



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES
BANCÁRIAS – NÍVEL ESPECIALIZAÇÃO**

Juliano Nunes de Oliveira

**PODER RECEPTIVO E COMPETENTE DOS
COLABORADORES NO ATENDIMENTO DO ASSOCIADO DO
SICREDI DE CAÇAPAVA DO SUL – RS**

UFSM

Santa Maria, RS, Brasil

2004



**PODER RECEPTIVO E COMPETENTE DOS COLABORADORES
NO ATENDIMENTO DO ASSOCIADO DO SICREDI DE
CAÇAPAVA DO SUL – RS**

por

Juliano Nunes de Oliveira

Artigo apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Bancárias – Nível Especialização, da Universidade Federal de Santa Maria, como requisito para a obtenção do grau de **Especialista em Gestão de Organizações Bancárias.**

CPGGOB

Santa Maria, RS, Brasil

2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES
BANCÁRIAS – NÍVEL ESPECIALIZAÇÃO

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova o Artigo de Especialização

**PODER RECEPTIVO E COMPETENTE DOS COLABORADORES
NO ATENDIMENTO DO ASSOCIADO DO SICREDI DE
CAÇAPAVA DO SUL – RS**

elaborado por

Juliano Nunes de Oliveira

como requisito para obtenção do grau de
Especialista em Gestão de Organizações Bancárias

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof. Ms. Jorge de Ávila
Presidente/Orientador

Prof. Ms. Renato Rodrigues Dias

Prof. Ms. Antônio Carlos Freitas Vale de Lemos

Santa Maria, 29 de outubro de 2004

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	4
2 – REFERENCIAL TEÓRICO.....	6
2.1 – Evolução do Conceito de Qualidade Total.....	6
2.1.1 – Controle de Processos.....	6
2.1.2 – Garantia da Qualidade.....	7
2.1.3 – O Significado do termo “Total”.....	7
2.1.4 – Princípios da Qualidade Total.....	8
2.1.4.1 – Total Satisfação dos Clientes.....	8
2.1.4.2 – Gerência Participativa.....	9
2.1.4.3 – Desenvolvimento dos Recursos Humanos.....	10
2.1.4.4 – Constância de Propósitos.....	11
2.1.4.5 – Aperfeiçoamento Contínuo.....	12
2.2 – Recursos Humanos.....	13
2.2.1 – Contato Pessoal.....	13
2.3 – Satisfação dos Clientes.....	15
2.3.1 – Direcionamento a Empresa para a Satisfação dos Clientes	15
2.3.2 – Qualidade de Atendimento.....	16
2.4 – Atender, Satisfazer e ... Encantar.....	17
3 – RESULTADOS DA PESQUISA REALIZADA.....	19
4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24
4.1 – Conclusão	24
4.2 – Recomendações.....	25
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	26
ANEXO.....	27

1 – INTRODUÇÃO

Este trabalho com um enfoque psicológico, teve como objetivo fazer um estudo da realidade existente no atendimento diário no Sistema SICREDI de Caçapava do Sul – RS, quanto à receptividade e competência dos colaboradores. Com embasamento teórico em autores da área em estudo, contou-se também com a ajuda direta de clientes, que pronta e satisfatoriamente participaram da entrevista, uma vez que o sucesso dos empreendimentos humanos dependem da capacidade de mobilização das pessoas em busca da aprendizagem necessária à transformação do mundo. As empresas, como organismos envolvidos com dinâmica social, não estão à margem desse processo, em que a sua sobrevivência depende fundamentalmente da capacidade de aprender e mudar as circunstâncias. Assim, as empresas interagem com seu ambiente, de onde, por meio de seus funcionários, absorvem informações, que, combinadas com suas experiências, valores e regras internas, são convertidas em conhecimentos.

O conhecimento é, cada vez mais, um capital indispensável para as empresas, como forma de assegurar oportunidades de negócio e minimizar riscos. Conhecimento é uma “mercadoria” intangível, muito procurada e de grande valor em certos mercados. Sucesso é o que todos desejam. Entretanto, o conceito de sucesso é subjetivo. Muitos entendem sucesso como a promoção vertical, isto é, o sucesso de estar no topo. Outros associam o sucesso ao crescimento profissional em diversos rumos, como a movimentação lateral (possibilitando adquirir novas especializações), a diagonal (mudança de função e para outra área de atuação) e a ampliação (através do enriquecimento do cargo) das responsabilidades e status profissional associado à ocupada.

