

Atendimento Humanizado: Concessão de Empréstimo Consignado para Aposentados e Pensionistas

Antonio Carlos Estender¹
Universidade de Guarulhos
estender@uol.com.br

Mariana Alvarenga Ferreira
Universidade de Guarulhos
maah@uol.com.br

Douglas Vidal
Universidade Nove de Julho
douglasvidal@gmail.com

Angelina Maria de Oliveira Licório
Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO
clicorio@gmail.com

RESUMO

O presente trabalho busca gerar conhecimentos para a aplicação prática, visa também solucionar problemas específicos, no caso, de que forma o atendimento humanizado pode refletir no aumento do crédito consignado para o público da terceira idade? Compreender as escalas de necessidades dos aposentados e pensionistas no momento de aquisição do serviço de crédito consignado, buscando assim formas de estabelecer vantagem competitiva sobre o mercado; no ramo bancário. O trabalho foi realizado por meio de estudo de caso, entrevistas, de natureza qualitativa e exploratória, sendo a coleta de dados realizada através de um questionário destinado aos colaboradores. O estudo de caso aplicado na instituição financeira permitiu evidenciar que a ausência da disseminação do conhecimento e de responsabilidades pode negligenciar uma equipe. Os meios tecnológicos são apenas ferramentas que auxiliam e facilitam o processo de prestação de serviço, mas é o capital humano capaz de gerar resultados por meio de percepções e sentimentos.

Palavras chave: Atendimento; aposentados; consignado; bancos.

Data do recebimento do artigo: 02/05/2016

Data do aceite de publicação: 23/12/2016

¹ Autor para correspondência: Instituto Federal de Rondônia, Rodovia BR-174, Km 3, S/n - Zona Urbana, Vilhena - RO, 76980-000.

1 INTRODUÇÃO

Kotler (2009) e Soares (2006) vêm analisando o tema, conforme apontado na revisão de literatura, em seus diferentes níveis de entendimento e aplicação ao contexto organizacional. Pode-se encontrar na literatura definições para empréstimo consignado para aposentados e pensionistas nos bancos e atendimento humanizado, o que demanda a construção de um modelo teórico que explicita como esses diferentes conceitos se articulam e pode contribuir para o entendimento de propostas do desenvolvimento organizacional.

O empréstimo consignado surgiu em 2003, no Brasil, durante o governo do presidente Lula, mecanismo utilizado para atender a demanda da população frente às necessidades de consumo e a ausência de recursos imediatos. Sendo assim, foram criadas normas federais como a Lei 10.830, além de normativos por parte do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) nº 28/2008, fixando limites de descontos e retenções de valor, podendo chegar até 35% do salário ou benefício e possuir até seis contratos no caso de aposentados/pensionistas. Segundo o normativo do INSS, a taxa deve possuir valor diferenciado, devido à baixa inadimplência e o desconto em folha, não podendo ultrapassar o teto de 3,06% a.m.

Na literatura acadêmica para empréstimo consignado e atendimento humanizado relacionados com o setor bancário existem poucos estudos sobre o tema (BURGESS et al, 2005). Os trabalhos identificados na literatura do Brasil foi o de Lacombe (2005), que mais vezes apareceram no contexto. Como o atendimento humanizado pode refletir no aumento do crédito consignado para o público da terceira idade? Porque as relações interpessoais é um diferencial competitivo? Quais os resultados gerados com a venda do crédito consignado para a receita financeira da organização?

Refletir a relação de influência que ocorre entre o atendimento humanizado e a concessão do crédito consignado para o público da terceira idade; compreender as escalas de necessidades dos aposentados/pensionistas no momento de aquisição do serviço de empréstimo consignado, buscando assim formas de estabelecer vantagem competitiva no mercado; descobrir como a atuação dos colaboradores influencia os resultados da organização, a partir da redução da robotização durante o processo de comunicação; identificar quais são as opiniões dos colaboradores; elaborar ações baseadas nas

percepções das situações vivenciadas pelos funcionários para produção de ações que possibilitem atingir estes objetivos.

O presente estudo visa a contribuir para a elucidação de questões relacionadas aos dois temas: empréstimo consignado para aposentados/pensionistas e o atendimento humanizado no setor bancário. O empréstimo consignado é um serviço rentável para o banco, devido ao baixo índice de inadimplência, sendo o desconto realizado em folha de pagamento; além de ser usado como estratégia de sobressaída à crise financeira, alavancando as vendas e minimizando os riscos. Apresentando, que o fato dos bancos possuírem profissionais qualificados e especialistas no assunto, sem deixar a sobrecarga de responsabilidade sobre um indivíduo, irá trazer fator de vantagem competitiva, devido a melhor utilização dos recursos disponíveis. Existe um número enorme de reclamações com relação ao atendimento provido ao cliente no setor bancário, alegando a ausência de uma performance humanizada e respeitosa, gerando assim atuações por parte do Banco Central do Brasil (BACEN) frente às instituições.

Considera-se o atendimento humanizado um benefício para o banco (incluindo seus empregados) e para os clientes que são reflexos desse desempenho. Almeja-se preencher a lacuna empírica/gerencial identificada na relação entre empréstimo consignado para aposentado/pensionista e o atendimento humanizado. O presente estudo constitui uma contribuição para compreender os fatores competitivos do setor bancário. Buscando assim, a obtenção de uma equipe flexível e dinâmica em sua abordagem de venda, retirando sobre o olhar do consumidor as barreiras impostas perante a um atendimento robotizado e capitalista, alcançando parcerias por meio de relações interpessoais criadas entre aposentados/pensionistas com o funcionário. Dessa forma, torna-se necessário retirar a sobrecarga do estagiário e disseminar seu conhecimento, devido à somente um colaborador ser especializado no assunto, realizando assim treinamentos de âmbito comportamental e específico do produto para toda a equipe, além da inclusão do cargo de agente de negócios, com a finalidade de atuar no caixa na semana de pagamento do INSS e junto ao estagiário nos dias subsequentes, auxiliando no processo de recepcionamento e prospecção de clientes propensos a contratação do consignado, de modo que eles se sintam priorizados e seja promovida a viabilização de bons negócios.

