

## **A Influência dos Líderes na Melhoria dos Serviços de Atendimento em Agências Bancárias Atuando no Processo de Aprendizagem dos Atendentes**

Autoria: Wilson Aroma, Adriana Camejo da Silva

### **RESUMO**

Este artigo trata da influência dos líderes na facilitação do processo de aprendizagem do grupo de atendimento aos clientes, em agências bancárias, entendendo que a aprendizagem capacita os funcionários a prestarem um melhor serviço. A escolha do setor bancário deve-se ao fato da grande concorrência entre as companhias que atuam nesse segmento, ressaltando que as que possuem uma mão de obra mais capacitada poderão obter melhores resultados. Está fundamentado em uma pesquisa exploratória que compreendeu duas etapas: a primeira para obter um conhecimento preliminar das atividades de atendimento aos clientes empregadas pelos bancos e a segunda, para estabelecer os objetivos da pesquisa. Em ambas as etapas procedeu-se ao levantamento de dados qualitativos, utilizando-se como instrumento a entrevista em profundidade, realizada com doze funcionários de atendimento de agências bancárias na cidade de São Paulo. Foi utilizada a Análise de Conteúdo para interpretar os dados obtidos. Os resultados da análise mostraram que os líderes caracteristicamente transformacionais conseguiam propiciar um ambiente mais favorável à aprendizagem dos funcionários do que aqueles com traços transacionais, observando, no entanto, que no dia a dia dos bancos há uma forte rotinização dos procedimentos.

### **ABSTRACT**

This article deals with the leaders' influence to facilitate the learning process of the team of the client service at the branches of the banks, having in mind that the learning enables the employees in providing a better service making it possible to be a differential to these financial organizations. The choice of banking sector is due to the fact of great competition among the companies that work in this section, resulting in those companies which have a more capable hand-labor can provide a good client service obtaining better results. This is based on a exploratory research that noted two levels: the first to obtain a preliminary knowledge of client service activities used by the bank sections and the second, to establish the research goals. In both the levels it resulted in the survey of quality data, using it as an instrument to the interview in depth, accomplished with twelve employees of service at the branches in Sao Paulo city, with three different national private banks. Analysis content was used to interpret the obtained data. The analysis results showed that the leaders with the leadership features, characteristically transformable managed to conciliate a more favorable environment to the learning of the employees than those with transactional features, observing that in day by day life of the banks, there is a strong routine of the procedures.

### **1. INTRODUÇÃO**

Este artigo trata da influência de líderes na criação de condições facilitadoras do processo de aprendizagem de seu grupo de trabalho, que atua no contato direto com os clientes da empresa realizando algum tipo de atendimento, sendo que sua premissa básica é a de que o desenvolvimento dos funcionários das organizações resulta em um aumento da qualidade dos serviços, tornando-as superiores aos concorrentes, ou seja, possuidoras de uma vantagem competitiva (FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 2000, p.68; CERTO, 1993, p.3).

Posto isto é que se apresenta como fundamental a existência de líderes com habilidades para desenvolver o pessoal da linha de frente, promover a visão da qualidade focada no cliente, agindo na facilitação dos processos de aprendizagem (BETHEL, 1997, p.203).

Observa-se, por exemplo, esse processo da capacitação profissional dos funcionários para o bom atendimento de sua clientela, em instituições financeiras, como o Bradesco, Unibanco, Citibank, Bank Boston (GIANESI E CORRÊA, 1994, p.148), observando que, o atendimento em agências bancárias é um exemplo típico de loja de serviços, onde os clientes buscam não só boas aplicações para seus recursos, mas também um trabalho rápido, cordial e personalizado (GIANESI E CORRÊA, 1994, p.46; Mc TAVISH E PERRIEN, 1991, p.7).

Há que se destacar, no entanto, que no Brasil, até a década de 60, o modelo de agência bancária era caracterizado por menor ênfase na busca de clientes. Já a partir da metade dos anos 60, os bancos passaram por um período de reestruturação, sendo que, como consequência, foi necessária uma melhor qualificação dos funcionários nas funções de atendimento, pois este pessoal tornou-se elemento fundamental nas estratégias mercadológicas bancárias (PASTORE, 1995, p.23; SEGNINI, 1998, p.98-99).

Dada a importância desses trabalhadores, se faz relevante um estudo sobre o tema para verificar os aspectos em que o processo de aprendizagem pode melhorar o serviço de atendimento, estudando ainda o quanto o líder desses funcionários pode atuar na facilitação desse processo para a obtenção de vantagens sobre os concorrentes.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Na literatura utilizada para a realização deste artigo, observa-se que, nas organizações, principalmente nas que prestam algum tipo de serviço, a mão-de-obra é freqüentemente o recurso determinante da eficácia da empresa (GIANESI E CORRÊA, 1994, p.34, 144).

Entendendo, então, a relevância dos recursos humanos, principalmente daqueles que atuam no contato direto com os clientes, merecem atenção à seleção dessa força de trabalho, sua avaliação, e a facilitação do processo de aprendizagem desses funcionários objetivando um melhor atendimento (GIANESI E CORRÊA, 1994, p.34, 45; XAVIER, 1990, p.29).

### **2.1 Aprendizagem**

Os empregados das organizações, assim como os seres humanos em geral, desejam aprender novos métodos, sistemas e procedimentos, procurando oportunidades para ampliar seus conhecimentos, sabendo, inclusive, que a continuidade de seu emprego exige aprendizagem pessoal (GALBRAITH, LAWLER III *ET AL.*, 1995, p.81).

Destaque-se também que, apesar do apoio organizacional na criação de condições para a facilitação do processo formal de aprendizagem, representado por treinamentos, seminários, visando tornar eficiente a distribuição do conhecimento dentro da empresa, o apoio informal ao processo de aprendizagem diária ou a criação de uma atmosfera que as proporcione, é tão importante quanto o formal (McGEE E PRUSAK, 1998, p.210).

Ou seja, não é importante somente o que e quanto os indivíduos na organização aprendem, mas como e com que qualidade transferem o que sabem para a organização como um todo, observando, no entanto, que a transferência do conhecimento nas organizações acontece diariamente, seja ou não gerenciada essa transferência (BOYETT E BOYETT, 1999, p.96; HAMEL E PRAHALAD, 1997, p.189).

Já na atuação junto aos clientes, as pessoas da linha de frente devem ser direcionadas a detectarem as necessidades não atendidas dos consumidores, comunicando-as a toda a organização (WHITELEY, 1999, p.32). Por isso, para inspirá-los a atuarem com seus esforços em relação a essas necessidades, é necessário orientar as pessoas que interagem diretamente com esses clientes pois tais expectativas podem ser satisfeitas discutindo com esse pessoal sobre as melhores maneiras de atuarem (WHITELEY, 1999, p.38).

Sendo assim, está sendo cada vez mais importante que os empregados sejam inovadores, que trabalhem em grupo, que atendam às necessidades de seus clientes, que analisem seus próprios trabalhos ao invés de simplesmente receberem ordens (STEIN E PINCHOT, 1995),

considerando-se que seus líderes devem atuar como coordenadores, assumindo a responsabilidade pelo progresso de seu pessoal (MUSSNUG E HUGHEY, 1998).

