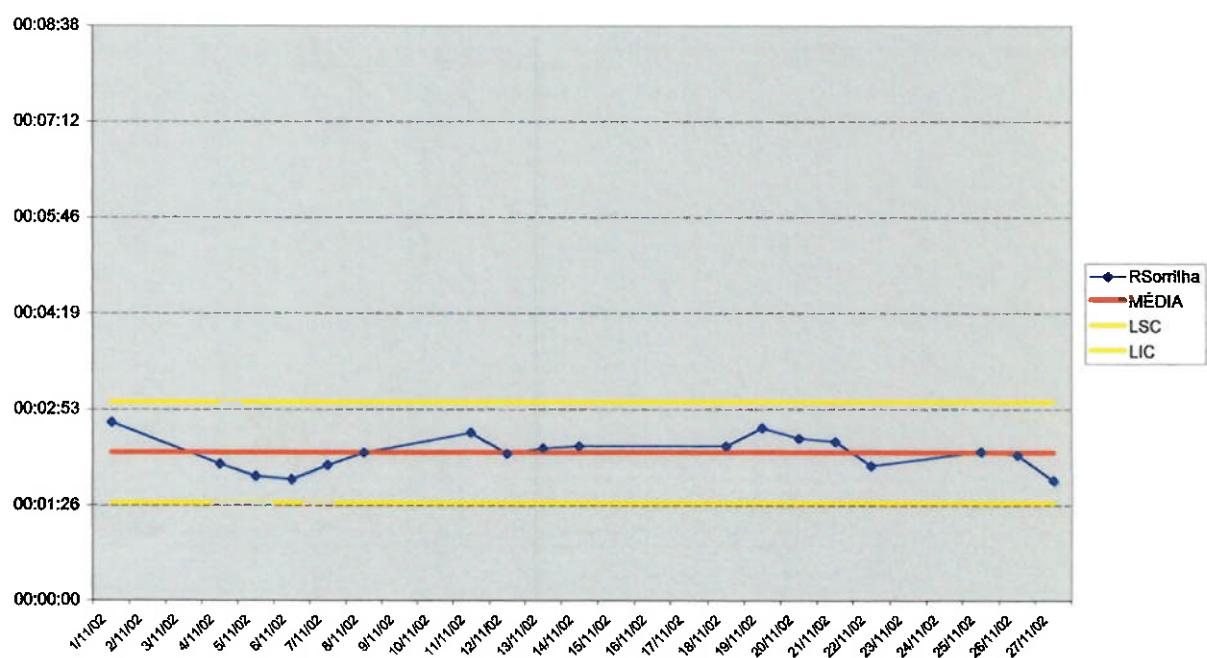


Fig 4.15 Carta de controle (Rsorrlha)

Elaborado pelo autor

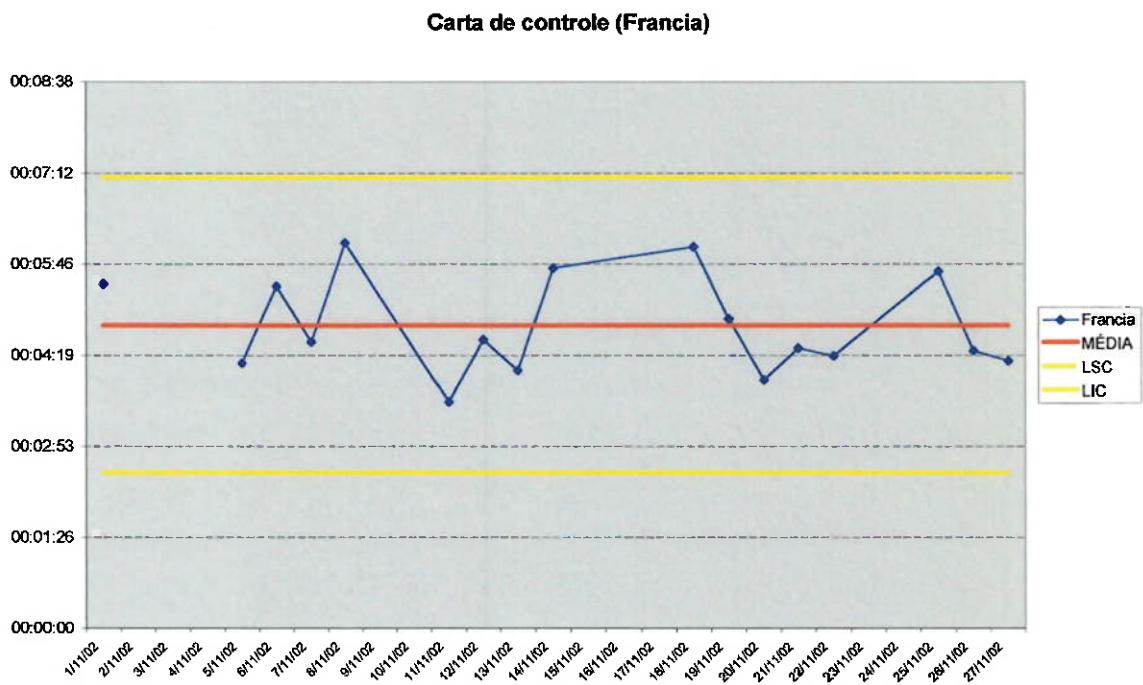


Fig 4.16 Carta de controle (Francia)

Elaborado pelo autor

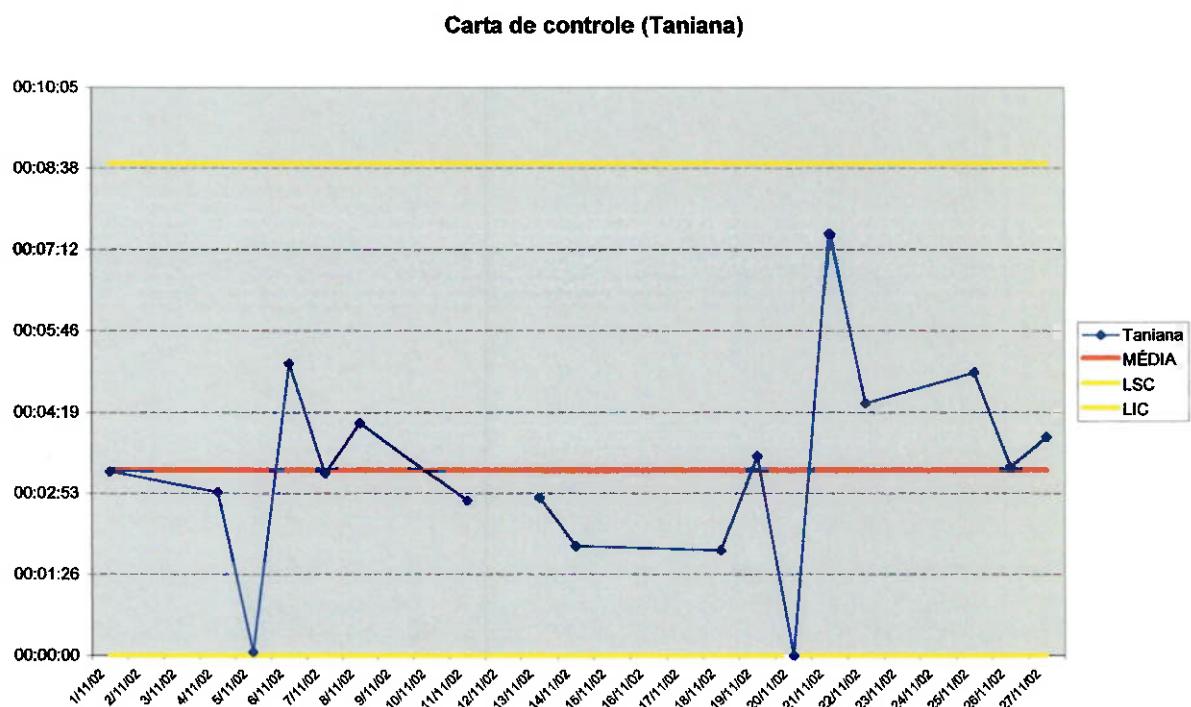


Fig 4.17 Carta de controle (Taniana)