Para o desenvolvimento da pesquisa, em termos metodológicos, será adotada a abordagem qualitativa, segundo (COLLIS; HUSSEY, 2005). Em relação aos

procedimentos serão realizadas entrevistas, nas dependências da empresa, as pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecerem. Basicamente, procede-se à solicitação de informações via questionários a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados. A população entrevistada foi de 25 funcionários de diferentes hierarquias, as amostras foram analisadas de forma empírica no Banco Itaú Unibanco S.A na cidade de Guarulhos/SP.

O estudo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na primeira seção é discutida a questão da revisão de literatura; empréstimo consignado para aposentados/pensionistas e atendimento humanizado. A seguir são detalhados os aspectos metodológicos; estudo de caso, pesquisa bibliográfica e exploratória, entrevistas entre outros; na terceira seção, é apresentada a organização; na quarta seção os resultados e discussões e na última seção, são expostas as considerações finais.

2 Revisão de Literatura

2.1 Atendimento humanizado e a concessão do crédito consignado para o público da terceira idade

Segundo Monteiro (2006) o desconto em folha de pagamento dos aposentados/pensionistas para a concessão do empréstimo consignado foi aprovado e instituído pelo Governo Lula no final do ano de 2003; mas também vale ressaltar que existe desde 1990, para os trabalhadores de empresas privadas e servidores públicos, os consumidores eminente nos últimos anos são os que se encontram vinculados ao INSS; contudo são pessoas com objeções aos meios tecnológicos e precisam de um contato humano para que ocorra a venda deste produto; porém este mediador será capaz de negociar a comercialização apenas se estiver bem capacitado, por meio de treinamentos que visam aperfeiçoar as práticas de interação entre vendedores e público alvo.

A principal finalidade do administrador de acordo com Lacombe (2005) encontrasse em atingir resultados por meio da gestão de pessoas; por isso que embora o setor bancário seja detentor de um alto índice tecnológico de favorecimento interno e externo, torna-se irrelevante quando comparado à capacidade humana de um colaborador em criar percepções e persuasão frente ao consumidor, a tecnologia fornece estrutura e

comodidade; mas é incapaz de extrair informações adquiridas por meio da mente humana; portanto devesse ocorrer o aperfeiçoamento constante dos funcionários, através das duas modalidades de treinamentos existentes: o de atendimento e venda, que envolve o processo de formação de relações interpessoais; e o de produto, que permite a disseminação do conhecimento de forma específica.

Do ponto de vista de Mota (2002) os avanços tecnológicos e socioeconômicos proporciona crescimento no nível de complexibilidade das tarefas, elevando o grau de requisitos atribuídos aos cargos; portanto os profissionais devem ser polivalentes quando tratasse do âmbito comercial e possuir perfil expansivo, ou seja, em meio ao mercado em ascensão e de compradores/contratadores exigentes; logo, requisitos como qualificação profissional de colaboradores, investimento em treinamento e nível de engajamento torna-se fator de vantagem competitiva; porque permite elevar o grau de lucratividade da organização a partir da aplicação de melhores práticas dos recursos existentes.

Na visão de Marques (2006) quando o cliente chega a um determinado local, tem a necessidade e a grande vontade de ser bem recepcionado e acolhido; portanto um funcionário que estabelece um diálogo robótico não consegue criar relações interpessoais, devido ao público da terceira idade possuir a afetividade de forma acentuada na formação de vínculos; mais além do método de atendimento refletir perante o consumidor, um tratamento cordial traz ao indivíduo uma nova perspectiva frente à função exercida, gerando um crescimento humano através das experiências adquiridas ao passo que a aplicação de treinamentos deixasse de ser uma vertente ligada a despesa e passa a ser visto como um investimento em ativos intangíveis.

A comunicação para Neves (2006) é um fator *sine qua non* do atendimento, ela deve ser eficiente, clara e objetiva para que o cliente possa sanar todas as suas dúvidas e esclarecê-las; por isso uma comunicabilidade hostil é responsável por grande parte das reclamações no setor bancário, as contestações são alegando a ausência de informações e descaso por parte dos funcionários; portanto o público idoso possui de forma particular bloqueios frente à oferta do portfólio de produtos e/ou serviços, devido aos embasamentos históricos de tratamentos anteriores; contudo a ausência de treinamentos pode acarretar instabilidade empresarial, ocasionando muitas vezes a perda de clientes, devido às retenções gerarem um processo de extenso retrabalho.

Conforme Soares (2006) o Governo estabelece diretrizes as instituições financeiras para que ocorra a oferta de taxas reduzidas na concessão de empréstimo consignado; à medida que esse tipo de produto e/ou serviço vem crescendo no Brasil de maneira satisfatória e rentável para os bancos, passa a ser utilizado para sobressair frente a possíveis crises financeiras, no entanto é necessário obter não apenas meios legais que transpareça credibilidade a organização, os idosos se baseia nas percepções dos funcionários que o atende no momento de tomada de decisão; então aos beneficiários é preciso transmitir segurança, tanto no processo de contratação, quanto na figura da pessoa que intermédia, de modo que o funcionário coloque em prática os conhecimentos adquiridos através de treinamentos e suas experiências profissionais.

Para Mckenna (1992) todos na empresa devem estar voltados ao marketing de relacionamento, fator essencial para uma límpida aceitação de novos produtos e a concentração de clientes do mesmo segmento; portanto as organizações devem investir em oportunidades tangíveis, capazes de gerar retorno financeiro através do baixo custo de investimento em relação ao retorno esperado, como a disponibilidade de atendimento em horários diferenciados, melhoria nas alocações de clientes e cortesias, ou seja, os bancos devem buscar novos consumidores no ambiente externo; mas também trabalhar a viabilidade dos clientes potenciais da agência, devido a já obter uma fidelização estabelecida e acesso ao histórico bancário.