## **2.2 Liderança**

A liderança é um processo que envolve habilidades e capacidades úteis para a pessoa, esteja ela na diretoria de uma organização ou mesmo atuando junto a um balcão (KOUZES E POSNER, 1997, p.17); ou seja, qualquer que seja sua posição, seu trabalho é uma forma de prestar serviço aos seus funcionários, clientes, empresas, requerendo habilidades integradas de ouvir, dar sentido de direção, estabelecer a possibilidade de participação, de aprendizagem, em decisões que servirão aos clientes (STEIN E PINCHOT, 1995).

No entanto, observa-se certa confusão no dia-a-dia das organizações quando da aplicação do termo 'líder', pois a expressão liderança é utilizada quando se quer, na realidade, expressar gerenciamento. Isto acontece porque não observam os diferentes tipos de líderes que nelas atuam: os transacionais e os transformacionais (KOUZES E POSNER, 1997, p.345).

Os líderes transacionais são aqueles que, basicamente, administram e mantêm o bom funcionamento de um sistema ou organização, fornecendo um produto ou serviço com a qualidade necessária, dentro do prazo certo e do orçamento fixado. Como processo, a liderança transacional geralmente é associada a tarefas como planejar, elaborar orçamentos, organizar, contratar funcionários, controlar e resolver problemas, lembrando bem a definição tradicional de gerente (KOUZES E POSNER, 1997, p.345; KOTTER, 2000, p.52-53).

Já os líderes transformacionais são os que atuam na criação de sistemas ou organizações, ou então no processo de mudança de alguns aspectos fundamentais, inspirando seus liderados no envolvimento em uma missão, incentivando-os a fazer mais do que eles originalmente esperavam fazer, utilizando suas habilidades e aumentando sua autoconfiança.

Ou seja, a liderança transformacional é geralmente associada à determinação da direção na qual as empresas devem caminhar, à criação de uma visão do futuro, à capacidade de persuadir funcionários a aceitar idéias novas e implementá-las, estando também relacionadas à transferência de poder para as pessoas, para que estas façam as coisas acontecerem, inspirando os outros a alcançarem a excelência (KOUZES E POSNER, 1997, p.345).

KOUZES E POSNER (1997, p.16-17) consideram ainda que esta liderança atrai seguidores porque crêem na capacidade humana de crescimento e aprendizagem, pois os reais líderes envolvem-se com seus liderados, estando preocupados com as pessoas com quem trabalham.

Por isso entende-se que os líderes não se sobrepõem a seus auxiliares, sendo pessoas em quem se pode acreditar, que promovem um diálogo aberto com os liderados, trabalhando com seus modelos mentais provendo-os de possibilidade de mudanças, atuando na criação condições facilitadoras do processo de aprendizagem, até mesmo de um-em-um ou em grupos pequenos (DAY, 1999).

Ainda em se tratando da atuação dos líderes, WHITELEY (1999, p.153) aborda, entre outras, estas condutas básicas, condições que também são abordadas por XAVIER (1990, p.29):

- acreditam e investem no seu pessoal, educando-os para um melhor desempenho;
- fazem com que seu grupo trabalhe com a união de seus componentes, auxiliando nos problemas e celebrando os sucessos;
- colocam pessoalmente o cliente em primeiro lugar, acreditando nos valores fundamentais da qualidade, tornando-se defensores deles em sua própria organização.

### **2.2.1 Os líderes influenciando o processo de aprendizagem nas organizações**

As idéias dos teóricos que estudam a atuação de líderes no processo de aprendizagem organizacional enfatizam menos a relevância da dicotomia entre os tipos de líderes transformacionais ou transacionais, indicando, sim, a importância que eles têm na criação de condições facilitadoras para o processo de aprendizagem de seus comandados (SENGE, 1999, p.368, NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p.141-84).

Como característica comum entre esses autores, observa-se que a educação é uma preocupação da liderança, visto que a própria palavra “*educação*” significa literalmente “*conduzir para fora da ignorância*”; nesse sentido, conduzir por novos caminhos é uma atribuição dos líderes (KOUZES E POSNER, 1997, p.64).

Corroborando este pensamento, SENGE (1999, p.62) ressaltam que atuar na facilitação do processo de aprendizagem é uma tarefa básica da liderança, considerando este talvez o único modo de um líder poder influenciar ou inspirar os outros; tal tarefa se deve ao fato de que os líderes reconhecem que, a menos que as empresas consigam acelerar o ritmo em que aprendem, seu principal recurso, que são os seres humanos, ficará estagnado e seus concorrentes passarão à frente de suas organizações (De GEUS, 1999, p.3).

Ou seja, são os líderes que devem instruir seus subordinados imediatos, pois a liderança é que representa um modelo adequado pela autoridade prática daquilo que ensina, facilitando às pessoas o aprimoramento das habilidades necessárias à realização das tarefas que lhes são confiadas. Observa-se, portanto, que um dos papéis dos líderes é criar uma organização em que as pessoas possam pensar pela suas próprias cabeças, identificando e solucionando problemas, pois sabem que o local de trabalho é um ambiente muito fértil para o crescimento e o desenvolvimento (WICK E LEÓN, 1996, p.29-30, 32).

SENGE (1999, p.367-87), a respeito dos líderes atuantes na criação de condições que facilitem o processo de aprendizagem organizacional, diz que eles devem possuir uma nova forma de ação, atuando como:

- professores: neste papel eles são responsáveis em auxiliar as pessoas e estimular o processo de aprendizagem de todos (SENGE, 1999, p.380, 383).
- regentes: comprometem-se com o propósito da empresa, determinando os objetivos da organização, onde o líder é o que ensina pelo próprio exemplo (SENGE, 1999, p.374-75).
- projetistas: segundo SENGE (1999, p.368-69), nesta forma de atuação é que está a maior responsabilidade do líder, pois dita a maneira como se criam as condições para o desenvolvimento das pessoas e das empresas como um todo; ele atua no apoio dos liderados. Tais líderes servem como elo entre os ideais, visões empresariais, conceitos de negócios da alta administração e a realidade dos funcionários, principalmente dos da linha de frente, desenvolvendo um papel significativo no processo de criação do conhecimento, pois resumem o conhecimento tácito dessas pessoas e dos executivos seniores, tornando-o explícito e incorporando-o a novos produtos e serviços (NORMANN, 1993, p.95).

NONAKA E TAKEUCHI (1997, p.176) e HELGESEN (1998, p.47) relatam ainda que os líderes devem estimular seus comandados dando-lhes tarefas que sejam tão desafiadoras quanto possível, gerando, atualizando e acumulando conhecimento; isso compete principalmente os líderes que trabalham na linha de frente das empresas, pois estes podem obter acesso às informações atualizadas sobre as necessidades dos clientes.

Outros aspectos que são observados na atuação de líderes, criando condições facilitadoras para o processo de aprendizagem, são os apontados por SENGE (1999, p.62):

- promovem o processo de aprendizagem em grupo, inclusive ensinando sobre o tratamento com os clientes (WHITELEY, 1999, p.39);
- possuem habilidades de comunicação da visão compartilhada (WHITELEY, 1999, p.80);
- possuem habilidades de reflexão e inquirição, considerando os pontos de vista dos outros.