Elaborado pelo autor

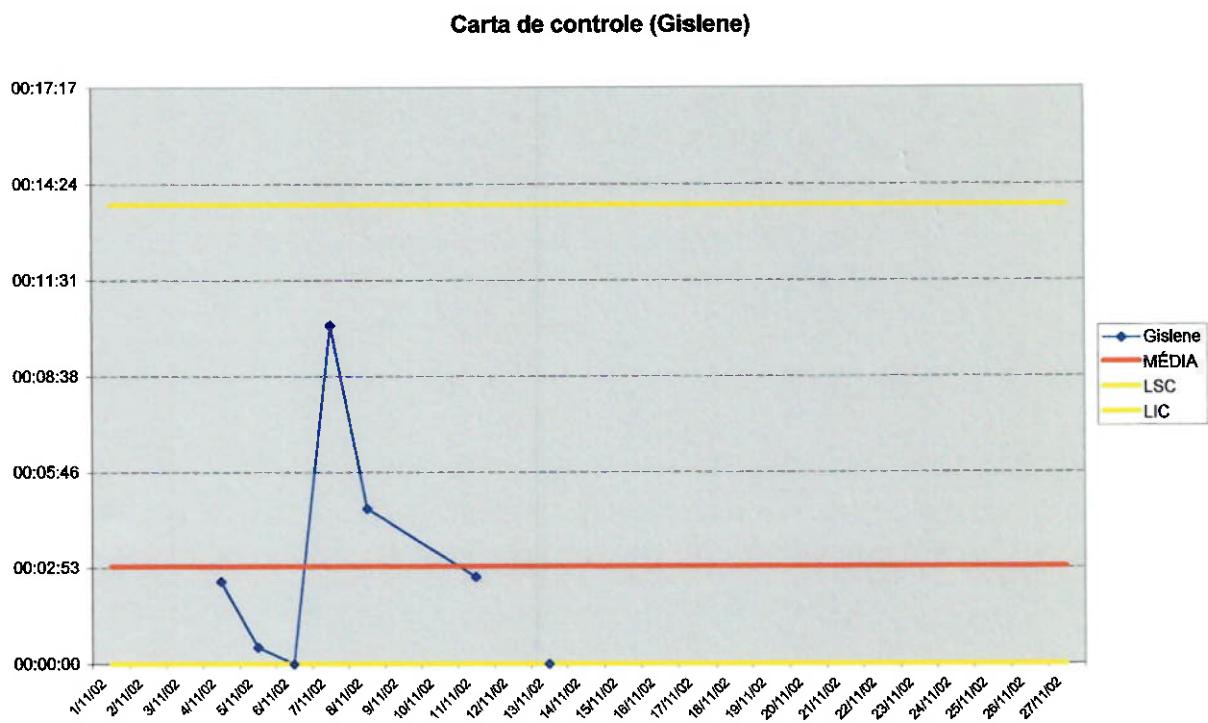


Fig 4.18 Carta de controle (Gislene)

Elaborado pelo autor

É interessante que o atendente possa saber seu desempenho no atendimento. Este desempenho somente o supervisor tem possibilidade de visualizar, conforme dito anteriormente, na análise dos *Gaps*. Uma das possíveis soluções é a instalação de um quadro eletrônico, de visualização conjunta ou algum sistema no próprio computador do atendente.

4.3.1.1.2 Análise Qualitativa

Para obtermos os motivos dos três atendentes estarem acima do limite superior especificado, foi feito um estudo qualitativo através dos dados de idade, tempo de permanência na Central telefônica e grau de escolaridade, conforme tabela 4.12.

	Grau Escolaridade	Tempo de casa (meses)
RSorriinha	Pós Graduação	3

Nilvap	Superior Completo	119
Prafael	Superior Incompleto	33
Miguel	Superior Completo	2
Taniana	Superior Completo	55
Gilson	Superior Completo	36
Ginalma	Superior Completo	29
Bruno	Superior Incompleto	21
Ximena	Superior Completo	29
Danivil	Superior Completo	29
Francia	Segundo Grau Completo	119
Gislene	Superior Completo	83
Pereira	Superior Completo	1

Tab. 4.12 Análise qualitativa dos atendentes: tempo de casa e nível de escolaridade

Elaborado pelo autor

É evidente o motivo da qual o atendente Pereira que possui o tempo médio de atendimento mais elevado comparado com os demais atendentes. Observa-se pela tabela 4.12 que o “tempo de casa” na Central de atendimento é de 1 mês. Provavelmente, ele está no período de aprendizado, lidando com situações novas e diversificadas, necessitando de consultas freqüentes à supervisora e ao material de apoio.

Com relação à Francia e Gislene, verificou-se que ambos possuem um elevado tempo de casa: 10 e 7 anos respectivamente, sendo que o primeiro trabalha na Central desde sua existência. Conforme relato da supervisora, não ocorreu nenhum tipo de elevação de cargo para nenhum dos atendentes ao longo do tempo hábil na Central, permanecendo com o título de “Atendente”. Outra informação trata-se do envolvimento da atendente Gislene nos projetos do Banco Itaú como a CIPA, demandando alguns momentos de ausência para participar de atividades fora do escopo da Central.

Provavelmente, os motivos que contribuem para o elevado tempo de atendimentos nestes dois casos são a falta de motivação e o comodismo pelo tempo de permanência na Central, podendo até considerar a falta de capacitação do atendente Adriano por possuir somente o segundo grau completo.

Percebe-se que a atendente Nilvap possui o mesmo tempo de casa que o Francia, porém consegue atender com a metade do tempo de atendimento do Francia, estando acima da linha superior especificada.

4.3.1.1.3 Índice de Absenteísmo

A índice de absenteísmo mede o grau de assiduidade, comprometimento e responsabilidade que o funcionário tem com seu trabalho e com a empresa. Este indicador é definido através da razão entre total de horas efetivamente trabalhadas e o total de horas disponíveis para se trabalhar e influencia na quantidade de funcionários disponíveis para o atendimento. Quando este indicador é 100%, pode-se dizer que o funcionário é comprometido com seu trabalho, pois não obteve problemas de atraso ou faltas presenciais.

Embora todos os funcionários da empresa “batam ponto” eletronicamente, computando os horários de saída e entrada, a freqüência de faltas não é controlada pelo supervisor. Este registro é manuseado pela secretaria da área, que não faz uma análise crítica e elaborada da ausência dos funcionários. Para melhor controle deste índice, é recomendável que exista um documento de todos os atendentes com as faltas e atrasos, em suas respectivas datas e que esteja ao alcance do supervisor, conforme na fig 4.19. Ao final de um determinado período, o supervisor conseguirá determinar as maiores incidências e controlar através dos dados históricos.

Relatório de Acompanhamento de Presença: Novembro 2002

Atendimento Gerentes		Operador	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	TOT
A																																
B																																
C																																
D																																
E																																
F																																
G																																
H																																
I																																
J																																
L																																
M																																
N																																
Total Global:																																
Média por agente:																																

Fig. 4.19 Proposta para relatório de presença

Elaborado pelo autor

4.3.2. Motivação (autonomia, comprometimento da empresa)

As propostas de melhoria para o fator motivação não serão abordadas, pois não se encontram no escopo deste trabalho, em virtude do pouco conhecimento na área de Recursos Humanos. Neste caso será feita uma análise da situação atual como proposta de estudos posteriores.

De acordo com algumas declarações de atendentes já citados neste texto, a falta de motivação foi um dos fatores primordiais que influenciou a existência do Gap 3. Devido a esse motivo, foi elaborada uma pesquisa de motivação e satisfação junto aos atendentes, com o intuito de mapear as necessidades dos atendentes para trazer recomendações práticas de como se conseguir empregados mais produtivos.

Esta pesquisa foi baseada na teoria motivacional criada pelo professor Frederick Herzberg. Herzberg realizou entrevistas com engenheiros e contadores, na qual eles deveriam descrever detalhadamente, as tarefas que sentiam maior satisfação e interesse, bem como as tarefas que os deixavam insatisfeitos, frustrados ou infelizes.