O marketing de relacionamento para Dias (2003) possui a finalidade de criar valor para o cliente e sobressair frente aos concorrentes, dando origem a situações lucrativas e de benefícios mútuos; ao passo que fortalece a imagem empresarial, oferece a possibilidade de ações preventivas contra reclamações no BACEN, proporcionando a fidelização e a satisfação do cliente, de modo a ocasionar o marketing espontâneo; porque o público idoso quando é bem atendido, propaga ao seu ciclo social o acontecimento com destreza e indica a instituição devido ao reflexo de um colaborador receptivo; sendo assim, por inúmeras vezes o benefício do consignado passa a ser atrelada a necessidade de um ente familiar, que soube da oportunidade através de um desempenho de atendimento eficiente.

Na opinião de Vergara; Branco (2001) uma empresa humanizada independentemente do ramo de atuação, agrega valores não somente financeiros, o ambiente interno também é envolvido nesta qualidade; logo, o clima organizacional tornasse satisfatório, fazendo

com que os valores institucionais reflitam sobre os seus clientes; dado que os beneficiários possuem um perfil resistente e receoso frente a terceiros, aderindo assim a um produto capaz de comprometer a sua renda, apenas se ocorrer à relação de confiabilidade; portanto, a aplicação do plano de marketing de relacionamento tem como finalidade criar e manter relações positivas com seus consumidores.

A humanização na visão de Casate (2005) é caracterizada por atitudes e ações a serem desempenhadas perante o próximo, proporcionando uma abordagem respeitosa e íntegra; mas também é imprescindível durante o atendimento, compreender as necessidades do cliente e demonstrar como um produto e/ou serviço pode ser viável quando embasado na sua realidade; portanto são os aspectos humanos que são capazes de impulsionar a tomada de decisão dos consumidores idosos, principalmente no setor comercial onde o capital humano é visto como uma garantia de validação do processo; porque o marketing de relacionamento é capaz de criar valores para os clientes, através das relações interpessoais.

Sob a visão de Sveiby (2000) uma empresa é capaz de enfrentar os desafios de um mercado em inconstância, apenas quando o conhecimento é à base de sua estrutura interna e externa; sendo que, torna-se insuficiente ter um cliente bem atendido por um único colaborador especializado, se cada membro da equipe não for capaz de desempenhar a mesma habilidade; contudo é necessário que ocorra a disseminação do conhecimento e de responsabilidades, eliminando sobrecargas, alocando especialistas em departamentos distintos dentro do banco, porém como suporte e não mentor privativo desse conhecimento e minimizando possíveis impactos futuros devido a ausências de empregados.

O crédito consignado tem como particularidade o desconto das prestações em folha de pagamento, reduzindo em grande escala os riscos e prejuízos das instituições que o concede; todavia a produção em larga escala deste produto é capaz de gerar uma alta rentabilidade para a organização; porém na particularidade deste empréstimo, o crescimento ocorre devido à qualificação profissional e não tecnológica. Essa modalidade de empréstimo possui um elevado índice de aprovação e amplia o acesso dos beneficiários ao crédito em condições favoráveis, segundo o levantamento de dados realizado pelo (BACEN,2004).

O atendimento humanizado constante para Tschohl (1996) melhora conseqüentemente as competências dos colaboradores; porque a função passa a ser exercida com dinamismo e ausência de monotonia; mesmo obtendo resultados a serem atingidos, a capacidade de conhecer realidades distintas engrandece o ser humano e a sua capacidade produtiva; visto que um funcionário que se sente familiarizado com o ambiente externo, apto e confiante diante do produto comercializado, reflete isso de forma espontânea, tanto verbalmente como por características corporais frente ao consumidor; mas por diversas vezes a sobrecarga e a ausência de disseminação do conhecimento e responsabilidade pode inibir os talentos humanos das agências.

O sucesso ou o fracasso da empresa segundo Kotler (2009) dependerá da qualidade do atendimento; portanto é necessário ter equipes estruturadas e aptas para vender o portfólio de produtos e/ou serviços da instituição, capacitando-as por meio da disseminação do conhecimento e de responsabilidades, fator decorrente da contratação de pessoas, conversas informais ou sob o intermédio de reuniões e treinamentos; à medida que os objetivos pessoais deveram estar alinhados aos empresariais, proporcionando assim a obtenção de empregados que trabalhem em prol dos resultados da organização em sua totalidade, não ocorrendo subdivisões na determinação de uma parcela individual da meta como sua obrigação, mas como da equipe em geral.

Analisando as definições fornecidas, constata-se uma relação interpessoal entre os conceitos, proporcionando uma cadeia de ação e reação. A disseminação do conhecimento e de responsabilidades ocasiona a descentralização do saber, que acarreta consecutivamente na necessidade de treinamentos para que se façam as correções dos déficits encontrados, na busca de manter funcionários aptos e eficazes frente ao consumidor. Uma equipe bem estruturada perante o produto que comercializa e que colocam em prática as técnicas de atendimento verbal e comportamental, proporciona o marketing de relacionamento, processo de fidelização do cliente por meio de relações interpessoais, confiabilidade e geração de valor.

A gestão do conhecimento é para a instituição o fator de maior relevância para que se ocorra à ascensão no mercado; fica claro que perante aos beneficiários o atendimento humanizado é o fator relevante no processo de tomada de decisão, devido às necessidades afetivas acentuadas deste público e por ser um produto de comercialização padrão. Essas

premissas apontam que as organizações devem agir com prioridade sobre ativos os intangíveis, ou seja, na aplicação das melhores práticas do capital humano por meio do aperfeiçoamento do conhecimento constante, caso contrário, torna-se irrelevante o investimento em ativos tangíveis, proporcionados por meio da tecnologia e da troca de benefícios gerado no plano marketing de relacionamento.

3 Aspectos Metodológicos

3.1 Métodos

O Estudo de Caso como método que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões norteadoras do trabalho. Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que "um estudo de caso se refere a uma análise intensiva de uma situação particular". De acordo com (YIN, 2005), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas.