Ou também, conforme BETHEL (1997, p.203), o líder deve ser um instrutor no sentido clássico, concentrando-se no treinamento de seu pessoal, pois é desta forma que as pessoas vêm uma maneira de serem melhores.

Ele deve ainda ser, segundo HASS (*apud* HOWARD, 2000, p.218), uma liderança que seja o exemplo para seus seguidores, comprometida com o sucesso de seu grupo, reconhecendo as contribuições dele, trabalhando principalmente na orientação de seus funcionários.

Deve incentivar os treinamentos, permitindo aos seus liderados dizer o que desejam obter do trabalho, atuando de forma a possibilitar que as pessoas se expressem descobrindo, assim, que outros membros têm anseios parecidos e, portanto, com um trabalho em conjunto, pode existir uma cooperação mútua (HASS, *apud* HOWARD, 2000, p.218-19).

Finalmente, dentro da abordagem de HASS (*apud* HOWARD, 2000, p.209, 218), o líder necessita, além de entender as potencialidades e defeitos dos membros do grupo com que opera, atuar criando condições facilitadoras para o processo de aprendizagem do grupo, ajudando a detectar e resolver as dificuldades inerentes, retendo também novos conhecimentos que são formados pelo seu grupo de liderados.

Essas necessidades, no que diz respeito aos funcionários que atuam no *front office*, devem estar relacionadas, principalmente, com o atendimento dos clientes da empresa na qual trabalham, necessidades estas voltadas para uma melhor qualidade nas prestações desses serviços (WICK E LEÓN, 1996, p.150; SENGE, 1998; HESSELBEIN, 1998, p.138).

Para tanto, os líderes devem atuar no desenvolvimento das pessoas de linha de frente, objetivando capacitar o *front office* (JEFFREY, 1997; ERLI, 1999):

- a trabalhar em conjunto, cooperando uns com os outros, mantendo um relacionamento com os demais membros do pessoal do *front office*, bem como com a própria organização;
- a solucionar problemas, tornando-os capazes de resolver as dificuldades dos clientes, coletando informações para novos casos;
- a fortalecer a fidelidade e confiança dos clientes, a fim de atender às suas necessidades.

Tal liderança necessita estar atenta e cuidadosa com os membros de seu grupo, tratando o funcionário como alguém e não como uma peça intercambiável; deve encarar sua missão como sendo a de habilitar o pessoal, principalmente os funcionários da linha de frente, no sentido de atender seus clientes eficazmente (ALBRECHT, 2000, p.42-43; GIANESI E CORRÊA, 1994, p.150).

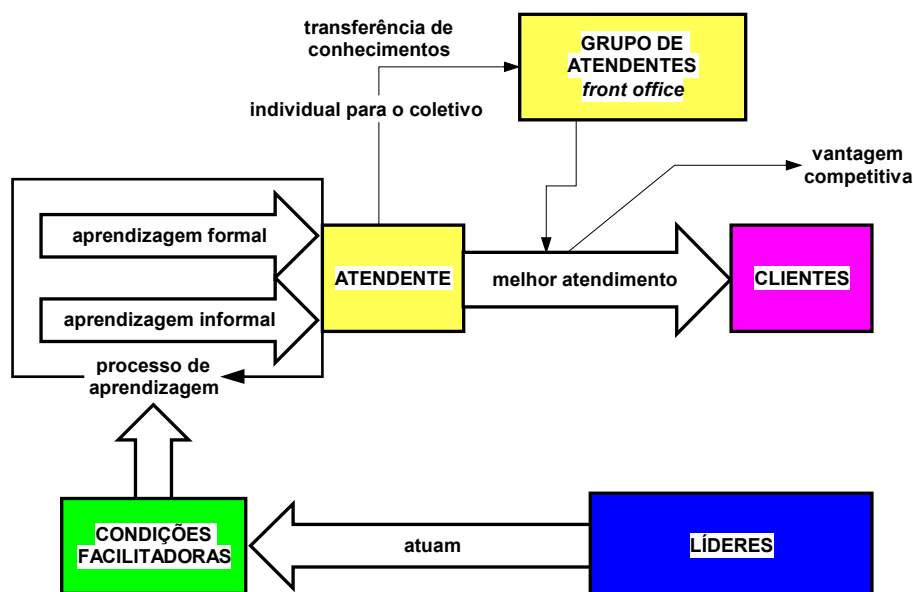
Isto se torna importante porque quando o pessoal da linha de frente gosta, admira e respeita seus líderes, eles se sentem compelidos a apoiá-lo e contribuir na direção por ele estabelecida (ALBRECHT, 2000, p.70-71).

Quanto ao treinamento do pessoal do *front office*, cuja aprendizagem deve objetivar uma melhor condição de atendimento, com vistas à satisfação do cliente, os líderes têm que fazer algo mais do que apenas mostrar aos funcionários formas de atender ao telefone; superando o modelo tradicional, devem focalizar habilidades de atendimento e solução de problemas, sabendo que tal orientação, suscitará a satisfação e a realização profissional das pessoas que interagem diretamente com os clientes (JEFFREY, 1997; MUSSNUG E HUGHEY, 1998; ERLI, 1999; ALBRECHT, 2000, p.22-23, 57-58, 197).

Destaque-se também que, embora seja complexo imaginar quais são os atendimentos mais relevantes para as necessidades dos clientes, pois tais necessidades são por vezes subjetivas (NORMANN, p.1993: 69, 76; XAVIER, 1990, p.28), as metas do processo de aprendizagem estabelecidas pelos líderes devem ser escolhidas de forma a procurar atender a tais necessidades (WICK E LEÓN, 1996, p.59, 65).

Ainda no que diz respeito ao treinamento, mesmo bem estruturado, ele por si só produzirá pouco se, depois de implementado, não receber reforço da liderança quanto aos temas que foram abordados; é, portanto, necessário que os líderes fomentem em seus grupos, nas práticas diárias de suas rotinas, a aprendizagem do bom atendimento aos clientes objetivando alcançar uma vantagem competitiva sustentável (NORMANN, 1993, p.96-97; ALBRECHT, 2000, p.198-99).

Considerando o que foi abordado até o momento, elaborou-se um modelo conceitual para facilitar o seu entendimento, que vai apresentado à seguir.



### MODELO CONCEITUAL

O desenvolvimento dos funcionários das organizações, pelo processo de aprendizagem que é praticado no dia a dia das empresas, de forma sistemática ou não, que resulta em um aumento da qualidade dos serviços, torna-as superiores aos concorrentes, ou seja, possuidoras de uma vantagem competitiva (FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 2000, p.68; CERTO, 1990, p.3). Portanto, quando se fala em empresas que almejam melhores condições de competitividade, indica-se a necessidade da aprendizagem organizacional voltada para a qualidade de serviços prestados aos clientes (DAVENPORT E PRUSAK, 1999, p.16), e de líderes criando condições que facilitem o processo de aprendizagem de seus funcionários (NANUS, 1989, p.81-97 *apud* BOYETT E BOYETT, 1999, p.20).