Na realidade, o sucesso profissional não significa apenas “caminhar para o topo” (o que só alguns conseguem), mas consiste

também de outros fatores psicossociais relacionados à pessoa e à relação de trabalho, com o poder, status social derivado da posição, oportunidades de desenvolvimentos, atualização de conhecimentos, satisfação no trabalho e auto-realização. Assim, o desenvolvimento pode ser considerado como uma seqüência de atitudes e comportamentos, associada com experiência e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa.

Segundo estudiosos de recursos humanos a qualidade é obviamente um fator imprescindível para o bom desenvolvimento da organização e está ligada à satisfação do cliente; daí a importância da excelência na prestação de serviços.

De acordo com Rodolfo Horta (1994), especialista em Recursos Humanos, as áreas que mantêm interação direta com o cliente detém uma quantidade expressiva de informações para que se produza melhor, em decorrência disto deveria participar mais diretamente da preocupação com a qualidade.

Segundo Horta (1994), embora haja diversas definições adotadas em serviços, o conceito que melhor define qualidade é o seguinte: “Qualidade é o que o cliente acha que é qualidade”. Todo o cliente age motivado por suas próprias necessidades.

2 – QUADRO REFERENCIAL TEÓRICO

Com embasamento teórico referendado em autores como MADRUGA, CASTILHOS E ARANTES, entre outros tantos, foram sistematizados os assuntos dentro de uma perspectiva do que de atual se fala sobre “Qualidade Total” no atendimento do associado do SICREDI de Caçapava do Sul. O trabalho realizado foi direcionado a visão dos princípios de mudança da área de Recursos Humanos, olhando a integração e interação dos processos e as suas influências nos aspectos comportamentais na realidade organizacional, para que haja uma mudança real, a instituição deve ser construída de pessoas que tenham as habilidades para trabalhar a partir de uma base de confiança e para conquistar o que muitas vezes está faltando, respeito pelas pessoas, sociabilidade, atenção, cortesia e eficácia para conduzir as transformações culturais, sendo um grupo de apoio competente.

2.1 - Evolução do Conceito de Qualidade Total

2.1.1 - Controle de Processos

Após a Segunda Guerra Mundial, com o desenvolvimento da indústria aeronáutica, começou a ser adotado o controle de processo, englobando toda a produção, desde o projeto até o acabamento. A obtenção da qualidade nos processos de produção visava, principalmente, à segurança e o alcance de zero defeito.

2.1.2 - Garantia da Qualidade (GQ)

Este conceito evoluiu para a garantia da qualidade, que consiste na sistematização, por normas escritas, dos padrões e requisitos, em cada etapa do processo produtivo, que garantam boa e uniforme qualidade

aos produtos e serviços. Tais normas são organizadas em manuais da qualidade das empresas, freqüentemente solicitadas nas relações comerciais entre clientes e fornecedor, especialmente se a empresa produz bens intermediários.

2.1.3 O - Significado do Termo “Total”

Gestão pela Qualidade Total (GQT), Gerenciamento da Qualidade Total (TQM), Controle da Qualidade Total (TQC) ou simplesmente Qualidade Total (QT), dizem respeito a uma única filosofia, que é a filosofia da QT. Observam-se que os programas mudam de nome mas o termo “Total” sempre está presente. Qual é o significado “Total”?

Segundo o Dr. Noriaki Kano, professor de Ciência DO Gerenciamento da SUT (Science University of Tokyo), o termo “Total” do TQC (Total Quality Control) tem três significados:

- a) Todas as atividades - Não só as atividades relacionadas diretamente à qualidade do produto/serviço, mas qualquer outra atividade ou tarefa desenvolvida dentro da empresa devem ter qualidade (atendimento de telefone, limpeza da empresa, manutenção, etc);
- b) Todos os departamentos - Não só o departamento de produção deve se preocupar em fabricar produtos com qualidade, mas todos os outros devem trabalhar com qualidade (administração, manutenção, compras, vendas, etc);
- c) Todos os funcionários - Não só os operários que fabricam o produto ou executam o serviço devem trabalhar com qualidade, mas também todos os outros funcionários da empresa (secretárias, supervisores, colaboradores, engenheiros, média gerência, alta gerência, etc).