Para Quivy; Campenhoudt (1998), no método de observação é importante ressaltar que este implica um alto grau de subjetividade, uma vez que as pessoas se manifestam de acordo com sua vivência, histórico de valores e aspectos culturais. Utiliza-se este tipo de pesquisa empírica quando se quer conseguir informações e conhecimento referentes a um determinado problema do qual se busca comprová-lo, ou ainda, com a intenção de descobrir novos fenômenos, percepções ou relações entre eles. O termo pesquisa empírica, concisamente, se define como: (1) o modo de fazer pesquisa por meio de um objeto localizado dentro de um recorte do espaço social. A pesquisa empírica está centrada na escolha de aspectos das relações entre sujeitos. (2) A pesquisa empírica lida com processos de interação e face-a-face, isto é, o pesquisador não pode elaborar a pesquisa em "laboratório" ou em uma biblioteca, isolada e apenas com livros a sua volta. Nesta modalidade da elaboração do conhecimento, o pesquisador precisa "ir ao campo".

O conhecimento empírico é conceituado por Fachin (2003) como a resposta para ocorrências baseadas na vivência, experiência de erros e acertos, que não possuem fundamentação metodológica. Já para (RAMOS; RAMOS; BUSNELLO, 2005) acrescenta o conceito anterior a concepção do autor em que o conhecimento empírico é estabelecido pela experiência do outro da interação humana e social, na qual são explicitados conhecimentos implícitos individuais. Dentre as metodologias ao nosso

alcance, os pesquisadores as agrupam em dois níveis: 1. Metodologias Qualitativas e Observação-participante. 2. Entrevistas não- estruturadas e/ou depoimentos. A pesquisa empírica implica em refletir acerca da relação que se estabelece entre o sujeito e o objeto da pesquisa.

3.2 Análise da Unidade

O Banco Itaú Unibanco S.A surgiu em 1943 na cidade de Pratápolis, Minas Gerais, fundada por Alfredo Egydio de Souza Aranha, chamava-se Banco Central de Crédito. A criação ocorreu a partir de um pensamento empreendedor frente à Segunda Guerra Mundial, onde o governo criou medidas de represálias econômicas contra alemães e italianos, encerrando diversas atividades no setor financeiro em São Paulo. Após um ano de funcionamento, recebeu autorização para realizar operações bancárias, abrindo assim sua sede em São Paulo. Em 1962 sentiu a necessidade de mecanizar os processos, devido ao desenvolvimento do país ser demorado optou pelo processo de fusão, passando a chamar Banco Federal Itaú S.A. Em virtude da força da simplicidade do nome e ao rápido crescimento, realizou a integração com o Unibanco em 2008, passando a ser conhecido oficialmente como Banco Itaú Unibanco S.A.

O Itaú possui agências espalhadas em todo Brasil, com uma equipe de mais de 90 mil colaboradores, aproximadamente cinco mil agências. Instituição financeira de grande conceito e renome no mercado, além de investir constantemente em novas tecnologias e plataformas digitais, sobressaindo aos seus concorrentes por meio da vantagem competitiva. Apesar da ausência de uma economia crescente e os altos índices de inadimplência no mercado financeiro, foi considerada em 2015, a marca mais valiosa do Brasil, estimada em 25,544 bilhões. Grande parte de sua sobressaída no setor bancário, ocorreu devida a joint venture realizada com o Banco BMG em 2012.

O Itaú é líder em crédito consignado entre os bancos privados brasileiros, segundo relatórios internos 60% da receita de suas agências provêm deste produto. As agências possuem um indicador de pontuação para o atingimento das metas do portfólio de produtos e/ou serviços, chamado Agir. O consignado é o produto com o maior grau de relevância, ou seja, se possui a perspectiva de atingir 1000 pontos (100% do Agir), será necessário alcançar 100% na meta deste produto, porque oferece cerca de 300 pontos para o departamento operacional e 200 pontos para o departamento comercial. Além disso, na

avaliação de desempenho chamado Trilhas, a venda de crédito é considerada o maior fator de relevância para se medir o índice de desempenho dos funcionários no processo de feedback.

A instituição financeira faz a contratação de estagiários para as redes de agências, para trabalhar com foco no crédito consignado, atuando por meio do atendimento presencial e ligações telefônicas, realização de relatórios e controles de venda, porém eles acabam sendo por diversas vezes sobrecarregados; o que deveria ser um suporte para a agência, faz muitas vezes do indivíduo um protagonista único na busca desse produto. Os estagiários precisam atingir a meta do empréstimo consignado para serem efetivados; portanto as equipes acabam deixando sobre eles de forma indireta esta responsabilidade, enquanto os outros colaboradores preocupam-se apenas com o resultado de outros produtos/serviços para a composição do Agir; dessa forma deixam de prestar um atendimento de qualidade, humanístico e atuante para os beneficiários do INSS, perdendo a oportunidade de realizar negócios.

Os caixas possuem um relacionamento constante com os aposentados/pensionistas devido ao recebimento mensal do benefício, já que muitos se sentem inseguros perante o uso dos caixas eletrônicos. Os atendentes comerciais são vistos por eles como os que gerenciam suas contas, resolvendo problemas, esclarecendo informações, ou seja, dando suporte; mas por diversas vezes o estagiário que é chamado para esclarecer dúvidas ou prestar o atendimento a esse público. Diante disso, a agência é dividida em operacional (estagiário/caixas/ gerente operacional) e comercial (atendentes/ agentes/ gerentes segmentados/ gerente geral), ambas com metas a serem atingidas de consignado, utilizando-se de apenas um indivíduo para gerenciar os dois lados neste indicador.

Os estagiários são especialistas no assunto de crédito consignado nas agências, ocorrendo por diversas vezes de o desempenho deste indicador ter queda, quando o mesmo encontrasse ausente ou procedimentos incorretos serem feitos em virtude da falta de conhecimento dos demais, perdendo assim uma venda ou gerando custos por conta de uma contratação de forma indevida. Com isso, acaba ocorrendo uma escassez no que diz respeito ao atendimento humanizado, devido a ter apenas um funcionário que exerça esta conduta, apesar de tanto a área comercial como o operacional possuir contato com esse perfil de cliente.

Segundo Kotler (2009) a não realização de uma venda além de ser um prejuízo unitário é perda de lucro futuro; portanto não se torna suficiente ter apenas um diferencial tecnológico; quando relacionado a vendas, o atendimento é um fator essencial para o crescimento da instituição. As receitas financeiras provêm de relações interpessoais criadas entre clientes e colaboradores, em meio à globalização e a diversidade de empresas que oferecem o mesmo tipo de produto são os talentos humanos da organização capaz de conquistar novos clientes e fidelizá-los; o Itaú possui uma grande estrutura tecnológica, mas o consignado necessita é de funcionários de diferentes delegações de tarefas preparados para atender esse perfil de consumidor.