*Elaborado pelos autores a partir do referencial teórico*

## 2.3 O setor bancário

### 2.3.1 O atendimento bancário – primeiras aproximações

Antes de ser abordada a questão do atendimento dado aos clientes das instituições bancárias, há de se entender que o produto bancário, ou seja, o serviço bancário, se fundamenta na interação humana com o público (ZOLLINGER *apud* XAVIER, 1990, p.11; McTAVISH E PERRIEN, 1991, p.10-11).

Ou seja, em função das especificidades das relações de produção desenvolvidas no interior de uma organização bancária, a ênfase em termos comportamentais recai sobre a relação do funcionário com o cliente (SEGNINI, 1988, p.81); neste contexto, a ação pessoal no atendimento confunde-se com o próprio produto, e a imaterialidade do produto bancário é compensada pelo contato pessoal (ZOLLINGER *apud* XAVIER, 1990, p.11).

Então, visto que a atividade bancária é uma prestação de serviços (CARCIONE, 1990, p.2), é fundamental considerar a importância estratégica do fator humano (XAVIER, 1990, p.57), sendo que “*Muito freqüentemente as pessoas que servem são o verdadeiro fator diferenciador entre um banco e outro*” (XAVIER, 1990, p.41).

São o fator diferenciador porque conseguem, no contato entre o pessoal da linha de frente das agências bancárias e os clientes, obter preciosas informações (XAVIER, 1990, p.47).

### 2.3.2 O funcionamento e procedimentos de atendimento em agências bancárias

Dentre os modelos vigentes de atendimentos a clientes em agências bancárias, ORTIZ *ET AL.* (1993, p.15-21) utilizam uma terminologia que chamam de “plataformas de atendimento”. No

trabalho de campo da pesquisa objeto deste artigo, foi analisada a ação da plataforma para atendimento pessoal, que compreende um ambiente destinado única e exclusivamente para oferecer serviços aos clientes não preferenciais/especiais, ou mesmo aos não-clientes, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas, sendo que esta plataforma é composta por gerentes/chefes de serviço e por funcionários voltados ao primeiro atendimento, orientando esses clientes no que for necessário, a fim de garantir a qualidade do serviço.

Outro aspecto relevante a ser destacando quanto à operacionalidade e funcionamento bancário, são as exigências organizacionais caracterizadas pela centralização do poder nas matrizes e pela descentralização dos serviços prestados nas agências, que exigem um alto grau de normatização e rotinização dos trabalhos (SEGNINI, 1998, p.82). Uma das razões para a padronização dos procedimentos é, do ponto de vista da operação, a redução dos custos, resultando em economias e reduzindo riscos de erros.

### **2.3.3 O serviço de atendimento aos clientes no setor bancário**

Sobre o atendimento ao cliente do setor bancário há de se observar que o mercado está se tornando cada vez mais competitivo, e nesse sentido, um maior reconhecimento dos bancos em relação aos clientes poderá trazer retornos substanciais.

Um atendimento prestimoso é um fato importante a ser observado continuamente pelos bancos se eles querem manter e melhorar sua posição no mercado. Esta condição é uma vantagem competitiva que um banco pode ter sobre seus concorrentes (McTAVISH E PERRIEN, 1991, p.349-50; XAVIER, 1990, p.28).

### **2.3.4 Os funcionários de atendimento de agências bancárias**

Como já mencionado, as necessidades de uma flexibilidade funcional do trabalho bancário alteraram as exigências quanto à qualificação dos funcionários (PASTORE, 1995, p.23; SEGNINI, 1998, p.98-99). Ou seja, o atendente bancário não somente precisa conhecer os trabalhos que serão desenvolvidos, mas possuir um conjunto de habilidades de relacionamento interpessoal, que lhes possibilitem exercer sua função de forma mais produtiva, de acordo com as necessidades específicas dos clientes (SEGNINI, 1998, p.162).

Ainda quanto à qualificação dos funcionários que trabalham em agências bancárias, é considerado qualificado aquele funcionário que realiza um grande número de operações, inclusive a venda de “produtos” e serviços, bem como aqueles relacionados com o atendimento aos clientes (SEGNINI, 1998, p.162-63).

### **2.3.5 A importância da capacitação humana dentro de instituições bancárias**

A importância do processo de aprendizagem dentro de instituições bancárias é destacada quando se observa, por exemplo, que THOMAS C. WETZEL (*apud* XAVIER, 1990, p.43), executivo do Winter National Bank of Dayton, coloca toda ênfase quanto ao atendimento na capacitação humana, como fator determinante do êxito do banco.

Dentro do contexto nacional, observa-se a mesma importância quanto à necessidade de capacitar-se os funcionários que atuam nos bancos, principalmente da linha de frente, pois são eles que têm a percepção das necessidades dos clientes, podendo ser um poderoso fator de fidelidade desses clientes (XAVIER, 1990, p.11; ORTIZ *ET AL.*, 1993, p.79).

Também em função da globalização mundial da economia, os bancos, atualmente, estão diante do desafio de além de, incorporar novas tecnologias, promover uma melhoria no nível educacional dos seus profissionais (ALVES, 2001).

Por esta razão é que os bancos atuantes no Brasil têm realizado maciços investimentos nos recursos humanos, com intensivos treinamentos para melhorar o atendimento ao cliente (ALMEIDA E ROSS, 2000).

Nesse sentido, o perfil dos trabalhadores bancários que atuam no setor de atendimento ao cliente, se modificou gradativamente na última década, visto que houve uma demanda por profissionais mais qualificados (SEGNINI, 1998, p.162-63; CARCIONE, 1990, p.38, 51, 53).

Verifica-se então que se trata de uma categoria profissional altamente escolarizada no contexto de um país que apresenta elevado déficit educacional, no qual somente 11,2% da população concluíram o terceiro grau (SEGNINI, 1998:21).

### **2.3.6 O Processo de Aprendizagem dentro das Organizações Bancárias**

As políticas desenvolvidas pelas organizações bancárias, no sentido de possibilitar um melhor grau de qualificação, principalmente aqueles cuja função está diretamente relacionada com o atendimento ao cliente (SEGNINI, 1998, p.163).

Tendo, assim, o foco no cliente, o processo de aprendizagem do pessoal de atendimento dos bancos, segundo ORTIZ *ET AL.* (1993, p.91) e McTAVISH E PERRIEN (1991, p.9), deve passar da superficialidade para um nível de conscientização da importância do relacionamento com o cliente, procurando o desenvolvimento do pessoal de contato.

No Bradesco, por exemplo, todos os funcionários são treinados para conhecer e saber atender aos diferentes tipos de clientes, sendo que, nesses treinamentos, se enfatiza a venda dos produtos bancários (SEGNINI, 1988, p.86). SEGNINI (1998, p.163-64), em estudo realizado em 1992 sobre um banco estatal, observou também que o plano de treinamento dos funcionários visava ao desenvolvimento de competências para o trabalho de vendas, como no relacionamento cliente/funcionário, em que os bancários deviam aprender a conhecer todos os produtos e serviços a fim de que os clientes tivessem um atendimento de qualidade.

Observa-se assim que uma das maneiras de prover o desenvolvimento dos funcionários é trabalhá-los em programas de treinamento, de forma rotativa e contínua, proporcionando atualização constante sobre produtos e serviços, programas estes com a utilização de vários instrumentos (cursos, palestras, entrevistas, campanhas internas, etc.), objetivando a motivação e atualização desses funcionários (ORTIZ *ET AL.*, 1993, p.92; MIEDZINSKI, 1992, p.43).