2.1.4 - Princípios da Qualidade Total

Essas novas atitudes, valores, objetivos e instrumentos estão, em essência, presentes nos princípios da Qualidade Total, que apresentaremos a seguir. É fundamental que todos sejam “contaminados” por esses 10 conceitos, que, depois de ajustados às características da empresa (setor onde atua, porte, cultura), servirão de parâmetros para todas as suas ações.

2.1.4.1 - Total Satisfação dos Clientes

- Atendimento ao cliente;
- Conhecimento dos clientes;
- Avaliação sistemática dos clientes;
- Parceria com o cliente;
 - Superação de expectativa;
 - Comparação de desempenho com os concorrentes.

A total satisfação dos clientes é a mola mestra da gestão pela qualidade: força em torno da qual a empresa deve gravitar. Afinal, os clientes são a própria razão de ser da empresa. Saber como eles avaliam os produtos ou serviços que lhe são oferecidos é o primeiro passo.

Empresa que busca qualidade estabelece processo sistemático e permanente de troca de informações e mutuo aprendizado com d seus clientes. Mas não basta isso. É preciso transformar as impressões colhidas dos clientes em indicadores precisos de seu grau de satisfação, como se fosse um termômetro. Só assim é impossível avaliar a introdução de inovações, aperfeiçoamento, ter a direção, enfim, para as mudanças.

O diálogo com cliente permite que a empresa busque a excelência no atendimento. Nesse ponto, é preciso ir além: prever suas necessidades e superar suas expectativas. A gestão pela qualidade assegura satisfação não só dos clientes final, mas de todas aquelas que fazem parte dos

diversos processos da empresa: clientes externos e internos: diretos e indiretos: parceiros e empregados de todos os níveis.

“A regra fundamental da administração, provavelmente é mais importante de todas, e que vem sendo, juntamente, ignorada hoje em dia, é a seguinte: “estar sempre junto e ao lado do cliente para poder satisfazer suas necessidades e antecipar seus desejos”. Em muitas empresas, o cliente passou a ser uma maldita amolação, cujo comportamento imprevisível prejudica os planos estratégicos, cujas atividades atrapalham as operações dos computadores e que se obstina em exigir que os produtos que compra funcionem” (Lew Yong – editor chefe – Business Week).

2.1.4.2 - Gerência Participativa

- Incentivo a manifestações de idéias e opiniões
- Compartilhamento de informações
- Participação nas decisões
 - Estimulo à formação de times da qualidade
 - Atitudes de gerente: liderança para orientar e facilitar

Conclui-se que é preciso criar a cultura da participação e passar as informações necessária aos empregados e encarregados. A participação fortalece as decisões, mobiliza forças e gera compromisso de todos com os resultados, ou seja, responsabilidade. O principal objetivo é conseguir o efeito ‘sinergia’, onde o todo é maior que a soma das partes.

Novas idéias devem ser estimuladas e a criatividade aproveitada para o constante aperfeiçoamento e a solução dos problemas. Dar ordens e exigir obediência é restringir ao mínimo o potencial do ser humano. No processo de QT, gerenciar é sinônimo de liderar. Liderar significa mobilizar esforços, atribuir responsabilidades, delegar competências, motivar, debater, ouvir sugestões, compartilhar os objetivos, informar, transformar grupos em verdadeiras equipes.

A participação, muitas vezes, não ocorre porque; nunca foi solicitada; por desconhecimento dos processos da empresa, da sua linha

de negócios e de seus clientes; por falta de técnicas adequadas para análise e soluções de problemas.

Vamos eliminar o medo e ouvir sempre o que pensam os subordinados. Vamos estimular a formação dos times da qualidade, que têm como objetivo resolver problemas que afetam metas de trabalho.

O sentido da gestão participativa ultrapassa as fronteiras da empresa, a interação com seus clientes diretos, fornecedores, acionistas, controladores, sindicatos e comunidade.

2.1.4.3 - Desenvolvimento dos Recursos Humanos

- Valorização do ser humano
- Capacitação para o trabalho
- Educação
 - Motivação no trabalho
 - Satisfação com o trabalho

As pessoas são a matéria-prima mais importante nas organizações produtivas. Nelas passam a maior parte do tempo útil de suas vidas, onde buscam apenas remuneração digna, mas espaços e oportunidade de demonstrar suas aptidões, participar, crescer profissionalmente e ver seus esforços reconhecidos.