3.3 Coleta e Análise de Dados

A análise das entrevistas foi feita de maneira empírica e interpretativa, por meio da utilização da análise de conteúdo. Segundo (GUBRIUM; HOLSTEIN, 2000) esse tipo de pesquisa busca apontar os “comos”, e os “por quês” embasados nos discursos oriundos da análise das entrevistas levando-se em consideração as significações, procurando identificar as percepções dos funcionários/colaboradores sobre o tema. Um dos propósitos da utilização das entrevistas como método de coleta de dados na pesquisa qualitativa, explorar percepções, experiências, crenças e/ou motivações dos funcionários/colaboradores sobre questões específicas no campo organizacional.

A análise foi feita em duas etapas: a) análise e compreensão das pesquisas bibliográficas e/ou documentais feitas sobre o tema; b) análise e compreensão das entrevistas realizadas. Sabe-se que, desse modo, a metodologia qualitativa na pesquisa empírica, ao estabelecer relações face-a-face entre o “sujeito que pesquisa” com o “sujeito que é pesquisado”, permite vínculos de reflexão entre as partes envolvidas porque estão todos em presença, isto é, frente-a-frente e em diálogo.

Em conformidade com Flores (1994), o roteiro de entrevistas foi elaborado em função dos objetivos e da questão de pesquisa, e foi guiado pelos principais tópicos levantados. Sendo uma pesquisa qualitativa, não existe uma rígida delimitação em relação ao número adequado de sujeitos da entrevista, pois é um dado que pode sofrer alterações no decorrer do estudo, além disso, pode haver necessidade de complementação de informações, ou também, em caso de esgotamento, à medida que as respostas se tornam redundantes.

As entrevistas para esse trabalho foram realizadas individualmente no local de trabalho, com funcionários/colaboradores de diferentes níveis hierárquicos. Estas foram realizadas entre os dias 11/04 e 29/04 do ano de 2016. Para se atingir os propósitos desse estudo buscou-se formular um roteiro de entrevistas embasado na teoria descrita. Os dados foram levantados por meio de revisão de literatura que foi desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livro e artigos científicos, para dar o devido suporte teórico-acadêmico ao estudo (DIEHL; TATIM, 2004). Efetuou-se a pesquisa de campo e entrevistas em profundidade, com questões não estruturadas com 25 entrevistados de nível técnico e gerencial, funcionários da empresa Itaú Unibanco, atuantes na cidade de Guarulhos, ligados à área financeira.

Segundo Rynes; Gephart(2004), um valor importante da pesquisa qualitativa é a descrição e compreensão das reais interações humanas, percepções, sentidos, e processos que constituem os cenários da vida organizacional. De acordo com (MERRIAM, 1998) estudos qualitativos interpretativistas podem ser encontrados em disciplinas aplicadas em contextos da prática. Os dados são coletados por meio de entrevistas, observações e/ou análise de documentos. O que é perguntado, o que é observado e quais documentos são relevantes, dependerá da revisão da literatura.

A coleta de dados se deu por meio de entrevista semiestruturada. Neste tipo de trabalho, o pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal, tendo abertura para incluir novas questões, se necessário, e análise de documentos, por meio das questões elaboradas buscou-se compreender Percepções acerca do empréstimo consignado para aposentados e pensionistas.

4 Resultados e Discussões

Os resultados descritos a seguir foram baseados nas informações colhidas nas entrevistas e no site da organização. Estas contribuíram para complementar o estudo. Os resultados visaram responder, de que forma o atendimento humanizado pode refletir no aumento do crédito consignado para o público da terceira idade. As discussões apresentadas buscam traduzir a interpretação do pesquisador, construída a partir da análise das respostas obtidas pelas entrevistas realizadas, bem como, os dados obtidos a partir da observação in loco. As informações foram trabalhadas de forma a apresentar as percepções dos colaboradores

com a finalidade de elaborar ações que venham a contribuir para a venda do empréstimo consignado para aposentados e pensionistas.

Quadro 1 – Percepções acerca do empréstimo consignado para aposentados e pensionistas

CARGO	ENTREVISTA
Gerente Operacional (1)	<p>O empréstimo consignado diante de seu cargo é de suma importância para o alcance da receita financeira da agência, o desempenho frente ao resultado semestral gera uma atrativa gratificação. Evidência como atendimento diferenciado aos aposentados e pensionistas a fila preferencial, a equipe que gerência busca atuar o mais rápido possível perante a elas, pois a demora ocasiona reclamações, gerando penalidade para a agência. O gestor tem a ciência que o profissional qualificado e referência neste produto são os estagiários, em caso de ausência deste colaborador o cliente irá ser direcionado ao setor comercial.</p> <p>O Gerente Operacional ressalta a necessidade de ações para alavancar a venda do consignado, por meio da qualificação dos caixas através de treinamentos e a simplificação dos processos no ato de contratação, gerando respostas de aprovações imediatas dos contratos, devido a obter um prazo de três a cinco dias instituído pelo INSS. Na visão do gestor, os funcionários capazes de promover uma relação interpessoal com o cliente, por meio da amizade, a educação e o carisma são os que atingem suas metas. Ressalta que o banco não possui a menor taxa do mercado no segmento de consignado, mais a instituição possibilita a antecipação das parcelas de forma decrescente, concedendo descontos proporcionais, mas que isso fica vago na ausência de um atendimento de qualidade.</p>
Assistentes Comerciais (5)	<p>Os assistentes comerciais reprovam o estabelecimento de metas praticadas pelo Banco visando apenas um retorno financeiro, acreditam ser incoerente uma empresa que visa trabalhar com foco na excelência e no cliente, oferecer treinamentos <i>online</i> variados,</p>