Assinando as respostas obtidas, Herzberg criou a Teoria dos Dois Fatores (Motivacionais/Higiênicos), onde existe uma diferenciação entre os fatores causadores de satisfação dos fatores causadores de insatisfação. Para Herzberg, satisfação e insatisfação não são atitudes opostas, por isso os fatores relacionados com a satisfação ou a insatisfação no trabalho são diferentes entre si. O oposto de satisfação não é a insatisfação, mas sim a não-satisfação e o oposto da insatisfação não é a satisfação, mas sim a não-insatisfação.

Segundo Herzberg, os fatores causadores de satisfação e os causadores de insatisfação podem ser divididos em:

Fatores Motivacionais (ou intrínsecos):

- Realização;
- Reconhecimento;
- Trabalho em si;

- Responsabilidade e
- Progresso

Fatores Higiênicos (ou extrínsecos):

- Política Administrativa da Empresa;
- Supervisão;
- Salário;
- Relação interpessoal e com os supervisores e
- Condições de trabalho

Em suas pesquisas, Herzberg descobriu que, de uma maneira geral, as pessoas mostram-se satisfeitas com os fatores intrínsecos e insatisfeitas com os fatores extrínsecos. O resultado revela que os fatores higiênicos criam um clima psicológico que influencia a satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado. Quanto melhores, por exemplo, as relações entre colegas e superior, melhor será esse clima. Quanto mais contente a pessoa estiver com o seu salário, menor será a sua disposição a reclamar deste aspecto com a empresa. Consequentemente, maior será a satisfação do empregado no ambiente de trabalho. Os fatores extrínsecos, no entanto, não são suficientes para induzir o estado de motivação. Para que isto ocorra, é preciso que a pessoa veja no trabalho a possibilidade de exercitar suas habilidades e desenvolver suas aptidões (fatores intrínsecos).

Portanto, a remoção dos fatores de insatisfação não induz a um aumento na motivação de seus funcionários. A motivação é um processo intrínseco ao ser humano: um aumento na autonomia do funcionário que possibilite maior utilização de suas habilidade e capacidade é um fator fundamental para auto-realização. No entanto, mesmo os fatores motivacionais são insuficientes para superar a insatisfação produzida por um ambiente ruim, deste modo, a combinação dos fatores extrínsecos e intrínsecos é que induz a motivação.

4.3.2.1 Pesquisa de Campo

4.3.2.1.1 Metodologia

Elaborou-se um questionário com 17 questões que abordam alguns tópicos da teoria Motivação/Higiene de Frederick Herzberg. Estes tópicos, apresentados abaixo, correspondem aos fatores associados com a insatisfação (higiênicos) e com a satisfação (motivacionais):

Fatores Motivacionais (ou intrínsecos):

1. Realizações;
2. Reconhecimento;
3. Trabalho em si;
4. Responsabilidade;
5. Progresso e
6. Participação.

Fatores Higiênicos (ou extrínsecos):

1. Política administrativa da empresa;
2. Supervisão;
3. Salário e benefícios;
4. Relação interpessoal e
5. Condições de trabalho.

As questões referentes a cada tópico foram misturadas a tornar o questionário o mais transparente possível. Desta forma o entrevistado não deixará influir pela nota dada a uma questão anterior que pertença ao mesmo grupo de fatores motivacionais ou higiênicos.

Este questionário foi respondido por 14 atendentes do Prevfone:

- 6 mulheres e 8 homens
- Faixa etária entre 22 e 33 anos

4.3.2.1.2 Levantamento de Dados

O questionário aplicado consta no Anexo 4 deste trabalho.

As questões, como já foi afirmado, foram selecionadas de modo a abranger os principais fatores motivacionais e higiênicos detectados por Herzberg.

Das 17 questões apresentadas, 8 pretendem identificar a satisfação do empregado com relação a algum tipo de fator higiênico e 9 objetivavam mensurar sua satisfação com respeito a fatores motivacionais.

A partir dos resultados obtidos, procuraremos identificar como o Itaú pode agir no intuito de apresentar soluções de melhoria para o desempenho de seus funcionários, para que os mesmos possam trabalhar mais produtivamente.

4.3.2.1.3 Resultados

Para cada uma das questões, foram apresentadas quatro alternativas de escolha. Algumas das questões permitiam respostas do tipo: a) Muito; b)Sim; c)Pouco; d)Não. Enquanto outras solicitavam uma resposta dentre as seguintes: a) Freqüentemente; b)Às vezes; c)Raramente; d)Nunca.

Dependendo da maneira que era formulada a questão, para cada um dos itens, atribuía-se uma nota, a fim de fazer com que o resultado final para cada questão esteja dentro de uma nota de 0 a 10, ou seja:

- para cada resposta para o item (a), atribuía-se nota 10 (dez);
- para cada resposta para o item (b), atribuía-se nota 20/3 (vinte terços);
- para cada resposta para o item (c), atribuía-se nota 10/3 (dez terços);
- para cada resposta para o item (d), atribuía-se nota 0 (zero);

A fim de obtermos uma idéia para cada questão, ponderamos as notas entre os 16 entrevistados.

A seguir, está apresentado o quadro com a nota geral de cada questão:

Questão	Nota
1	4,6
2	5,0

3	4,6
4	4,6
5	3,9
6	7,1
7	9,2
8	7,9
9	5,0
10	6,3
11	5,4
12	7,1
13	3,9
14	5,0
15	5,8
16	9,6
17	5,0

Tab. 4.13 Notas para as questões do questionário Motivação

Elaborado pelo autor

4.3.2.1.4 Interpretação dos resultados

As respostas coletadas entre os 14 atendentes serão analisada, separando as questões feitas de acordo com aspectos higiênicos e motivacionais escolhidos para qualificar o grau de satisfação dos atendentes do Prevfone e posteriormente, apontar falhas e fornecer sugestões para um melhor direcionamento de sua política de desenvolvimento de competências.

- Fatores Higiênicos (ou extrínsecos):

- Salário e benefícios

Esse item avalia se o empregado julga seu salário justo com as suas atribuições e se ele percebe os benefícios (assistência médica, serviços médicos, vale refeição, restaurante, clube e seguro de vida) como satisfatórios.

A nota 4,6 na questão 3) reflete que os trabalhadores estão insatisfeitos com o salário, almejando, portanto, um aumento. Já a nota 5,4 na questão 11) dos benefícios revela que o Banco Itaú está atendendo em parte às necessidades de seus empregados sendo necessária algumas melhorias.

- **Condições de trabalho**

Esse item avalia se a limpeza e as condições físicas de trabalho, tais como iluminação, ruído, ventilação e segurança são satisfatórios.

Observa-se pela nota 7,1 atribuída às questões 6) e 12) que as condições físicas do trabalho bem como a limpeza forma consideradas satisfatórias entre os entrevistados, ou seja, a empresa oferece um ambiente agradável aos funcionários.

- **Política administrativa da empresa**

Esse item avalia se a empresa oferece oportunidades relacionadas à tomada de decisões por parte do trabalhador e da sua equipe, ou seja, se a empresa valoriza o trabalho de equipe e a participação de seus empregados.

A nota 7,9 atribuída a questão 8) reflete que o trabalho em equipe contribui substancialmente para a elevação do grau de satisfação demonstrado pelos funcionários.

- **Relações interpessoais**

Esse item, através das questões 7) e 16), avalia o relacionamento dos funcionários com o superior e entre os colegas de equipe.

Através da nota 9,6 atribuída à questão 16), percebe-se que um alto grau de companheirismo entre os funcionários de uma mesma equipe. A nota 9,2 à questão 7) revela também um ótimo relacionamento entre os subordinados e superiores. Estas notas altas revelam a existência de um bom trabalho em equipe e ótimo relacionamento entre os funcionários.

- **Supervisão**

Esse item avalia a capacidade de liderança dos chefes e como eles transmitem o conhecimento aos seus subordinados.

A nota 5,0 atribuída à questão 17) revela que apesar dos supervisores terem um bom relacionamento com os subordinados, eles não têm uma boa capacidade de liderança, ou seja, não estão conseguindo satisfazer as necessidades de seus funcionários.

- Fatores Motivacionais (ou intrínsecos):

- Progresso

Avalia a percepção que os empregados têm das possibilidades oferecidas pela empresa para cargos mais elevados, bem como proporcionar um maior desenvolvimento de suas habilidade e potenciais.