Preencher essas legítimas aspirações, de quem as tem, é multiplicar o potencial de iniciativa e de trabalho do ser humano. Ignorá-las é condenar os empregos à rotina, ao comodismo, ao “tanto faz como tanto fez”, clima exatamente contrario ao espírito da QT, que tem como base a participação e o aperfeiçoamento dos recursos humanos.

Novas postura dos empregados, em relação ao trabalho que desenvolvem nas empresas, com atitudes e comportamentos positivos, pode ser alcançada a partir de... amplo conhecimento, por parte de cada um, da missão, do negocio e das metas da empresa; conhecimento do

que cada um deve possuir como agregado de conhecimento, técnica e experiência; contínuo investimento em educação, treinamento, formação e capacitação das pessoas; vale lembrar o provérbio Chinês que diz: “Se queres colher a curto prazo, plante cereais; se queres colher a longo prazo, plante arvores frutíferas; se queres colher para sempre, treine e eduque o homem”.

2.1.4.4 - Constância de Propósitos

- Persistência;
- Continuidade;
- Coerência nas atitudes e práticas;
- Planejamento estratégico;
- Alinhamento;
- Convergências de ações.

A adoção de novos valores é processo lento e gradual, que deve levar em conta cultura existente na organização. Os novos princípios devem ser repetidos e reforçados, até que a mudança desejada se torne irreversível.

O papel da administração é fundamental na persistência de atuação. É preciso ter coerência nas idéias e transparência na execução. A prioridade de um é sempre definida pelas atitudes e cobranças dos dirigentes. A definição de propósitos através de planejamento participativo, integrados a base em dados corretos e abrangentes, determina comprometimento, confiança, alinhamento e convergência de ações.

2.1.4.5 Aperfeiçoamento Contínuo

- Predisposição para melhorias;
- Inovações;

- Fixação de novas metas (desafios);
- Uso de novas tecnologia;
- Utilização de indicadores de desempenho.

O tempo de mudanças em que vivemos faz alterar rapidamente as reais necessidades dos clientes, com o avanço tecnológico, a renovação dos costumes e do comportamento. Novas oportunidades de negócio, daí decorrentes, são disputadas por acirrada concorrência. Além disso, não se pode ignorar a crescente organização da sociedade civil, que conquista, a cada dia, novas leis e regulamentos para a garantia da qualidade dos produtos e serviços no mercado. Nessa nova ordem, onde o consumidor fala mais alto, não há espaço para acomodação, passividade, submissão individualismo e paternalismo. O sucesso empresarial está comprometido com a implantação de uma cultura de mudança, de contínuo aperfeiçoamento. Isto só acontece quando a empresa oferece mais do que lhe é cobrado, ao superar as expectativas e ganhar a admiração dos clientes.

Para estar na vanguarda do setor onde atua, garantindo e ampliando seu mercado, a empresa deve estar sempre atenta à (ao):

- permanente questionamento de todas as suas ações;
- busca de inovações nos produtos, serviços e processos;
- criatividade e flexibilidade de atuação;
- análise de desempenho com a concorrência;
- ousadia de propor e assumir novos desafios;
- capacidade de incorporar novas tecnologia.

São esses os caminhos para a excelência em tudo que se faz. Mas é bom lembrar que não se pode melhorar o que não se pode medir. Deve-se criar um conjunto de indicadores que retrate a situação existente para depois comparar com outras situações onde as melhorias e inovações introduzidas possam ser avaliadas.

“Nada existe em caráter permanente, a não ser a mudança”.
(Heráclito, em 501 a C.)

2.2 – Recursos Humanos

2.2.1 – O Contato Pessoal

É imprescindível, para quem trabalha com serviços ter aptidão e gostar de interagir com pessoas. Diante desse quadro bastante diverso das atividades de produção é compreensível que haja uma metodologia, contendo conceitos e técnicas apropriadas para melhorar a qualidade dos serviços.

Os principais conceitos de qualidade nos serviços são os seguintes:

- **Ciclo de serviços:** etapas que o cliente tem que enfrentar para usufruir um serviço.
- **Momentos de verdade:** momento em que o cliente entra em contato com o serviço, e suas expectativas são preenchidas ou não.
- **Momento de verdade crítica:** aqueles que podem gerar muita ansiedade no cliente, causar prejuízos, expor a riscos, provocar aborrecimentos, inibir.