### **2.3.7 Os líderes dentro do contexto de uma agência bancária**

Num quadro funcional típico de uma agência bancária, podem ser destacados dois tipos básicos de coordenação (OLIVEIRA *ET AL.*, 2000):

- o gerente geral com responsabilidade ampla dentro de uma agência;
- os chamados gerentes médios, mais especializados, ressaltando-se, neste grupo, os gerentes ligados ao atendimento (atividade-fim) e os gerentes ligados ao suporte (atividade-meio).

Enquanto os primeiros apresentam raros contatos com o cliente, tratando mais de contabilidade, acertos, confecção de contratos e análises diversas, os de atendimento mantêm com os clientes estreito relacionamento, devendo possuir grande capacidade de relacionamento interpessoal, transmitindo confiança aos auxiliares e clientes.

Observa-se aí um importante papel do líder quanto ao nível de interesse de seu grupo de trabalho no atendimento aos clientes, visto que tal grupo vai refletir, com fidelidade, o tratamento que eles recebem do banco, personificado principalmente na pessoa de seu superior imediato, com quem mantêm contatos diários e permanentes (XAVIER, 1990, p.56). Ou seja, a melhoria na qualidade do atendimento está intimamente relacionada com a capacidade dos funcionários em proporcionar soluções para a ampla gama de demandas requeridas pelos clientes, exemplificada no tratamento que o pessoal de atendimento recebe de suas lideranças (ORTIZ *ET AL.*, 1993, p.80, 91; Mc TAVISH E PERRIEN, 1991, p.9).

Ao líder também é designada a tarefa de manter encontros regulares e freqüentes com os profissionais do *front office*, orientando sempre sobre o modo de atender aos clientes nas agências bancárias, interpretando e reforçando a política organizacional sobre a qualidade do serviço (XAVIER, 1990, p.53-55).

Os líderes precisam ainda delegar e confiar, tanto no nível individual e coletivo, abrindo espaços para uma participação responsável e enriquecedora de todos, e, assim sendo, será



possível vislumbrar perspectiva de realizações pessoais dos envolvidos (XAVIER, 1990, p.57).

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram adotados procedimentos sistemáticos de caráter instrumental e metodológico, com a possibilidade de elaborar um conhecimento sobre a realidade em questão. Ainda com relação a estes aspectos, pode-se dizer que existem dois métodos para a elaboração do trabalho de pesquisa: quantitativo e qualitativo. Ambos se diferenciam principalmente pela forma de abordagem que dão ao problema, necessitando estarem apropriados ao estudo realizado; ou seja, o que determina a escolha é o tipo de problema estudado (RICHARDSON, 1999, p.15, 29).

Enquanto o quantitativo utiliza dados estatísticos, o qualitativo procura uma espécie de representatividade do grupo dos sujeitos que irão participar da pesquisa, não se preocupando com a quantificação e aleatoriedade da amostragem. Considera algumas condições, conforme seguem: sujeitos que sejam essenciais à pesquisa segundo o ponto de vista do investigador, facilidade de contatos com esses sujeitos, tempo, etc. (RICHARDSON, 1999, p.79).

RICHARDSON (1999, p.79-80) considera que seu uso é justificado quando, por exemplo, se pretende entender um fenômeno social e descrevendo a complexidade de determinado problema, compreender e classificar o processo.

Posto isto, observando que o caráter desta pesquisa se prende mais à análise dos significados que os pesquisados imprimem às suas ações do que à verificação de suas regularidades, entendeu-se que, para este caso, a pesquisa de caráter qualitativo era a que possibilitaria, da melhor forma, o cumprimento dos objetivos pré-estabelecidos.

#### **3.1 Respondentes da pesquisa**

As organizações bancárias brasileiras são, dentro do setor de serviços e da própria economia nacional, um ambiente com peculiaridades próprias, principalmente pelo seu alto grau de desenvolvimento tecnológico e pelo grande número de funcionários de nível de escolaridade elevado que possuem (SEGNINI, 1998, p.21-22).

Em complemento, GIANESI E CORRÊA (1994, p.46), McTAVISH E PERRIEN (1991, p.7), XAVIER (1990, p.11, 49) e FITZSIMMONS E FITZSIMMONS (2000, p.101) dizem, em suas obras, que o atendimento em agências bancárias é um trabalho típico de prestação de serviços, no qual há uma grande interação com os clientes.

Estas condições, ser considerada um local da modernidade organizacional nacional bem como um típico ambiente de prestação de serviços, com interação direta com clientes, levam o sistema bancário a constituir um *locus* organizacional importante de análise, adequado aos objetivos inicialmente determinados neste trabalho de pesquisa.

No Brasil, segundo o BCB - Banco Central do Brasil (2000), o sistema bancário nacional, dentre os aspectos técnicos, é composto por 244 instituições entre conglomerados bancários e instituições independentes.

Observa-se, portanto, que se trata de um campo muito amplo para análise, havendo necessidade de sua diminuição, dentre outras razões, pelo tempo determinado para a conclusão deste trabalho. Como um primeiro critério de escolha das instituições a serem pesquisadas, visto que os bancos, em sua maioria, possuem agências e pontos de atendimento espalhados em todo o Brasil, optou-se por bancos que tivessem agências na cidade de São Paulo, bem como na grande São Paulo, locais estes onde foram elaboradas as pesquisas.

Como um segundo critério de corte, por conveniência dos pesquisadores, optou-se pela escolha dos dez maiores bancos por ativos totais, de capital majoritariamente nacional, seguindo, para isso, os critérios do BCB - Banco Central do Brasil (2000), sendo selecionados, então, os três maiores bancos, em número de agências e de funcionários, chegando-se finalmente ao Banco Bradesco, Banco Itaú e Unibanco.

Já quanto aos agentes da pesquisa, foram escolhidas, entre os funcionários das agências bancárias, pessoas que atuassem prestando serviços no balcão de atendimento aos clientes das organizações, interagindo diretamente com eles.

### **3.2 Coleta dos dados**

Convém destacar ainda que, antes da pesquisa de campo propriamente dita, foram levantadas informações específicas sobre o sistema bancário, junto às organizações representativas dessas instituições financeiras, tais como a FEBRABAN - Federação Brasileira das Associações de Bancos, o IBCB - Instituto Brasileiro de Ciência Bancária, a ANDIMA - Associação Nacional das Instituições do Mercado Aberto, o BCB – Banco Central do Brasil, a ABBC - Associação Brasileira de Bancos Comerciais e Múltiplos, e também do órgão que representa os bancários, seja o Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários.

Tais informações, que serviram como fonte secundária de dados, objetivaram obter dados gerais do setor bancário, entender alguns dos processos de funcionamento dos bancos, particularmente os que concernem à participação dos funcionários de linha de frente no atendimento aos clientes, bem como proceder ao levantamento de outros aspectos que fossem de valia nas análises previstas neste artigo.

Utilizou-se como técnica para o levantamento de dados junto aos grupos de trabalho de atendimento bancário, tanto na primeira como na segunda etapa, ambas a ser posteriormente esclarecidas, a entrevista em profundidade, que, conforme RAMPAZZO (2001, p.119), consiste em “[...] *uma conversação face a face, de maneira metódica, proporcionando, verbalmente, a informação necessária*”.