A nota de 4,6 na questão 1) indica que os empregados enxergam o Itaú (Prevfone) como sendo uma empresa que não oferece muita oportunidade de progresso. Há uma relativa demora entre uma promoção e outra, o que tipicamente é um fator de descontentamento de funcionários.

- Realização

Este item, referente à questão 2), avalia o sentimento do funcionário com relação às suas funções atuais.

A nota 5,0 verificada demonstra que os empregados sentem que suas habilidades estão sendo subutilizadas na realização de suas tarefas, pois as pessoas não se sentem muito valorizadas.

- Trabalho em si

Este item, referente às questões 4) e 14), aborda a percepção de estar realizando um trabalho estimulante, desafiador, e que proporciona uma aprendizagem contínua.

Verifica-se pela 4,6 para a questão 4) e 5,0 para a questão 14), que os atendentes não estão satisfeitos com o trabalho que fazem, devido ao pequeno número de desafios oferecidos aos empregados, fato indicado nos itens anteriores.

- **Participação**

Pretende-se dentro deste aspecto mensurar a satisfação do trabalhador com respeito às possibilidades de colaboração na execução e planejamento de mudanças e sua percepção do grau de interesse de seus superiores por suas sugestões.

As notas das questões 5) (nota 3,9), 10) (nota 6,3) e 15((nota 5,8) indicam relativamente um baixa satisfação dos funcionários face a estes assuntos.

- **Responsabilidade**

A questão 13) pretende avaliar se o funcionário está satisfeito com a responsabilidade e autonomia que lhe são conferidas. Segundo Herzberg, este fator, quando presente, provê um alto grau de satisfação. A nota 3,9 indica que a autonomia proporcionada está longe de ser considerada como um aspecto positivo na empresa.

- **Reconhecimento**

Outro fator motivacional importante ressaltado por Herzberg é o reconhecimento, ou seja, se a empresa ou o próprio supervisor possui meios de recompensar seu funcionário pelo bom desempenho, seja por meio de gratificações, de elogios, maior delegação de poderes, etc.

A questão 9) recebeu nota 5,0, significando que a empresa precisa se preocupar mais em desenvolver melhores medidas em relação ao reconhecimento do trabalho.



Fig. 4.20 Diagrama de Ishikawa para efeito falta de motivação

Elaborado pelo autor

4.3.2.1.5 Análise geral

De modo geral, pode-se observar que as notas conferidas às questões que enfocam os tópicos motivacionais foram menores que as dadas às questões referentes aos aspectos higiênicos. Vale ressaltar que a amostra é pequena e refere-se a um grupo específico de uma área do Banco Itaú.

Verifica-se que o Itaú tem se preocupado com os aspectos higiênicos de trabalho. De fato, é quase uma tradição entre as mais variadas empresas crer que o trabalhador rende mais e torna-se mais satisfeito ao ter um bom salário, um bom relacionamento com sua equipe, um ambiente de trabalho agradável e uma boa política de benefícios. Na verdade, isso constitui-se em uma parcela do grau de satisfação do indivíduo, porém a medida que as organizações equiparam nesse sentido, começa a fazer diferença a qualidade do trabalho desenvolvido. O trabalhador começa a se conscientizar que, satisfeitos com os aspectos higiênicos proporcionados pela organização, ele deve buscar ser reconhecido, sentir-se parte a empresa, ter liberdade de opinião e de emitir sugestões, ter responsabilidade e autonomia. E, segundo Herzberg, são justamente estes valores que fazem com que o sujeito acorde no dia seguinte, disposto a lutar pela empresa e empolgado com seus compromissos, tornando-se cada vez mais produtivo.

4.3.3. Suporte inadequado (pouca padronização dos processos e material insuficiente, desatualizado ou incorreto)

Conforme análise dos 5 Gaps realizada anteriormente, foi feito um diagnóstico inicial e exploradas idéias gerais de solução para as seguintes falhas:

Análise dos Gaps	Possíveis Soluções
O <i>Gap 2</i> é o principal causa do <i>Gap 5</i> . Apesar de saber dos problemas existentes ao suporte inadequado, sempre foram deixados em segundo plano, ocasionando certa acomodação da gerência. Não existem indicadores de desempenho, tampouco, há padrões formais estabelecidos, que raramente são supervisionados.	<ul style="list-style-type: none"> - Levantar os processos e as características dos produtos que causam mais dúvidas - Estabelecer e monitorar indicadores de desempenho: freqüência das atualizações, tempo de implantação das informações no material de apoio. - Estabelecer reuniões para discutir os tópicos de maior índice de dúvidas e gerar novas alternativas.

Tab. 4.13 Análise dos *Gaps* para suporte inadequado

Elaborado pelo autor

Serão utilizadas algumas idéias do gerenciamento por processos para estruturar os processos que até então não existem na empresa e apresentar um direcionamento mais detalhado das soluções dos problemas relacionados a este item: suporte inadequado.

Passo 1: Definição da equipe process management (PM) de 1º nível

Será definida pela coordenadora e pelo gerente da área. Entretanto, cada membro possui grau de envolvimento com projetos de melhoria e responsabilidades diferentes, que estão determinados na tabela abaixo:

Membro	Envolvimento com planos de ações	Responsabilidades
<i>Coordenadora</i>	Diário	Participar das definições das melhorias necessárias e das definições estratégicas da empresa Ser o canal de comunicação com o process owner Monitorar os indicadores de desempenhos dos processos
<i>Gerente</i>	Periódico (1 vez por mês)	Participar das definições das melhorias necessárias e das definições estratégicas da empresa

Tab. 4.14 Membros da equipe process management (PM) de 1º Nível e suas responsabilidades

Elaborado pelo autor

Vale citar que na análise dos *gaps*, evidenciou-se a necessidade de criar um maior comprometimento da equipe gerencial com esta questão. Com o intuito de se diminuir esta falha, sugere-se que seja realizada uma reunião mensal, para discutir este problema.

Passo 2: Identificação, Avaliação e seleção dos processos prioritários: como já foi citado, dos processos formais existentes na empresa, não há nenhum que cuide destes do objetivo de desempenho de oferecer um suporte adequado aos atendentes. Assim, o processo que deve ser estruturado para minimizar o gap detectado é:

Manutenção do material de apoio utilizado pelos atendentes

Passo 3: Estruturação dos processos

- I. Atribuição de responsabilidades pelo processo, enquadramento do processo, identificação das necessidades dos clientes e definição de desempenho

No quadro a seguir, serão resumidos o responsável pelo processo a ser estruturado para minimizar as falhas existentes, além de seus escopos, as necessidades que devem suprir e os indicadores pelos quais serão monitorados.

Processo	Manutenção do material de apoio utilizada pelos
----------	---

	atendentes
Process Owner	Supervisora, pelo elevado contato com os atendentes
Objetivo do processo	Atualizar o conteúdo o mais rápido possível, a partir do momento da solicitação
Fronteiras	Início: Percepção da necessidade de atualização Fim: Implementação das informações
Necessidades dos clientes	Obter as informações desejadas ou suas necessidades satisfeitas
Indicadores de desempenho	freqüência das atualizações, tempo de implantação das informações no material de apoio

Tab. 4.15 Caracterização do processo “Manutenção do material de apoio.