Os prestadores de serviços por sua vez, não conseguem enxergá-los tão bem, porque não possuem empatia com o cliente, ou seja, capacidade de se colocar no lugar do mesmo. Nos serviços a sensação de insegurança é maior, pois não são bens tocáveis e manipuláveis como os produtos, só sabemos se o resultado é bom ou não depois de utilizá-los. Sendo assim temos critérios de qualidade que, são valores que diferenciam e caracterizam a excelência no serviço como :

relacionamento, atendimento, acesso, ambiente, informação, comunicação, flexibilidade e credibilidade.

Para que estes itens possam ser praticados uma gerência participativa é essencial, pois depende dela o sucesso e interação dos mesmos, a gerência que tem visão, que reconhece nos seus recursos humanos a capacidade de conhecimento e criatividade está a caminho da qualidade total nos serviços. Para isso é necessário treinamento dos funcionários para habilitá-los a identificar problemas e oportunidades, descobrir e avaliar suas causas, em agir e propor soluções, bem como estabelecer controles e sugerir melhorias. A questão central é o envolvimento de todos, que somente será conseguido pelo processo de educação para a qualidade.

A busca da qualidade se faz através das pessoas e estas devem estar envolvidas, sensibilizadas e principalmente motivadas para tal. A essência do gerenciamento com qualidade está em permitir que cada colaborador responda pelo pensar, estruturar e agir de seu próprio trabalho e sinta-se como parte integrante dos resultados do todo, surgindo assim uma nova liderança. O papel do chefe foi ampliado, o que exige mais conhecimento e habilidades deste.

O grande princípio do gerenciamento moderno é atender as necessidades do ser humano e proporcionar o seu desenvolvimento através da participação ativa no processo administrativo. Importante também é a qualidade de vida no trabalho, ou seja, a criação e a manutenção de uma cultura organizacional que enfatize a realização, que busque desafios e efetive o exercício da liderança na educação e desenvolvimento das pessoas e grupos.

Enquanto um produto ou serviço de boa qualidade satisfaz o seu cliente externo a qualidade de vida no trabalho proporciona satisfação aos seus clientes internos. Satisfeitos e motivados, os colaboradores realizarão um trabalho com um nível de qualidade capaz de elevar a empresa a um patamar de realizações que poderá garantir a sua

sobrevivência e irá contribuir enormemente para sua caminhada em busca da excelência.

2.3 – Satisfação dos Clientes

Quem são os nossos clientes? Podemos agrupar os clientes de uma empresa em três categorias.

- **Clientes finais:** pessoas que usam nossos produtos/serviços no dia-a-dia, também conhecidas por **usuários** finais.
- **Clientes intermediários:** são normalmente distribuidores e revendedores que tornam nossos produtos/serviços conhecidos.
- **Clientes internos:** pessoa de organização a quem passamos o trabalho concluído para que possa realizar a próxima função, na direção de servir outros clientes, até chegar ao cliente final. É fundamental que os clientes internos sejam identificados e claramente definidos como tal para todos na organização.

Regra de ouro: o perfeito conhecimento de seus clientes, suas necessidades, problemas e expectativas é ponto indispensável para seu bom atendimento. Devemos ter sempre em vista aquilo que realmente tem peso decisivo para o cliente. Pergunte aos clientes o que eles querem, precisam ou esperam. Investigue como os clientes avaliam os produtos ou serviços que lhes são prestados.

2.3.1 - Direcionamento a Empresa para a Satisfação dos Clientes

Direcionar a empresa para a satisfação dos clientes significa entender a qualidade do ponto de vista do cliente. Devem ser observados

os conceito de qualidade em duas dimensões: qualidade do produto/serviço e qualidade do atendimento.

A qualidade do produto está ligada às suas diversas características. É que o cliente obtém de :

- apresentação/aparência;
- instalações físicas;
- equipamentos ou materiais utilizados,
- durabilidade;
- facilidade na manutenção;
- tipo de embalagem;
- preço;
- condições de pagamento.

2.3.2 - Qualidade de Atendimento

É como o cliente obtém:

- **Presteza:** desejo de ajudar o cliente e fornecer pronto o serviço.
- **Competência:** capacidade dos recursos humanos e tecnológicos.
- **Cortesia:** educação, respeito, consideração e cordialidade do pessoal que lida com o cliente.
- **Contabilidade:** capacidade de cumprir o prometido.
- **Credibilidade:** transmissão de confiança e honestidade no trato com o cliente.
- **Segurança:** sigilo, confidencialidade nos negócio, segurança pessoal, segurança do patrimônio.