	<p>mas os especializados em empréstimo consignado estar disponível apenas aos estagiários, no entanto se contrapõe dizendo que não possui condições de se dedicar a um produto específico. Sendo assim, eles recorrem a ao estagiário mesmo sendo de áreas distintas.</p> <p>Nesta categoria profissional, eles reconhecem somente a importância dos aposentados e pensionistas que possui conta corrente ou poupança, por poder trabalhar assim o portfólio de produtos e/ou serviços bancários de forma variada, apenas os clientes que possuem vínculo direto com o banco contabilizam para a meta de venda no setor comercial. Sendo assim, os assistentes deixam de lado os que são cartonistas (clientes que recebem apenas o benefício na instituição) por não gerar novos negócios, carteira de cliente esta que possui viabilidade para o operacional.</p> <p>Os assistentes indicam como melhoria a liberação automática do empréstimo consignado do INSS, já que levasse de três a cinco dias a confirmação da aprovação, o que aperfeiçoaria o tempo de atendimento ao cliente. Destacam a necessidade de estabelecer um serviço preferencial no setor comercial, colocando um funcionário que demonstre carisma, afeto e receptividade para atender esse público, principalmente ex-estagiário efetivado.</p>
Caixas (9)	<p>Aos caixas a agilidade é de suma importância para o desempenho da função e a qualidade no momento de abordagem, buscam assim criar uma relação interpessoal com o intuito de venda, ao mesmo tempo em que devem manter a agilidade do processo. Afinal, os clientes ficam insatisfeitos em passar horas perante uma fila de banco para realizar pagamentos ou recebimento do benefício, porém no que diz respeito ao atendimento humanizado aos aposentados e pensionistas são os primeiros a destacar esse quesito como fator indispensável para a venda do crédito consignado, para eles a abordagem é a “chave” do sucesso, deixando assim o produto a cargo do estagiário, pessoa vista como especialista nesse segmento,</p>

	<p>justificando que este colaborador não possui tempo cronometrado de atendimento e pode dá maior atenção ao cliente por conhecer melhor o produto.</p> <p>O empréstimo consignado tem um papel indispensável na função do caixa, sendo para os funcionários uma das metas de grande importância para o atingimento do resultado da equipe mensalmente, além de o crédito ser uma forma de alavancar a avaliação de desempenho individual, já que o índice de venda desse produto possui maior relevância, porém como deixam a mercê do estagiário, investem em outras linhas de crédito durante a abordagem de venda.</p> <p>Os caixas possuem a aplicação do sistema <i>time tracking</i> por meio de papeletas, ou seja, uma pasta que é entregue para o último cliente da fila a cada meia hora. A papeleta possui o prazo de 20 minutos para retornar ao caixa, caso exceda, perde pontos no percentual de atingimento da meta, o controle é realizado através da leitura do código de barra inserido, sendo assim, realizasse a leitura da papeleta antes de entregar ao cliente e ao ser devolvido ao operador. A partir disso, alegam que deixasse de atender com qualidade e ofertar o produto de forma correta por conta do tempo, por esse motivo, acreditam que deva ter um caixa qualificado e especializado somente para o público idoso ou aumentar o tempo da papeleta.</p> <p>A equipe vê oportunidade de melhoria se ocorresse a atuação do marketing de relacionamento, por meio da abertura das agências mais cedo somente na semana de pagamento do INSS, obtendo assim a disponibilidade de tempo para ofertar o produto, por meio de um atendimento diferenciado, já que grande parte desse público são idosos e possuem uma carência afetiva, além de aumentar o número de acentos e oferecer um <i>coffee break</i>, algo que para o banco seria de baixo custo.</p>
--	---

<p>Estagiários (10)</p>	<p>Os estagiários são responsáveis por conceder assistências aos aposentados e pensionistas, atuando como especialistas no segmento de crédito consignado nas agências. Conforme descrito por eles, mesmo a instituição possuindo taxas superiores a do mercado, um idoso bem atendido sempre retorna, principalmente no caso desse público que indica com maior facilidade os serviços prestados, comunicando aos familiares a disponibilidade do benefício ofertado, sendo estes que por diversas vezes solícita o empréstimo por meio do aposentado.</p> <p>Os próprios funcionários do banco reconhecem a importância desse trabalhador, porém eles se sentem sobrecarregados, devido à equipe deixar de lado o consignado, preocupando-se apenas com os outros produtos da agência. Esta linha de crédito tem um valor primordial para os estagiários, em razão de serem avaliados pelo índice de alcance da meta na agência, buscam assim atingir os resultados em prol de um vínculo empregatício através da efetivação.</p> <p>Eles evidenciam que os aposentados e pensionistas deveriam ter um acolhimento diferenciado por todos e não somente por uma pessoa, que as metas deveriam ser reduzidas em virtude dos funcionários se sentirem apreensivos e aflitos para alcançar os resultados, transmitindo isso ao cliente de forma involuntária, ressaltam dizendo que quando o colaborador não é receptivo, simpático e educado, provavelmente não ocorre o fechamento de uma transação.</p> <p>Os estagiários veem melhorias por meio da disseminação do conhecimento e de responsabilidades que lhe são incumbidas, alegam que não deveriam ter metas, mas todos tem a ciência que isso faz parte do ramo bancário, entretanto discordam de ser avaliados em prol de um indicador da agência, evidenciando que os caixas poderiam oferta mais devido a ter um contato constante com os idosos ao realizar o pagamento do INSS, ser dado treinamentos onde um deles poderia auxiliar na realização de ligações telefônicas e na prospecção de novos clientes, mas alegam que alguns dão a</p>
------------------------------------	---

	percepção de ausência de interesse, eles explicam que somente os caixas que já foram estagiários que compreendem o produto e vendem de fato, ressaltando ainda que todos devem dar um atendimento inicial a estes clientes, a fim de sanar as possíveis dúvidas e direcioná-los caso necessário apenas.
--	---

Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar da distinção de cargos e hierarquias, as informações levantadas durante as entrevistas evidenciaram que a venda do crédito consignado sobre a ótica de todos os funcionários necessita de um atendimento diferenciado, principalmente por ser grande parte do público pertencente à terceira idade, deixando claro que a prestação de um serviço com características humanísticas é capaz de conquistar o cliente, entretanto muitas vezes essa vantagem competitiva acaba sendo menosprezada. A figura do estagiário é vista por todos como de especialista no segmento de empréstimo consignado e no atendimento desse público específico, apesar do pouco tempo de vínculo a empresa. O produto é de baixa lucratividade, porém quando produzido em larga escala gera alta rentabilidade em virtude do baixo índice de inadimplência, todos os colaboradores tem ciência da importância do consignado tanto para a organização quanto a representatividade que possui perante ao seu cargo.