Elaborado pelo autor

II. Registro do fluxo do novo processo

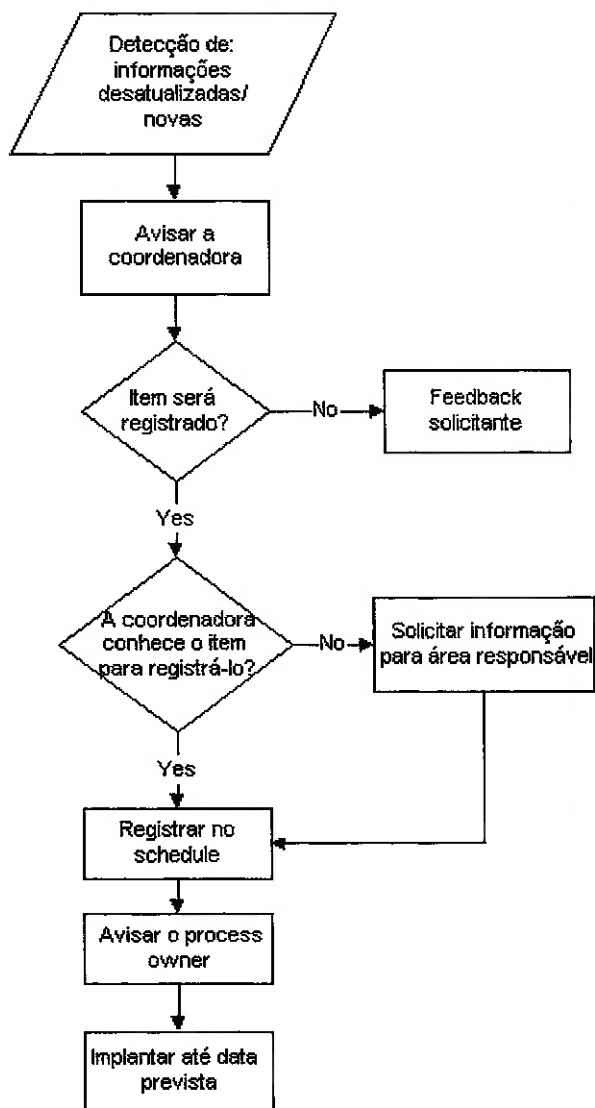


Fig. 4.21 Proposta de estruturação do processo “Manutenção do material de apoio”.

Elaborado pelo autor

CAPÍTULO 5

CONCLUSÃO

5. Conclusão

Atualmente a qualidade é um fator de extrema importância aplicado nas atividades das empresas. O conceito de qualidade teve várias mudanças ao longo do tempo, vindo desde aplicações simples em manufatura, até análises de processos em diversas áreas da organização. Um foco contemporâneo para a qualidade é na área de serviços, visando um melhor posicionamento estratégico da empresa no mercado. Trata-se de uma vantagem competitiva para se conquistar a fidelidade dos clientes e aumentar o *Market Share*.

A análise realizada na Central de atendimento telefônico permitiu uma visão melhor do funcionamento de uma área organizacional baseada fortemente em serviços, constituindo-se num canal de comunicação direto com o cliente. Não obstante, a área também oferece um serviço para potenciais clientes, tendo um papel muito importante na captação de nova clientela. Através disso, permitiu-se identificar num primeiro momento uma pobre aplicação da qualidade no processo do serviço prestado.

Para tanto, uma avaliação da qualidade foi desenvolvida para verificar como a empresa identifica as necessidades dos clientes e como a estrutura está organizada para atender e superar as expectativas dos clientes. Conforme metodologias mencionadas e/ou aplicadas, tais como a Metodologia do Incidente Crítico, SERVQUAL, análise dos 5 GAP's entre outros, identificou-se as dimensões da qualidade para o cliente, comparando-as com a visão da empresa e identificando os fatores críticos. Tais fatores foram priorizados e para efeito de exercício de proposta de melhoria, o item mais crítico, a velocidade de atendimento (elevado tempo de espera), foi abordado detalhadamente e desdobrado através do Diagrama de Ishikawa. Também foram utilizadas as ferramentas de Controle Estatístico de Processo (CEP), tais como as cartas de controle, demonstrando a deficiência existente na área, e a necessidade de aplicação desses

conceitos para a melhoria contínua do atendimento. Algumas propostas foram sugeridas como controles e análises de processos (*Process Management*), ou reestruturas de procedimentos.

Concluindo, tem-se a aplicação das ferramentas da qualidade na central de atendimento como uma medida de grande valor para atender as expectativas dos clientes, independente da reestruturação do Prevfone para o Bankfone. Nesse sentido, o intuito da empresa de padronizar procedimentos no Bankfone, através do conhecimento gerado no Prevfone sobre as necessidades do cliente, cria-se uma demanda de avaliação do desempenho dos processos anteriormente definidos. Portanto, o desenvolvimento e análise desse trabalho acabaram por reafirmar a importância da qualidade no setor de serviços e sua utilidade na padronização de procedimentos para a instituição financeira.

CAPÍTULO 6

BIBLIOGRAFIA

6. Bibliografia

GIANESI, I., CORRÊA, H., *Administração estratégica de Serviços: Operações para Satisfação do Cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.

HESKETT, J. L., *Managing in the service economy*. Boston: Havard Business School Press, 1986.

NÓBREGA, Kleber C., *Gestão da Qualidade em Serviços*. São Paulo, 1997. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo.

HAYES, Bob. E., *Medindo a Satisfação do Cliente*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

ALBRECHT, K., ZEMKE, R., *Serviço ao Cliente: A reinvenção da Gestão do atendimento ao Cliente*. Rio de Janeiro, 2002.

LUQUET, M, *Guia valor econômico de planejamento da aposentadoria*. São Paulo: Globo, 2001.

ZEITHLM, Valarie; PARASURAMAN, A; BERRR, Leonard. *Delivering Quality Service: Balancing customer perceptions and expectations*. New York: Free Press, 1990.

BERGAMINI, C. W., *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Editora Atlas

DRAKE, SMITH, *Ciência do Comportamento na Indústria*. São Paulo: Mc Graw Hill

BOUER, Greogório. *Desdobramento por Processos – Process Management*. TQS Engenharia, 1997 (apostila).

COSTA NETO, P.L.O. *Estatística*. São Paulo: Edgard Blücher, 1997.

ANEXOS

ANEXO 1 – Determinação dos Incidentes Críticos

Incidentes Críticos – Pesquisa Elaborada

Entrevista 1

Pontos Negativos

- A fila de espera é longa.
- Não consegue identificar se a pessoa que ligou é a mesma que está sendo consultado a conta.

Pontos Positivos

- O pessoal entende de Previdência
- Atendimento personalizado
- Consigo saber a posição do meu saldo hoje e quanto vou receber quando me aposentar.

Entrevista 2

Pontos Positivos

- Atendimento rápido
- Atendente educada
- Tirou minhas dúvidas rapidamente

Pontos Negativos

- Atendente é confusa com os diferentes tipos de produto que o Itaú oferece
- Atendente fala demais
- Atendente fala de alguns detalhes que o cliente desconhece (ex: tábua atuarial)
- Atendente citou alguns aspectos negativos do produto só porque eu solicitei (ex: tributação no resgate)
- Atendente não citou alguns aspectos que eu sabia que eram relevantes como migração entre planos e taxa de saída

Entrevista 3

Positivo

- atendimento personalizado (responde a quaisquer dúvidas/informações do cliente)
- contato humano (bom para quem gosta de conversar ...)

Negativo

- Tempo de espera (detesto a musiquinha de espera, fora o tempo ...)

Entrevista 4 – Eduardo Hiroshi

Pontos Positivos

- A atendente soube explicar as minhas perguntas
- A atendente era bem instruída
- A atendente era simpática
- A atendente era atenciosa

Pontos Negativos

- Na hora do atendimento, dá para entender que você precisa ser cliente
- Entre 17:50 e 18:30, eu não consegui ser atendido
- O atendente sempre citava para ver na internet as características dos produtos. É incômodo.

Entrevista 4

Pontos Positivos

- O atendente foi esclarecedor nas minhas dúvidas
- Explicou sobre a taxa de rendimento e taxa de carregamento
- O atendente simulou um plano que é interessante

Pontos Negativos

- Precisa ter em mãos os dados da minha agência, conta e senha
- Serviço oferecido só para clientes do Banco Itaú S/A
- Demorou muito para atender

Entrevista 5

* Atendimento inicial feito por uma URA (Unidade de Resposta Audível) que contém um anúncio de mudança de telefone prevista para 28/06. BOM, mostra planejamento pois com antecedência de 30 dias já informava o novo número, logicamente esta data não poderá "falhar" pois o cliente cria uma expectativa sobre o assunto, mesmo sendo algo tão simples...

* Digitei erroneamente a senha eletrônica de acesso (não estava claro que era a mesma do serviço 'bankline' e também não funcionou digitar os 4 primeiros dígitos da senha do cartão). RIUM, a mensagem não era clara quanto ao acesso porém acredito que por normas de segurança do Banco o acesso deve ser o mais restritivo possível.