- **Facilidade de acesso aos fornecedores, produtos e serviços:** inclusive facilidade de contato com o pessoal.
- **Comunicação:** manter o cliente informado em linguagem compreensível, fornecendo instrução de uso adequado, manuais, etc.
- **Adaptabilidade:** capacidade de resposta a situações previstas.
- **Imagem:** visão ou conceito formado sobre a empresa.

Estes pontos de contatos são chamados de “momentos de verdade”. Representam todo e qualquer episódio que transmita alguma impressão sobre a empresa, seu serviço, e que contribua, portanto, para a formação da imagem. Ex.: compra de passagens aéreas no balcão, estacionamento de um supermercado, produtos na vitrine, etc.

Assim, é oportuno que se faça um levantamento completo dos pontos de contato com o cliente para que, conhecido, possam ser aperfeiçoados. Muitas vezes, os “momentos de verdade” ultrapassam os limites físicos da empresa.

2.4 - ATENDER, SATISFAZER E ...ENCANTAR

Temos aí uma escala de excelência. Uma empresa só alcançará “Qualidade Total” quando passar a superar seus clientes. Vamos estabelecer, com o exemplo dos serviços de um hotel, essa graduação:

- a) **ATENDER** — o básico desejado por qualquer pessoa em qualquer atendimento. O esperado serão algumas satisfações a que ele já está acostumado: um sistema confiável de atendimento ou de informações.
- b) **SATISFAZER** — o desejado em serviços prestados pela Agência, que o cliente não necessariamente, esperaria encontrar: informações sobre aplicações, inovações do Sistema

SICREDI..., serviços à disposição e outras facilidades conhecidas.

- c) ENCANTAR — Surpresas agradáveis do tipo: enquanto você faz seu registro de entrada na agência, receber na portaria, cumprimento de boas-vindas; a bandeja com o café ou chá, enquanto espera a sua vez de ser atendido, ameniza o tempo de espera e faz a diferença em atendimento pessoal (auto-estima).

Surpreender exige percepção e imaginação, pois o que surpreende hoje pode se tornar rotina com o tempo, quando muitos passam a oferecer a “surpresa”. Mas são os desafios que tornam excitante a condição humana.

3 – RESULTADOS DA PESQUISA REALIZADA

Com o crescimento do SICREDI – SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO, torna-se evidente a necessidade cada vez maior de intensificar o relacionamento entre associados e colaboradores, unificando ações de todos os níveis e, conforme os diferentes públicos.

Para atingir os objetivos se faz necessário a criação de instrumentos para mensuração e controle pelo qual se faz através de entrevistas semi-estruturadas aplicadas à clientes com grau de instrução de Ensino Médio e 3º graus completos; de cinco (05) a vinte e um (21) anos de associados no Sistema e de, uma faixa etária variando de vinte e cinco (25) anos a quarenta e um (41) anos de idade.

Uma pesquisa feita com a Instituição de Crédito estudada, através de entrevistas aplicadas aos clientes, declarando os mesmos que vários foram os motivos que trouxeram os clientes entrevistados a serem associados do SICREDI. Em primeiro lugar por ser Cooperativa de Crédito; para fugir dos juros e taxas abusivas dos outros Bancos como também, conhecimento de seu atendimento através de boas informações de outros associados; amizade com colaboradores e, dizendo entusiasticamente o entrevistado a que... "O diferencial no atendimento, a confiança, custos e clareza nos procedimentos".

Esclarecimento de que a avaliação quanto o atendimento e receptividade dos colaboradores os clientes entrevistados registraram como bom e, clima é sempre de alto astral, onde os colaboradores estão sempre disponíveis e prontos a solucionar os problemas existentes

esclarecendo os pormenores das necessidades dos associados. O entrevistado D disse que: “ acredito que nada é perfeito, todos têm problemas e em função disso as vezes não serem bem receptivos porem de um modo geral, esse é o carro chefe do SICREDI, a forma como atendem as pessoas”.

Por isso é que se salienta a necessidade da melhora profissional dos colaboradores através de treinamento que efetive para isso em atendimento qualificado, porque com isso, os funcionários aprendem a falar com o publico, a gerenciar crises, a atuar em situação singulares, a ouvir segmentos específicos de clientes, fortalecendo a fidelidade e a confiança dos clientes; demonstração de empatia; atenção, comunicação eficaz e conseqüentemente trabalho em equipe.