Quanto à coleta de dados da pesquisa de campo, ela foi realizada em duas diferentes etapas:

- Etapa preliminar de levantamento de dados:

Como fase inicial, antes da composição final do roteiro da entrevista em profundidade, foram realizadas três entrevistas semi-estruturadas, gravadas em fita cassete, entrevistas estas baseadas em roteiro previamente elaborado, objetivando conhecer melhor e coletar informações a respeito da estrutura e do funcionamento organizacional dos bancos, relacionadas principalmente com o atendimento a clientes.

- Segunda etapa de levantamento de dados:

Nesta etapa o objetivo da pesquisa foi verificar se a influência dos líderes na melhoria dos serviços de atendimento em agências bancárias atuando no processo de aprendizagem dos atendentes considerando-se a verificação das características comuns entre essas lideranças, procurando ainda identificar quais os estímulos que eles forneciam aos seus grupos de trabalho para a facilitação do referido processo, considerações estas sob o ponto de vista de seus funcionários.

Para a realização desses objetivos foram realizadas nove três entrevistas semi-estruturadas entre os atendentes dos bancos pesquisados, utilizando-se a seguir a análise de conteúdo, de acordo com os estudos de BARDIN (1977). Todas as entrevistas foram realizadas no período de abril de 2001, sendo que as fitas foram transcritas integralmente, *ipsis literis*, objetivando garantir a fidelidade nas análises.

## **4 ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 Considerações sobre a etapa preliminar**

Para construir uma visão da rotina bancária, no que tange ao atendimento dos clientes, optou-se por um procedimento inicial de investigação, com o objetivo de conhecer as orientações cotidianas nas agências bancárias e a atuação dos líderes nessas orientações.

Em todas as agências visitadas, havia um espaço físico situado na entrada, onde estavam os atendentes permanecendo abordando as pessoas que chegavam, oferecendo-lhes auxílio quanto a eventuais dúvidas, realização de aplicações ou investimentos, ou ainda encaminhando-as aos setores adequados para os atendimentos cabíveis. Observou-se, nas diferentes agências,

que os atendentes trabalhavam em grupos compostos por três a quatro pessoas, estando subordinados a um chefe de atendimento com diferentes referências aos cargos entre os bancos, reportando-se também ao gerente geral da agência.

O perfil do atendente aparentava ser fator fundamental para se alcançar qualidade no atendimento, objetivo que parecia estar sendo perseguido pelos atendentes das instituições entrevistadas, uma vez que estes profissionais, em sua totalidade, possuíam nível universitário, corroborando as informações de SEGNINI (1998:21).

Quando foi perguntado aos atendentes a respeito de seu cotidiano, abordando suas funções, as respostas indicaram que, além de orientarem os clientes quanto às suas dúvidas, também procuravam vender-lhes os produtos e serviços do banco, caracterizando um trabalho polivalente, confirmando dados do levantamento teórico (SEGNINI, 1998, p.163).

Observou-se ainda, nas agências pesquisadas, a existência de uma acentuada padronização dos serviços bancários que se refletia no atendimento dado aos clientes, caracterizada por rotinas inflexíveis (SEGNINI, 1998, p.82), sendo as novas orientações conhecidas por meio de boletins informativos divulgados periodicamente. Desse conhecimento obtido passava-se à prática das recomendações dessas rotinas.

Desta forma, muito embora os líderes estivessem presentes no cotidiano das agências bancárias, o processo de aprendizagem acontecia muitas vezes sem sua interferência direta, devido à própria natureza do trabalho do grupo de atendentes, indicando, desta forma, a transferência do conhecimento conforme abordagens de NONAKA E TAKEUCHI (1997, p.16-17, 76), bem como de NORMANN (1993, p.95).

#### **4.2 Análise dos dados e seus resultados**

Considerando-se as conclusões da etapa preliminar, passou-se ao segundo objetivo desta pesquisa que foi o de verificar a influência dos líderes na melhoria dos serviços de atendimento em agências bancárias por meio de sua atuação no processo de aprendizagem dos atendentes.

Por meio da análise de conteúdo, tornou-se possível o trabalho com os dados obtidos, com sua organização em itens, categorização segundo o referencial teórico e alinhamento dos resultados em temas significativos, de modo a abarcar falas dos atendentes dos três bancos, quando possível, uma vez que não se pôde garantir que todos os respondentes abordassem a temática da entrevista com idêntica profundidade.

O primeiro aspecto do objetivo traçado na pesquisa foi o de verificar a existência de características comuns entre os líderes de grupos de atendimento aos clientes em agências bancárias, sob o ponto de vista de seus funcionários. O quadro, a seguir, sintetiza as categorias obtidas na análise das entrevistas ligadas a esse objetivo.

CATEGORIAS DE ANÁLISE
Influenciador
Incentivador
Respeitador do grupo
Servir de exemplo
Professor
Conhecedor do assunto

Por meio das falas dos entrevistados, observou-se que o líder encaminhava os atendentes para a execução de suas tarefas, de modo a alcançar em conjunto as metas propostas pelo banco, sem, contudo, imprimir à relação estabelecida um caráter autoritário, característica que demonstra o respeito com que o líder tratava as pessoas de seu grupo de trabalho, ratificando assim aspectos teóricos abordados por ALBRECHT (2000, p.42-43). Isso foi apontado não

apenas como uma forma do líder evitar constranger publicamente qualquer um dos atendentes, como também de compartilhar idéias e opiniões com o seu pessoal.

Para o grupo alcançar as metas propostas pelo banco, os entrevistados apontaram o incentivo do líder como um importante fator de impulso ao trabalho, imprimindo ao cotidiano a valorização de suas experiências e conhecimentos, que é uma das diretrizes citadas por MORGAN (1996, p.92) para que ocorra aprendizado. Desde que incentivados a encontrar em seu dia a dia soluções para dificuldades, por meio de experiências adquiridas anteriormente, os entrevistados sentiam-se confiantes em aplicá-las ou em sugerir soluções para os novos problemas, com diálogos abertos, pensamento este considerado por DAY (1999, p.20).

Acreditavam que, por estarem em contato direto com o cliente, vivenciavam situações que lhes permitiam observar nuances encobertas pela rigidez característica de seu trabalho (ORTIZ *ET AL.*, 1993, p.79), conforme apontado na etapa preliminar da coleta de dados.

A atuação dos líderes no processo de aprendizagem dos membros do grupo foi lembrada como fator facilitador em algumas entrevistas. Sua interferência, nesse aspecto, foi considerada pelos entrevistados como fator decisivo para o bom andamento dos trabalhos. O papel do líder era visto como de comunicação dos procedimentos definidos pela hierarquia superior, de solução de dúvidas, acompanhamento do cotidiano e de compartilhamento das experiências de todos, conforme considerado por XAVIER (1990, p.29).