Em contrapartida, o maior índice financeiro da instituição fica de forma indireta a cargo de um único colaborador que não possui vínculo empregatício direto; ao passo que se dedica mesmo de forma isolada pelo resultado em prol da efetivação, em meio a uma equipe totalmente dependente de suporte perante a venda deste produto. Ao gerente operacional e aos caixas a agilidade é a principal inquietude gerada, devido ao tempo de atendimento ser monitorado pela papeleta e a delonga ocasionar penalidades para a área operacional e futuras reclamações internas e/ou externas. Os assistentes evidenciam suas particularidades de interesse no processo de venda do crédito, realizando a oferta somente aos clientes já fidelizados, ou seja, aos cartonistas que poderiam tornasse correntistas e ser realizado a oferta do consignado são desconsiderados.

A partir da análise deste núcleo de pensamentos, constata-se que ocorre a formação de barreiras ocultas entre os departamentos: comercial e operacional, mesmo ambos estando alocado sem um mesmo arranjo físico e representando uma única organização; sendo

assim, deixasse de realizar a troca de benefícios mútuos e a prestação de um serviço de qualidade frente aos clientes, principalmente aos cartonistas. Além disso, vale ressaltar que toda a agência se reporta ao estagiário os assuntos pertinentes tanto ao empréstimo consignado quando ao atendimento dos aposentados/pensionistas, mesmo o colaborador sendo da área operacional acaba gerenciando o indicador deste produto em ambos departamentos.

As percepções dos funcionários abordados acerca do crédito consignado para aposentados e pensionistas no setor bancário, constatou que todos os níveis hierárquicos mencionam a necessidade de treinamento e qualificação profissional nesse segmento, tanto de nível comercial quanto operacional. Para (LACOMBE,2005) os treinamentos buscam aperfeiçoar um grupo de pessoas para atuar como equipe, em busca de um único propósito; porém sua realização será apenas eficiente quando vinculado aos reais carecimentos da instituição, levando em consideração os fatores organizacionais, colaboradores e consumidores(MOTA, 2002); a medida que a situação política e/ou economia do país se acentua, as instituições financeiras devem se reorganizar e projetar frente a produtos que gerem baixo risco e que atenda a demanda de crédito, o consignado por ter diretrizes normativas que o torna padrão, o único fator de diferenciação é a abordagem de atendimento e o conhecimento detido e transmitido pelos profissionais.

Outro ponto apresentado passa a ser a realização do marketing de relacionamento por meio do acesso as agências em horário diferenciado aos aposentados e pensionistas, durante a primeira e a última semana do mês, que equivale aos pagamentos efetuados pelo INSS, proporcionando consecutivamente maior número de acentos e *coffee break*, iniciando dessa forma as atividades comerciais e operacionais uma hora antes. De acordo com (MCKENNA,1992) as empresas devem trabalhar a venda de produtos a partir da concentração de clientes propensos; dessa forma a atuação do marketing de relacionamento permite construir relações duradoras entre cliente e colaboradores, embasados na relação de confiança, comprometimento e pro atividade, investindo assim em benefícios mútuos (DIAS, 2003);de modo que a ausência da papeleta durante esse período e a concentração de clientes potenciais dentro da agência, irá permitir com que o funcionário desenvolva uma performance de acolhimento humanístico e dinâmico, acarretando a otimização de retorno financeiro.

Além disso, mencionam a necessidade de disseminação e especialização de funcionários perante o empréstimo consignado, sendo alocado esse perfil de profissional tanto no caixa quanto no atendimento comercial, transmitindo a responsabilidade e o conhecimento que fica a cargo do estagiário, entre um volume maior de colaboradores. Segundo (KOTLER,2009) o âmbito empresarial vê a tecnologia como um imensurável fluxo de oportunidades; entretanto é possível o aproveitamento dos recursos existentes na empresa, através da atuação de melhores práticas por meio do capital humano (SVEIBY, 1998); visto que mesmo sendo um banco líder em desenvolvimento, o aperfeiçoamento tecnológico não é capaz de criar relações, extrair percepções e insuficiências do indivíduo, uma equipe desalinhada e ausente de especialização traz insegurança e a dependência diante de um único empregado que detém o conhecimento.

Isto nos leva a observar que a disseminação do conhecimento e de responsabilidade permite ampliar tudo aquilo que se encontra restrito. Deter o conhecimento ou sobrecarregar um colaborador devido a sua especialização é realizar a retenção da capacidade máxima de recursos disponíveis, o que não agrega nenhum valor ao negócio, formando grupos de pessoas que se portam como cumpridoras de tarefas e obstruirá de seu próprio talento. Um funcionário especialista engrandece a organização e enriquece o ambiente ao obter um conhecimento expansivo sobre a área, mas para que ela se mantenha competitiva é necessário proporcionar momentos e atividades que ocorra a transição de novos saberes e capacitações profissionais, para que se realizem com destreza e autonomia as funções designadas, gerando benefícios de nível interno e externo.

O zelo pelo tempo de espera na fila é um padrão determinado pela instituição, devido aos clientes serem assegurados pelo Código de Autorregulamentação Bancária SARB nº 004/2009, passa a ser evidenciado como prioridade durante o processo de atendimento a agilidade, obtendo até mesmo uma ferramenta de controle interno. A fixação dos caixas predominante ao tempo utilizado na prestação de serviço, deixa de lado a humanização do processo e a abordagem de venda eficiente do crédito consignado, principalmente por ser o público da terceira idade o maior consumidor. Devido ao tempo ser pré-fixado, passa a ser necessário gerenciar as melhores práticas dos recursos disponíveis em prol da diminuição da defasagem ocasionada pela agilidade, ou seja, o aperfeiçoamento da atuação do capital humano dentro do prazo estabelecido.