Comprovando essa realidade, os entrevistados declararam que nessa perspectiva os atendimento facilita o relacionamento visto da amizade e conhecimento pessoal, facilitando o diálogo, que com certeza essa proximidade deixa o cliente mais à vontade para esclarecer suas duvidas. Consideram também como prioridade o atendimento às pessoas antigas que, tem mais dificuldade de entendimento e, que os colaboradores têm paciência e usam atitudes coerentes com a necessidade pessoal.

Considera-se que em um atendimento pessoal existe um processo de comunicação recíproca entre clientes e colaboradores, em que ocorre uma troca de informações a respeito do trabalho oferecido; e essa relação faz com que o Sistema seja sempre aperfeiçoado na medida em que recebe informações que, conseqüentemente auxiliarão na melhoria do serviço prestado.

Comprova-se, com isso, que a importância dada ao cliente, está diretamente ligada ao fato de que, mesmo quando os serviços oferecidos são realmente de boa qualidade, não podemos chegar a um nível de “Qualidade Total”, a não ser que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes.

Quando à capacitação funcional é efetiva dos recursos humanos lotados na agência em qualquer dos setores disse o entrevistado Z que...” *Pelo que sei sempre estão se atualizando e buscando conhecimento para melhor atendimento”.*

Nesse contexto, consideraram no geral, os colaboradores do SICREDI, com capacitação muito boa, não fazendo distinção de associados; salientando que os caixas são simples, atenciosos e rápidos; os demais também dominaram suas atividades, orientando os clientes em empreendimentos de crédito nas atividades bancárias.

O cliente é uma pessoa que tem necessidade e preocupação: é claro que nem sempre esta com a razão, mas precisa estar em primeiro lugar para que uma empresa se destaque pela qualidade de serviço (ALBRECHT BRAFORD, p. 4.).

Cabe ressaltar que um ambiente com características positivas exige, uma chefia, um líder capaz de delegar atribuições e oferecer respaldo para as ações delegadas. Além disso, o controle é feito por cada pessoa em seu posto de trabalho, ou seja, não existe muitas pessoas encarregadas de supervisionar e sim realizar o trabalho.

Manifestou-se o entrevistado “C”, dizendo que...”*É complicado falar de cada um, porem todos com seus defeitos e qualidades formam um bom time. Vejo que sempre buscam melhorar, não há reclamação ou elogio que não sejam bem aceito por todos.”*

Já o entrevistado “A” expressou que... *“Existem na Agencia SICREDI de Caçapava do Sul, colaboradores preocupados em atender as necessidades e não em fazer apenas aquilo que a instituição espera”.*

Entre as mudanças sugeridas no Sistema SICREDI de Caçapava do Sul foi solicitado com destaque dos entrevistados, ter uma pessoa para atender o telefone, visto do fluxo de ligações na hora do expediente interrompe o atendimento direto ao Associado; sendo esta ação

considerada pelos clientes um tanto prejudicial ao atendimento a pessoa que está à frente do colaborador.

Todavia, a visão é importante porque ajuda a cruzar os possíveis obstáculos, para colocar os planos de ação, na prática, visto do ângulo que é observado o fato. O que se sabe é que as pessoas não gostam de ser enganadas e, tem meios muito efetivos de mostrarem seu desagrado. A autenticidade cria um clima de grande conforto para os outros, porque não apenas deixa de ameaçá-los mas inspira o compartilhamento de tantos outros valores.

Partindo dos princípios lembrados, se sabe que a contratação é uma etapa muito importante, pelo fato de acontecer em circunstâncias necessárias ao melhor desempenho do trabalho oferecido. As Instituições raramente colocam pessoas de fora – que trabalhem em outra companhia – numa função de atendimento, em vez disso recrutam funcionários de outras áreas e funções dentro da organização, também buscam formados das Universidades que queiram fazer carreira, e algumas Instituições, com pessoas com mais de mais velhos, por trazerem maturidade e experiência, sendo que, sobremaneira, os melhores candidatos são aqueles que buscam transformar a insatisfação dos clientes num aumento de fidelidade da Instituição.

Após a contratação é muito importante que o treinamento se efetive para isto ele está concentrado em seis áreas determinantes, ainda segundo esta pesquisa:

- Fortalecer a fidelidade e confiança dos clientes;
- Comunicação eficaz;
- Demonstração e empatia;
- Atenção;
- Solução de problemas;
- Trabalho em equipe.