* Informações Financeiras na URA. BOM, permite deixar ao atendente do Previfone apenas as ligações realmente importantes.

* Espera em fila por mais de 1 minuto e 30 segundos. Não sei qual o tempo médio de fila em outras instituições de Previdência Privada para fazer comparações porém, para uma Central de Atendimento é muito tempo de espera em fila.

* Fui atendido por André que demonstrou muita confiança e segurança, inclusive apresentando exemplos dos planos PGBL e VGBL e orientando qual plano seria mais

indicado para qual público (e.g. profissional liberal, assalariado, etc). BOM, além das características acima, demonstrou paciência quando eu fazia perguntas "descabidas" ...

* Foram utilizadas expressões como "abatimento fiscal", "rentabilidade", "carregamento", "tábua atuarial", etc. Talvez sejam "complexas" para um público que possui Planos de Previdência adquiridos em diferentes agências do Banco. Sugestão: simplificar um pouco o 'script' do atendente.

* O atendente identificou que sou do grupo Itaú e por isto não teria "carregamento"... BOM, não alterou a forma de atendimento para melhor ou pior pelo fato do cliente ter um privilégio.

* A ligação caiu no meio da conversa... Isto pode ocorrer por diversas razões, porém é desagradável você escutar o ruído de ocupado do outro lado da linha.

* Implantar alguma solução onde caso a ligação seja derrubada, uma nova ligação do mesmo cliente deveria ser encaminhada ao mesmo atendente com quem o cliente falava.

Entrevista 6

- URA só para clientes Itaú.
- Demora no atendimento, tentei duas vezes, sendo que na primeira aguardei por 15 minutos e desisti. Já na segunda tentativa eu demorei 20 minutos para falar com uma operadora.
- Não soube me explicar muito bem as diferenças entre PGBL e VGBL.
- Quando solicitei para fazer cálculo, me pediu para aguardar por várias vezes.
- Quando perguntei sobre o pecúlio / pensão tive que aguardar novamente.
- Não envia simulação por E-mail.
- O cliente é obrigado abrir conta e pagar tarifa de manutenção da conta corrente para ter um PGBL.

Entrevista 7

- Ela não soube informar se aquele valor que iria receber na aposentadoria era um rendimento tributável sobre o IR. Foi consultar.
- atendente mostrou insegurança em alguns tópicos perguntados que achava essencial, no caso, o abatimento em IR
- acho que o atendente deveria conhecer outros tipos de investimentos(fundos, poupança) para poder compará-los com a Previdência.
- prevfone não está voltado ao público em geral, pois ao ligar já pergunta a agência e C/C. da primeira vez, já havia desistido.
- Teve paciência em responder as perguntas no atendimento, que durou 10 minutos.

Entrevista 8

- Não relatou as opções dos planos de previdência. Somente perguntou idade, valor pra contribuir mensalmente e idade de saída. Falou quanto iria receber ao se aposentar e não explicou o plano que estava simulando.
- Ao fazer perguntas diretas como taxa de carregamento, ela responde no ato e diretamente.
- Fala muito em siglas: PGBL, VGBL.
- Não procurou explicar as diferenças entre VGBL e PGBL.
- Para quem não sabe para que um plano de Previdência serve, ela não explica o global e o que é. Deveria resumir todos os tipos.
- A atendente fica esperando eu perguntar para ela responder
- Precisa ser cliente Itaú para se beneficiar do serviço.
- Não foi convincente ao perguntar das diferenças entre as vantagens dos planos de Previdência em relação aos Fundos.

Entrevista 9

- Ela deveria explicar mais os produtos do que falar que tem na internet.
- Restringiu a responder aquilo que eu perguntei. Perguntei sobre PGBL e não mencionou FAPI ou VGBL.
- Respondeu corretamente minhas dúvidas sobre desempenho dos fundos (causas e efeitos)
- O atendente não teve uma postura correta para lidar com gente. Pareceu-me extremamente insatisfeita com seu trabalho e irritada ao responder minhas perguntas.
- A mulher demonstrou segurança no que estava falando
- Respondeu minhas perguntas sobre IR
- Perguntou se era correntista e disse que precisava ser cliente do banco
- O tempo que fiquei esperando foi adequado.

Entrevista 10

Demorou muito tempo para ser atendido (11 minutos)

ANEXO 2 – Agrupamento dos Incidentes Críticos em Itens de Satisfação

A partir da análise dos incidentes críticos foi possível agrupa-los em grupos e cada grupo estará representado por um item de satisfação. Segundo HAYES (2001), é importante que os itens de satisfação , como os incidentes críticos, sejam específicos ao descreverem o serviço ou produto.

Incidente Crítico • Itens de Satisfação

A. A fila de espera é longa.

1. A fila de espera é longa.
2. Atendimento rápido
3. Tempo de espera (detesto a musiquinha de espera, fora o tempo ...)
4. Entre 17:50 e 18:30, eu não consegui ser atendido.
5. Demorou muito para atender
6. Espera em fila por mais de 1 minuto e 30 segundos. Não sei qual o tempo médio de fila em outras instituições de Previdência Privada para fazer comparações porém, para uma Central de Atendimento é muito tempo de espera em fila.
7. Demora no atendimento, tentei duas vezes, sendo que na primeira aguardei por 15 minutos e desisti. Já na segunda tentativa eu demorei 20 minutos para falar com uma operadora.
8. O tempo que fiquei esperando foi adequado.

B. Não consegue identificar se a pessoa que ligou é a mesma que está sendo consultado a conta.

1. Não consegue identificar se a pessoa que ligou é a mesma que está sendo consultado a conta.

C. A pessoa demonstrou que entende de Previdência

1. A pessoa demonstrou que entende de Previdência
2. A atendente soube explicar as minhas perguntas
3. A atendente era bem instruída
4. Tirou minhas dúvidas rapidamente
5. O atendente foi esclarecedor nas minhas dúvidas
6. Atendente é confusa com os diferentes tipos de produto que o Itaú oferece
7. Explicou sobre a taxa de rendimento e taxa de carregamento
8. Fui atendido por André que demonstrou muita confiança e segurança, inclusive apresentando exemplos dos planos PGBL e VGBL e orientando qual plano seria mais indicado para qual público (e.g. profissional liberal, assalariado, etc). BOM, além das características acima, demonstrou paciência quando eu fazia perguntas "descabidas" ...
9. Não soube me explicar muito bem as diferenças entre PGBL e VGBL.

- 10. Respondeu minhas perguntas sobre IR
- 11. Não procurou explicar as diferenças entre VGBL e PGBL.
- 12. Ao fazer perguntas diretas como taxa de carregamento, ela responde no ato e diretamente.
- 13. Atendente mostrou insegurança em alguns tópicos perguntados que achava essencial, no caso, o abatimento em IR
- 14. Acho que o atendente deveria conhecer outros tipos de investimentos (fundos, poupança) para poder compará-los com a Previdência.
- 15. Não foi convincente ao perguntar das diferenças entre as vantagens dos planos de Previdência em relação aos Fundos.
- 16. Respondeu corretamente minhas dúvidas sobre desempenho dos fundos (causas e efeitos)

D. Atendimento personalizado

- 1. Atendimento personalizado
- 2. Atendimento personalizado (responde a quaisquer dúvidas/informações do cliente)

E. Consigo saber a posição do meu saldo hoje e quanto vou receber quando me aposentar.

- 1. Consigo saber a posição do meu saldo hoje e quanto vou receber quando me aposentar.

F. Atendente educada

- 1. Atendente educada
- 2. A atendente era simpática
- 3. A atendente era atenciosa
- 4. O atendente não teve uma postura correta para lidar com gente. Pareceu-me extremamente insatisfeita com seu trabalho e irritada ao responder minhas perguntas.

G. Atendente fala de alguns detalhes que o cliente desconhece (ex: tábua atuarial)

- 1. Atendente fala de alguns detalhes que o cliente desconhece (ex: tábua atuarial)
- 2. Foram utilizadas expressões como "abatimento fiscal", "rentabilidade", "carregamento", "tábua atuarial", etc. Talvez sejam "complexas" para um público que possui Planos de Previdência adquiridos em diferentes agências do Banco. Sugestão: simplificar um pouco o 'script' do atendente.