Por outro lado, alguns entrevistados revelaram que a atuação do líder em sua aprendizagem era de pouca ou nenhuma expressão. Cabe lembrar que, nesses momentos, os líderes foram descritos como pessoas distantes, pouco envolvidas com o grupo ou mesmo centralizadoras; postura criticada por todos os entrevistados. Os atendentes revelaram sentir-se sozinhos, não contando com a ajuda do líder para solução de problemas, características típicas de um líder transacional (KOUZES E POSNER, 1997, p.345; KOTTER, 2000, p.52-53).

Os entrevistados também demonstraram validar o conhecimento técnico de seus líderes ao reconhecerem sua larga experiência no cotidiano das agências, indicando as observações de WICK E LEÓN (1996, p.150) e HESSELBEIN (1998, p.138). Questionados à respeito do conhecimento técnico de seus líderes, alguns atendentes referiram-se ao cotidiano bancário em todos os aspectos, indo muito além do atendimento aos clientes, compreendendo toda a rotina operacional.

Acompanhar o desenvolvimento dos trabalhos de um líder experiente e aprender com ele foi descrito pelos atendentes como motivador, denotando entender que o líder atuava como uma espécie de professor no sentido *lato* da palavra, abordagem esta considerada por SENGE (1999, p.380, 383) e por BETHEL (1997, P.203). Diante da hipótese de terem que trabalhar junto a um líder que não fosse experiente, os entrevistados manifestaram um sentimento de insegurança.

O segundo aspecto do objetivo da pesquisa foi o de identificar os estímulos facilitadores do processo de aprendizagem proporcionados pelo líder aos atendentes das agências dos bancos. O quadro, a seguir, sintetiza as categorias obtidas com relação a esse objetivo.

CATEGORIAS DE ANÁLISE
Liberdade para atuação
Apoio à solução de problemas
Valorização da iniciativa
Respeito à opinião dos outros
Diálogo fácil
Compartilhamento de conhecimentos
Disponibilidade para orientação
Visão de qualidade no atendimento
Reforço das habilidades individuais

Foram consideradas como estimulantes ao processo de aprendizagem, algumas características e iniciativas dos líderes, entre as quais a liberdade de atuação concedida por eles (ROBERT HASS *apud* HOWARD, 2000, p.218).

Como o atendimento possibilita um contato com as pessoas que utilizam os serviços do banco, e uma vez que o atendente interage com o cliente, propiciava-se o desenvolvimento de um conhecimento diferenciado com base nesta relação, aspecto este considerado por WHITELEY (1999, p.32). Quando o líder permitia maior liberdade de atuação e iniciativa para a prestação dos serviços aos clientes, sem ferir as normas básicas do banco, os atendentes revelaram que aumentavam o seu comprometimento e procuravam fazer o melhor em busca da qualidade desse atendimento prestado (XAVIER, 1990, p.56).

A autonomia proporcionada pelo líder ao grupo de trabalho garantia oportunidades para que os indivíduos descobrissem soluções de problemas, podendo aprender com as experiências cotidianas, contribuindo para o crescimento da agência e, por consequência, do banco. Alguns entrevistados demonstraram estar comprometidos com o progresso da agência e dispostos a cooperar, compartilhando suas experiências (SENGE, 1997).

Em contrapartida, um deles revelou que realizava o seu trabalho de atendimento de forma inflexível, seguindo à risca as orientações oriundas da hierarquia superior, utilizando pouco as suas experiências, acreditando ser um procedimento inadequado trocar experiências com os demais integrantes do grupo de trabalho. É preciso assinalar que o líder desse atendente assumiu postura diferenciada da de todos os outros, permanecendo quase todo o tempo observando-o detidamente durante a entrevista. Nas ausências momentâneas do líder, o entrevistado mostrou-se mais relaxado para falar acerca de seu cotidiano, tendo reformulado algumas opiniões emitidas anteriormente na presença daquele.

Os atendentes que trabalhavam com líderes que ofereciam liberdade de atuação dos funcionários junto aos clientes, bem como apoio e orientação ao grupo (SENGE, 1999, P.374-75), valorização da iniciativa e acatamento do ponto de vista dos liderados, revelaram que contavam sempre com a ajuda deles para solucionarem problemas no trabalho.

Retomando as observações sobre as características desses líderes, constatou-se que eles promoviam uma visão de um serviço de atendimento com qualidade ao cliente que era repartido pelo seu grupo de trabalho, bem como os objetivos do trabalho, geralmente planejando em conjunto os meios para que fossem alcançados, com amplo diálogo e compartilhar de conhecimentos (MARSHALL, 1997, p.202-06).

Finalmente observou-se que, ao apoiar-se nas forças individuais e diferenciadas das pessoas, o líder podia, além de usar o potencial de cada um naquilo que melhor atendia às necessidades da agência, também tornar seus funcionários mais satisfeitos, na medida em que eram responsabilizados por tarefas que aos interesses destes (HASS *apud* HOWARD, 2000, p.209, 218).

## 5 CONCLUSÕES

Na busca de uma síntese para o aprendizado obtido com a pesquisa, não obstante as suas limitações típicas de um estudo exploratório, há três aspectos que merecem ser destacados.

Um primeiro ponto que foi observado, é a percepção dos funcionários que prestam serviços de atendimento quanto a seus líderes, que, independentemente da agência ou do banco, reconheceram e identificaram em seus líderes diretos algumas características comuns, atribuindo, a maioria deles, uma conotação favorável.

Observaram que eram pessoas preocupadas com seus grupos de trabalho, servindo inclusive como modelo de procedimentos e para a ascensão na carreira bancária, sendo que quase que no geral, apontaram seus chefes como pessoas capazes, amigas, incentivadoras, leais, honestas, com excelente conhecimento, participativos, colaboradores, características estas que são encontradas nos líderes transformacionais, conforme indicado no referencial teórico. Por outro lado, mais raramente, foram distinguidos, independentemente do banco, outros tipos de liderança de caráter mais burocrático, preocupados com a execução das normas rotinizadas quanto ao serviço prestado, com pouca confiança no trabalho de seus comandados, atuando com aspectos até mesmo de caráter investigativo no acompanhamento dos trabalhos dos seus subordinados.

Tais líderes, conforme observado pelos próprios atendentes, também conseguiam fazer com que se trabalhasse objetivando um bom padrão de atendimento aos clientes, muito embora os funcionários demonstrassem não possuir maior apreço por esses tipos de chefias, os quais, pela óptica dos atendentes entrevistados, não lhes servia de modelo profissional.

Depreende-se desses comentários a identificação dos diferentes líderes que atuam nas agências dos diferentes bancos pesquisados, sejam eles líderes transformacionais e transacionais (KOUZES E POSNER, 1997, p.345), ratificando-se que foi constatada uma satisfação maior dos trabalhadores da linha de frente em atuar ao lado dos do primeiro tipo.

Uma segunda conclusão é que, também sob o ponto de vista dos funcionários do *front office* abordados nesta pesquisa, a liderança das agências dos diferentes bancos pesquisados influenciava nas condições facilitadoras do processo de aprendizagem dos grupos de atendimento, influência esta basicamente relacionada com a forma de administrar a agência.

Como um exemplo, foi dito que os líderes atuavam como facilitadores propondo a abertura do diálogo entre eles próprios e os atendentes, bem como de atendente para com atendente, criando um ambiente participativo, por vezes, atuando eles mesmos no papel de professores e no treinamento de seus grupos de trabalho.