O treinamento da linha de frente vai além do tradicional, os funcionários aprendem a falar com o público, a gerenciar crises, a atuar em situações singulares, a servir segmentos específicos de clientes e além disso tem noções de vendas. No que tange a motivação, o planejamento de carreira é essencial para permanência dos funcionários.

Um dos segredos da motivação segundo o parecer dos entrevistados, está em dar autonomia e poder aos funcionários, para que tomem decisões em favor dos clientes, também foi constatado que um fator determinante na motivação são as recompensas não financeiras, estas possuem um efeito mais duradouro na satisfação profissional. Podemos destacar também o envolvimento dos funcionários no processo de planejamento e sugestões, pois pelo que se constatou isso faz a diferença no atendimento, na satisfação do cliente, conseqüentemente aumentando o seu poder receptivo.

4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

4.1 - Conclusão

Cada vez mais, o sucesso dos empreendimentos humanos dependem da capacidade de automobilização das pessoas em busca das aprendizagens necessárias às transformações, como organismos envolvidos com a dinâmica social, em que a sobrevivência das instituições dependem fundamentalmente da capacidade de aprender e mudar as circunstâncias, interagindo com seu ambiente. Por meio de seus funcionários, elas absorvem informações que, combinadas com suas experiências, valores e regras internas, culminam com o que se chama de “Qualidade de Vida no Trabalho”, ou seja, a criação e manutenção de uma cultura organizacional que enfatiza a realização e que busca desafios e efetiva o exercício de liderança na educação e desenvolvimento das pessoas e grupos.

Com a realização deste estudo, pode-se afirmar que a atuação do Sistema SICREDI tem se concentrado na satisfação das necessidades primárias do homem, através de um trabalho de sensibilização, definido como etapa de Educação para a qualidade, que compreende o ensinamento dos princípios, fundamentos e conceitos, que se constituem num meio para o crescimento do ser humano e devem ser utilizados tendo como objetivo maior a sobrevivência da organização, através do desenvolvimento de habilidades.

4.2 - Recomendações

Deve-se ter em mente sempre como base o diagnóstico na visão do futuro da Instituição, garantindo que as necessidades de treinamento sejam atendidas de forma adequada.

Os associados e as suas idéias devem sempre ser valorizados e aproveitados, sentidos na situação atual, através da atuação diária dos colaboradores.

É importante prezar valores como integridade, abertura, empenho e inteligência coletiva orientando a organização para que não seja derrotada a fragmentação, compromisso, espírito defensivo e medo que caracterizam as organizações tradicionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, Eunice Soriano de. *O Processo de Criatividade*. São Paulo: Makron Books, 2000.

ARANTES, Nélio. *Sistema de Gestão Empresarial*. São Paulo, 1994.

CARTILHA, *Cooperativismo Mundial*. OAB/1995.

CASTILHO, Áurea. *Liderando Grupos: um estoque gerencial*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

DICIONÁRIO *Brasileiro de Língua Portuguesa*, volume 1. São Paulo: Enciclopédia Britânica Publicações, 2002.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

MADRUGA, Lúcia Rejane da Rosa Gama. *Gerência da Qualidade Total*. Centro de Ciências Sociais e Humanas. Departamento de Ciências Administrativas. Santa Maria, 1999.

SELLTIZ, Claire Et Alii. *Método de Pesquisa nas Relações Sociais*: São Paulo: Herder, 1971.

ANEXO

ROTEIRO DA ENTREVISTA

TEMPO EM QUE VOCÊ É ASSOCIADO DO SICREDI : _____

GRAU DE INSTRUÇÃO: _____

SEXO: _____ IDADE: _____

1. Qual o motivo que levou você a ser associado do SICREDI?

2. Como você avalia o atendimento SICREDI quanto à receptividade dos colaboradores ?

3. As atitudes costumeiras (diárias) dos colaboradores no atendimento diário, facilitam o relacionamento com os associados? Explicar.

4. Como associado, você deve conhecer todos os recursos humanos que participam do contexto interno da Instituição. Como analisarias a capacitação funcional e afetiva dos colaboradores de cada setor ?

5. O que você acha que deve mudar no Sistema SICREDI, no que diz respeito à melhora da receptividade ao associado na Agência de Caçapava do Sul ?

JULIANO