H. Atendente simulou um plano que é interessante

- 1. Atendente simulou um plano que é interessante

I. Serviço oferecido só para clientes do Banco Itaú S/A

- 1. Serviço oferecido só para clientes do Banco Itaú S/A
- 2. Na hora do atendimento, dá para entender que você precisa ser cliente
- 3. URA só para clientes Itaú.

- 4. prevfone não está voltado ao público em geral, pois ao ligar já pergunta a agência e C/C. da primeira vez, já havia desistido.
- 5. Perguntou se era correntista e disse que precisava ser cliente do banco
- 6. Precisa ser cliente Itaú para se beneficiar do serviço.

J. Quando solicitei para fazer cálculo, me pediu para aguardar por várias vezes.

- 1. Quando solicitei para fazer cálculo, me pediu para aguardar por várias vezes.
- 2. Quando perguntei sobre o pecúlio / pensão tive que aguardar novamente.
- 3. Ela não soube informar se aquele valor que iria receber na aposentadoria era um rendimento tributável sobre o IR. Foi consultar.

L. Informações Financeiras na URA. BOM, permite deixar ao atendente do Previfone apenas as ligações realmente importantes.

- 1. Informações Financeiras na URA. BOM, permite deixar ao atendente do Previfone apenas as ligações realmente importantes.

M. Atendente sempre citava para ver na internet as características dos produtos. É incômodo.

- 1. atendente sempre citava para ver na internet as características dos produtos. É incômodo.
- 2. Ela deveria explicar mais os produtos do que falar que tem na internet.

N. Atendimento inicial feito por uma URA (Unidade de Resposta Audível) que contém um anúncio de mudança de telefone prevista para 28/06. BOM, mostra planejamento pois com antecedência de 30 dias já informava o novo número, logicamente esta data não poderá "falhar" pois o cliente cria uma expectativa sobre o assunto, mesmo sendo algo tão simples...

- 1. Atendimento inicial feito por uma URA (Unidade de Resposta Audível) que contém um anúncio de mudança de telefone prevista para 28/06. BOM, mostra planejamento pois com antecedência de 30 dias já informava o novo número, logicamente esta data não poderá "falhar" pois o cliente cria uma expectativa sobre o assunto, mesmo sendo algo tão simples...

O. Digitei erroneamente a senha eletrônica de acesso (não estava claro que era a mesma do serviço 'bankline' e também não funcionou digitar os 4 primeiros dígitos da senha do cartão). RUIM, a mensagem não era clara quanto ao acesso porém acredito que por normas de segurança do Banco o acesso deve ser o mais restritivo possível.

- 1. Digitei erroneamente a senha eletrônica de acesso (não estava claro que era a mesma do serviço 'bankline' e também não funcionou digitar os 4 primeiros dígitos da senha do cartão). RUIM, a mensagem não era clara quanto ao acesso porém acredito que por normas de segurança do Banco o acesso deve ser o mais restritivo possível.

P. Não envia simulação por E-mail.

1. Não envia simulação por E-mail.

Q. cliente é obrigado abrir conta e pagar tarifa de manutenção da conta corrente para ter um PGBL.

1. cliente é obrigado abrir conta e pagar tarifa de manutenção da conta corrente para ter um PGBL.

R. atendente identificou que sou do grupo Itaú e por isto não teria "carregamento"... BOM, não alterou a forma de atendimento para melhor ou pior pelo fato do cliente ter um privilégio.

1. atendente identificou que sou do grupo Itaú e por isto não teria "carregamento"... BOM, não alterou a forma de atendimento para melhor ou pior pelo fato do cliente ter um privilégio.

S. A ligação caiu no meio da conversa... Isto pode ocorrer por diversas razões, porém é desagradável você escutar o ruído de ocupado do outro lado da linha.

1. A ligação caiu no meio da conversa... Isto pode ocorrer por diversas razões, porém é desagradável você escutar o ruído de ocupado do outro lado da linha.

T. Atendente citou alguns aspectos negativos do produto só porque eu solicitei (ex: tributação no resgate)

1. Atendente citou alguns aspectos negativos do produto só porque eu solicitei (ex: tributação no resgate)

U. Atendente não citou alguns aspectos que eu sabia que eram relevantes como migração entre planos e taxa de saída

1. Atendente não citou alguns aspectos que eu sabia que eram relevantes como migração entre planos e taxa de saída

V. Fala muito em siglas: PGBL, VGBL.

1. Fala muito em siglas: PGBL, VGBL.

X. A atendente fica esperando eu perguntar para ela responder

1. A atendente fica esperando eu perguntar para ela responder
2. Restringiu a responder aquilo que eu perguntei. Perguntei sobre PGBL e não mencionou FAPI ou VGBL.

Z. Para quem não sabe para que um plano de Previdência serve, ela não explica o global e o que é. Deveria resumir todos os tipos.

1. Não relatou as opções dos planos de previdência. Somente perguntou idade, valor pra contribuir mensalmente e idade de saída. Falou quanto iria receber ao se aposentar e não explicou o plano que estava simulando.
2. Para quem não sabe para que um plano de Previdência serve, ela não explica o global e o que é. Deveria resumir todos os tipos.

AA. contato humano (bom para quem gosta de conversar ...)

1. contato humano (bom para quem gosta de conversar ...)

BB. Atendente fala demais

1. Atendente fala demais

CC. Precisa ter em mãos os dados da minha agência, conta e senha

1. Precisa ter em mãos os dados da minha agência, conta e senha

DD. Teve paciência em responder as perguntas no atendimento, que durou 10 minutos.

1. Teve paciência em responder as perguntas no atendimento, que durou 10 minutos.

EE. A mulher demonstrou segurança no que estava falando

1. A mulher demonstrou segurança no que estava falando

FF. Implantar alguma solução onde caso a ligação seja derrubada, uma nova ligação do mesmo cliente deveria ser encaminhada ao mesmo atendente com quem o cliente falava.

1. Implantar alguma solução onde caso a ligação seja derrubada, uma nova ligação do mesmo cliente deveria ser encaminhada ao mesmo atendente com quem o cliente falava.

ANEXO 3- Questionário da Qualidade do Serviço

Esta pesquisa é dividida em duas partes, que abordam os mesmo tópicos sob ponto de vidas diferentes. Conforme suas respostas, marque o número apropriado, de acordo com a escala dada em cada parte. Seu preenchimento é muito importante para que possamos continuar a melhorar nossos serviços. Não será necessário que você se identifique.

Qual nota você daria ao desempenho do atendimento com relação à(ao)....?

(1- Péssimo, 2-Ruim, 3-Regular, 4-Bom, 5-Ótimo, N- Não tenho conhecimento)

	Nota
1.Tempo de espera para atendimento	
2.Segurança do atendente na identificação do cliente	
3.Recebimento de informações de saldo atual e a projeção para a aposentadoria	
4.Simulação de planos	
5.Gravação inicial, com informações sobre os serviços disponíveis eletronicamente: saldo, rentabilidade, etc	
6.Receber a simulação por e-mail	
7.A possibilidade de contatar o operador/ atendimento personalizado	
8.Segurança e confiança do atendimento	
9.Explicações sobre PGBL e VGBL	
10.Indicação do plano de acordo com o seu perfil de consumo	
11.Explicação do abatimento de IR nos planos de Previdência	
12.Conhecimento do atendente com relação aos outros investimentos para poder comparar com a Previdência	
13.Explicação dos termos técnicos inerentes aos produtos de Previdência: tábua atuarial	
14.Tempo que o atendente demora para fazer o cálculo do valor da aposentadoria	
15.A postura do atendente em remeter os clientes à internet para consultar as características dos produtos	
16.Possibilidade de falar com o mesmo atendente caso caia a ligação	
17.Informação precisa e espontânea do atendente quanto às taxas que serão cobradas	
18.Exposição completa das características do produto e não somente quando solicitadas	
19.Abordagem de todos os produtos de Previdência	
20.Segurança nas informações, mesmo que o atendente possivelmente não	

domine o assunto	
21.Cordialidade, simpatia do atendente	
22.Igualdade de tratamento entre os clientes funcionários e os clientes comuns	
23.Utilização adequada de siglas tais como: PGBL, VGBL	
24.Quantidade de informações necessárias para responder às dúvidas do cliente	
25.Paciência do atendente ao responder as perguntas realizadas pelo cliente, mesmo que repetidamente ou descabidas	
26.Acesso ao serviço para os não correntistas	
27.Gravação identificação as mudanças de telefone do atendimento	
28.Uso da senha de acesso diferenciada da senha da conta corrente	
29.Qualidade do sistema de telefonia ocasionando queda das ligações durante o atendimento	
30.Padronização do atendimento, independente do atendente	

Qual nota você daria a Importância do ítem referente à(ao)....?