Verificou-se, no entanto, a existência de outros líderes, independentemente do banco, que não atuavam desta mesma forma. O grupo de atendimento, neste segundo caso, reconhecia sua chefia como um líder, inclusive indicando características de uma liderança transacional, observando, no entanto, que este tipo de liderança, segundo os funcionários pesquisados, não tinha a apreciação de seu grupo de trabalho, não sendo inclusive um padrão a ser seguido.

Ou seja, confirmou-se nesta amostra que, conforme o referencial teórico abordou, os líderes transformacionais influenciam nas condições facilitadoras do processo de aprendizagem, enquanto que os transacionais tendem a manter o *status quo*, com menor influência no que tange à aprendizagem.

Finalmente, como uma última conclusão, observou-se uma forte homogeneização dos procedimentos nas agências bancárias, independentemente, inclusive, do banco pesquisado.

Com exceção de um ou outra nuance, verificou-se uma padronização muito rígida no dia-a-dia das atividades bancárias, não diferentes nas atividades dos atendentes que atuavam junto aos clientes, com uma preocupação grande de que as normas e rotinas fossem respeitadas.

Tais atividades dos atendentes eram muito similares entre os bancos, nos procedimentos de orientações aos clientes, ou nas vendas de produtos e serviços bancários, etc., devido,

inclusive, a rígidas normas estabelecidas pelo próprio Banco Central do Brasil, que delimitava em muito a atuação dos atendentes.

Nas três instituições pesquisadas, foi demonstrada uma clara preocupação quanto à qualidade do serviço de atendimento prestado aos clientes, preocupação esta do líder e de todos os atendentes pesquisados, que eram orientados a solucionar problemas, trabalhar nos esclarecimentos, orientações e auxílio de cada pessoa que os procurasse.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, Karl. **Vocação para serviço**. *HSM Management*, São Paulo, mar/abr 2000, edição especial, p. 46-54.
- \_\_\_\_\_, Karl. **Revolução nos Serviços**. São Paulo: Pioneira, 2000b.
- ALMEIDA, Martinho I. R., ROSS, Erineide S. **A visão dos bancos em relação aos micro e pequenos empresários**. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXIV, set 2000, Foz do Iguaçu – Brasil. *Resumo dos trabalhos - ENAMPAD 00 – resumos (impressos) e textos integrais (CD-ROM)*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.
- ALVES, Evaldo. **Os desafios do sistema bancário brasileiro no século XXI**. Serasa/EAESP-FGV, 2001.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BCB – Banco Central do Brasil. [on line] Disponível em: <<http://BCB.org.br>> Acesso em 04 nov. 2000.
- BETHEL, Sheila Murray. **Qualidades que fazem de você um líder**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- BOYETT, Joseph, BOYETT, Jimmie. **O guia dos gurus – os melhores conceitos e práticas de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CARCIONE, Sandra Grant. **Serviços bancários personalizados**. São Paulo: IBCB, 1990.
- CERTO, Samuel C. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- DAVENPORT, Thomas, PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DAY, George. **Como aprender sobre mercados** In *Dominando administração*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- De GEUS, Arie. **A empresa viva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- ERLI, Phil. **Mobilize your front office sales force** In *Rural Telecommunications*. Washington, Sep/Oct 1999 [on line]. Disponível em: <<http://www.proquest.umi.com/pqdweb>> Acesso em 03 jul. 2000.
- FEBRABAN. **Balanco social dos bancos, 1999** [on line]. Disponível em <<http://www.febraban.org.br/dadosgerais>> Acesso em 04 nov. 2000.
- FITZSIMMONS, James A., FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços – operação, estratégia e tecnologia de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GALBRAITH, Jay R., LAWLER III, Edward E., et. al. **Organizando para competir no futuro - estratégia para gerenciar o futuro das organizações**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- GIANIESI, Irineu G. N., CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços – operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.
- HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro – estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- HELGESEN, Sally. **Liderando pela base** In HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD, Richard. *O líder do futuro - visões, estratégias e práticas para uma nova era*. São Paulo: Futura, 1998.
- HESSELBEIN, Frances. **O líder voltado para 'como ser'** In HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD, Richard. *O líder do futuro - visões, estratégias e práticas para uma nova era*. São Paulo: Futura, 1998.
- HOWARD, Robert. **Aprendizado organizacional – gestão de pessoas para a inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- JEFFREY, Jaclyn R. **Capacitar a linha de frente**. *HSM Management*, São Paulo, sete/out 1997, nº 4, p. 70-76.
- KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes - a nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KOUZES, James M., POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MARSHALL, Stephanie Pace. **Criando comunidades vigorosas centradas no aprendizado para o século XXI** In HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD, Richard. *A organização do futuro – como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 1997.
- McGEE, James, PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- McTAVISH, Ronald & PERRIEN, Jean. **Marketing nos bancos comerciais**. IBCB, 1991.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MUSSNUG, Kenneth J., HUGHEY, Aaron W. **A verdade sobre as equipes**. *HSM Management*, São Paulo, mai/jun 1998, nº 8, p. 140-46.
- NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa – como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NORMANN, Richard. **Administração de serviços – estratégia e liderança na empresa de serviços**. São Paulo: Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, Nelio, et. al. **Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil**. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXIV, set 2000, Florianópolis – Brasil. *Resumo dos trabalhos - ENAMPAD 00 – resumos (impressos) e textos integrais (CD-ROM)*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.
- ORTIZ, Antonio C. et al. **Qualidade em atendimento**. São Paulo: IBCB, 1993.
- PASTORE, José. **Recursos humanos e relações do trabalho com especial ênfase no caso de bancos**. São Paulo: IBCB, 1995.
- PEREIRA, Júlio César Rodrigues. **Análise de dados qualitativos – estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. São Paulo: Edusp, 1999.
- RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica – para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. São Paulo: Stiliano, 2001.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social – métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SEGNINI, Liliana. **A liturgia do poder: trabalho e disciplina**. São Paulo: EDUC, 1988.
- \_\_\_\_\_, Liliana. **Mulheres no trabalho bancário**. São Paulo: EDUSP, 1998.
- SENGE, Peter **Sharing knowledge** Executive Excellence. Provo, Nov 1997, [on line]. Disponível em: <<http://www.proquest.umi.com/pqdweb>> Acesso em 03 jul. 2000.
- \_\_\_\_\_, Peter. **Interview with Peter Senge: Rethinking Leadership** Executive Excellence. Provo, May 1998, [on line]. Disponível em: <<http://www.proquest.umi.com/pqdweb>> Acesso em 03 jul. 2000.
- \_\_\_\_\_, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São



- Paulo: Best Seller, 1999.
- STEIN, Robert G., PINCHOT, Gifford. **Building an intelligent organization** In *Association Management*. Washington, Nov 1995, [on line]. Disponível em: <<http://www.proquest.umi.com/pqdweb>> Acesso em 03 jul. 2000.
- WHITELEY, Richard. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- WICK, Calhoun W., LEÓN, Lu Stanton. **O desafio do aprendizado – como fazer sua empresa estar sempre à frente do mercado**. São Paulo: Nobel, 1996.
- XAVIER, Ernani P. **Marketing bancário supremacia do cliente**. São Paulo: IBCB, 1990.