(1- Não é importante, 2-Pouco importante, 3-Considerável, 4-Importante, 5-Muito Importante, N-Não tenho conhecimento)

	Nota
1.Tempo de espera para atendimento	
2.Segurança do atendente na identificação do cliente	
3.Recebimento de informações de saldo atual e a projeção para a aposentadoria	
4.Simulação de planos	
5.Gravação inicial, com informações sobre os serviços disponíveis eletronicamente: saldo, rentabilidade, etc	
6.Receber a simulação por e-mail	
7.A possibilidade de contatar o operador/ atendimento personalizado	
8.Segurança e confiança do atendimento	
9.Explicações sobre PGBL e VGBL	
10.Indicação do plano de acordo com o seu perfil de consumo	
11.Explicação do abatimento de IR nos planos de Previdência	
12.Conhecimento do atendente com relação aos outros investimentos para poder comparar com a Previdência	
13.Explicação dos termos técnicos inerentes aos produtos de Previdência: tábua atuarial	
14.Tempo que o atendente demora para fazer o cálculo do valor da aposentadoria	
15.A postura do atendente em remeter os clientes à internet para consultar as características dos produtos	
16.Possibilidade de falar com o mesmo atendente caso caia a ligação	
17.Informação precisa e espontânea do atendente quanto às taxas que serão cobradas	
18.Exposição completa das características do produto e não somente quando solicitadas	
19.Abordagem de todos os produtos de Previdência	
20.Segurança nas informações, mesmo que o atendente possivelmente não domine o assunto	
21.Cordialidade, simpatia do atendente	
22.Igualdade de tratamento entre os clientes funcionários e os clientes comuns	
23.Utilização adequada de siglas tais como: PGBL, VGBL	
24.Quantidade de informações necessárias para responder às dúvidas do cliente	
25.Paciência do atendente ao responder as perguntas realizadas pelo cliente, mesmo que repetidamente ou descabidas	
26.Acesso ao serviço para os não correntistas	

27.Gravação identificação as mudanças de telefone do atendimento	
28.Uso da senha de acesso diferenciada da senha da conta corrente	
29.Qualidade do sistema de telefonia ocasionando queda das ligações durante o atendimento	
30.Padronização do atendimento, independente do atendente	

ANEXO 4 – Dimensionamento da amostra

Para determinar a quantidade de pessoas que deveriam ser entrevistadas, baseou-se inicialmente numa pesquisa de qualidade realizada pela empresa, para a determinação do desvio padrão da amostra. A pesquisa não foi anexada neste trabalho, pois foi considerada como confidencial. O questionário da pesquisa continha cinco perguntas, com quatro alternativas possíveis de se assinalar (1-péssimo, 2-regular, 3-bom, 4-ótimo). Foram obtidas 131 respostas. O resultado da pesquisa determinou os seguintes valores de média e desvio padrão:

	Pergunta 1	Pergunta 2	Pergunta 3	Pergunta 4	Pergunta 5
Média	3,54	3,32	3,77	3,45	3,15
Desvio-padrão	0,70	0,73	0,68	0,64	0,72

Tabela A4.1 Determinação do desvio da amostra

Elaborada pelo autor

Com posse desses resultados, considerou-se apropriado utilizar o desvio-padrão de 0,7. Também foi julgado como aceitável uma confiança probabilística de 10% e precisão dos resultados 0,2 (considerando que as notas são discretas e vão de 1 a 5).

O tamanho da amostra foi dado pela seguinte fórmula, sabendo-se que não se conhece o desvio da população:

$$n = \left(\frac{t_{n-1, \alpha/2} \cdot S}{e_0} \right)^2$$

onde $t_{\alpha/2, n-1}$ é o valor da distribuição t de Student para confiança probabilística α e tamanho da amostra piloto n, e_0 é a precisão desejada e s é o desvio-padrão da amostra.

A resolução desta fórmula resulta em uma amostra de 33 elementos.

Cálculo da precisão da amostra efetiva

Conforme descrito no anexo, posteriormente decidiu-se por uma amostra mais ampla de elementos: 100 elementos.

Para calcular o intervalo de confiança de mova amostra, recorreu-se à expressão:

$$e_o = t_{n-1, \alpha/2} \cdot \frac{S}{\sqrt{n}}$$

que é o inverso da expressão utilizada no cálculo anterior.

Dados a confiança probabilística (ainda de 10%), o desvio-padrão amostral de 0,7, o tamanho da amostra piloto para a obtenção do desvio-padrão (131) e o tamanho da amostra 100 elementos, obtém-se a precisão de 0,115 para os valores médios obtidos.

Comparando-se, o cálculo anterior utilizava precisão de 0,2, ou seja 1/5 da diferença entre os valores provenientes das respostas da pesquisa. A nova amostra possui precisão ainda melhor, de 1/9 da diferença entre valores.

ANEXO 5 – Questionário de Motivação

QUESTIONÁRIO SOBRE MOTIVAÇÃO

Esse questionário tem o objetivo de identificar melhor as suas necessidades profissionais, dentro da Área Vida e Previdência. Peço que responda as questões abaixo, assinalando a alternativa que mais se adeque na sua situação atual. Sua colaboração é fundamental!

- 1. Você está satisfeito com as possibilidades de progresso no Banco Itaú ?**
a) Muito
b) Sim
c) Pouco
d) Não

- 2. Você se sente realizado com o seu trabalho ?**
a) Muito
b) Sim
c) Pouco
d) Não

- 3. Você considera o seu salário justo ?**
a) Muito
b) Sim
c) Pouco
d) Não

- 4. Você se sente motivado para o trabalho ?**
a) Frequentemente
b) Às vezes
c) Raramente
d) Nunca

- 5. Você participa da eução e planejamento das mudanças do Banco Itaú ?**
a) Frequentemente
b) Às vezes
c) Raramente
d) Nunca

- 6. Você está satisfeito com o aspecto geral da limpeza do Banco Itaú ?**
a) Muito
b) Sim
c) Pouco
d) Não

7. É bom o relacionamento entre chefe e subordinados no seu setor ?

a) Frequentemente
b) Às vezes
c) Raramente
d) Nunca

8. Você está satisfeito com a política de trabalho em equipe do Banco Itaú ?

a) Muito
b) Sim
c) Pouco
d) Não

9. Seus bons resultados são reconhecidos pelo seu superior ?

a) Frequentemente
b) Às vezes
c) Raramente
d) Nunca

10. Seu superior mostra interesse em suas opiniões e idéias ?

a) Frequentemente
b) Às vezes
c) Raramente
d) Nunca

11. Você está satisfeito com a política geral de benefícios/serviços (Assistência Médica, Serviços, Restaurante, Clube) oferecidos pelo Banco Itaú ?

a) Muito
b) Sim
c) Pouco
d) Não

12. Você está satisfeito com as condições ambientais do seu local de trabalho (iluminação, ruído, ventilação, segurança) ?

a) Muito
b) Sim
c) Pouco
d) Não

13. Seu superior lhe concede autoridade para decidir sobre o trabalho ?

a) Frequentemente
b) Às vezes
c) Raramente
d) Nunca

14. Você gosta do trabalho que desenvolve no Banco Itaú ?

a) Muito
b) Sim

c) Pouco
d) Não

15. Você é estimulado pelo seu superior a dar sugestões de melhoria ?

a) Frequentemente
b) Às vezes
c) Raramente
d) Nunca

16. Você tem um bom relacionamento com os seus colegas de equipe ?

a) Frequentemente
b) Às vezes
c) Raramente
d) Nunca

17. Você está satisfeita com a supervisão técnica exercida pelo seu superior ?

a) Muito
b) Sim
c) Pouco
d) Não