No setor bancário deve haver pessoas que obtenha objetivos, mas que compreenda a necessidade de trabalhar em equipe para almeja-lo. Os setores comerciais e operacionais devem ter uma visão global da instituição e não visar apenas o de sua alocação, buscando meios de eliminar barreiras e gerar transações de benefícios mútuos, esse processo requer o gerenciamento e a administração por parte dos gestores atuantes. No caso dos aposentados, o setor operacional pode ofertar a abertura de conta corrente ao cliente; logo pontuara para ao comercial, da mesma forma que eles repassariam contratos de consignado empresa que não irá lhe agregar grande valor, porém quando finalizados no operacional pontuara aos dois segmentos.

O planejamento estratégico de curto prazo compatível a realidade da organização passa a ser a contratação ou remanejamento de um colaborador para implantação do cargo de agente de negócios. Funcionário que dará suporte durante os dias úteis e de grande movimento nas operações de caixa, realizando uma abordagem eficiente e eficaz, devido a especialização obtida e a descentralização de tempo da papeleta alocada ao caixa preferencial. Durante os dias subsequentes, atuará junto ao estagiário na captação e prospecção de clientes propensos ao empréstimo consignado e aos produtos vigentes de campanha no mês. Alguns dos atributos atrelados ao novo cargo é o comprometimento perante as metas estabelecidas, onde irá realizar projeções de resultados e a prospecção de clientes de forma assertiva, ou seja, retirada da capacidade ociosa que ocorre nos caixas nos momentos que não possui movimento na agência. Além disso, gera sobre o profissional uma postura comercial e polivalente, criando assim um novo perfil de caixa no segmento bancário.

Dessa forma, além de sanar a escassez de conhecimento e oportunidades de bons negócios durante o atendimento no caixa, o novo perfil de colaborador retira a sobrecarga realizada aos estagiários, proporcionando por meio de treinamentos a formação de equipes que detenha de autonomia frente aos produtos que comercializam, elevando os resultados da organização; principalmente quando se obtém um alto nível de concorrentes no mercado em virtude de ser um produto padrão e sem vastas oscilações percentuais das taxas. Portanto, a receita financeira do consignado é constituída diante do capital humano atuante, capaz de criar relações interpessoais e fidelizar clientes por meio da abordagem humanizada, ganhando vantagem competitiva mesmo quando não se obtém a menor taxa

no mercado, afinal o consumidor deseja apenas ser atendido por alguém que se preocupe com o seu bem estar.

Diante do exposto as implicações mais relevantes são de natureza empírico/gerencial, pois durante a realização da pesquisa constatou-se que a ausência de disseminação do conhecimento e responsabilidade gera ineficiência durante o processo de atendimento humanizado, proporcionando perdas de receitas futuras para a organização. Dessa forma, torna-se necessário o investimento em ativos intangíveis, proporcionando a melhor utilização dos recursos disponíveis, que deve ser estimulado por meio de treinamentos e a atuação do marketing de relacionamento, promovendo a troca de benefícios mútuos entre organização e consumidor. Além disso, vale ressaltar a necessidade de implantação ou remanejamento de um colaborador para que exerça a função de agente de negócios, estimulando assim a parte comercial dos caixas, a criação de elos entre departamentos e a eliminação de sobrecargas perante os estagiários, sendo assim os eixos empíricos e gerenciais mais condizentes com as necessidades expressas da organização no atual contexto da empresa (FLEURY; FLEURY, 2001).

Como sugestão de estudos futuros, é necessário ampliar a amostra para outras revisões de literatura, ampliar o período de tempo para possibilitar uma visão mais abrangente do emprego dos métodos de pesquisa, podendo apresentar contribuições significativas como, por exemplo, permitir novas contribuições metodológicas na área e ampliar a análise dos resultados e, por fim, a realização de futuras pesquisas ligando o tema empréstimo consignado para aposentado e pensionista com as escolhas metodológicas que se mostrariam relevantes no sentido de verificar tendências e oportunidades de pesquisa, para que os profissionais e gestores da área tenham mais clareza sobre o tema.

A despeito das limitações da pesquisa, a primeira delas está relacionada à amostra analisada e seu caráter não probabilístico que impedem que os resultados gerados por essa pesquisa sejam generalizados para todo o segmento ou para todas as empresas e, a segunda, por se tratar de um caso único, não possibilita a comparação com outras empresas, a fim de identificar as semelhanças e diferenças existentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos desse trabalho foram compreender as escalas de necessidades dos aposentados e pensionistas no momento de aquisição do serviço de crédito consignado, buscando assim formas de estabelecer vantagem competitiva sobre o mercado; e descobrir como a atuação dos colaboradores influencia os resultados da organização, a partir da redução da robotização durante o processo de comunicação, para tal foi realizado um estudo de caso, com abordagem qualitativa por meio de entrevistas, na empresa Banco Itaú Unibanco S/A no setor bancário. A revisão de literatura sugere que existe uma relação entre atendimento humanizado e a concessão do crédito consignado para o público da terceira idade, demonstrando que o alcance da vantagem competitiva está associado ao gerenciamento do capital humano durante a abordagem de venda e não através da busca constante de ativos tangíveis.

O empréstimo consignado e o setor bancário detêm de processos regidos por lei e normativos de nível federal, que não podem ser desconsiderados. O atendimento é a atitude peculiar que caracteriza uma instituição da outra, sendo o principal fator de tomada de decisão entre os idosos no momento de contratação, apesar da decorrência de pequenas oscilações percentuais, devido às características emocionais acentuadas. A partir das percepções dos colaboradores a cerca dos aposentados/pensionistas e o embasamento teórico de autores renomados, os funcionários que detêm o conhecimento e age de forma humanizada transmite confiança e bem estar por meio de relações interpessoais, alavancando a receita financeira da instituição.

Foi possível analisar que as agências criam de forma oculta barreiras entre comercial e operacional, deixando de lado a troca de benefícios mútuos, visando apenas o interesse singular do departamento e não a instituição em sua totalidade, além evidenciar que a especialização de um único colaborador perante o empréstimo consignado acaba gerando sobre a equipe negligência diante do desempenho do produto. Portanto, meios tecnológicos e a oferta de cortesias são apenas ferramentas que auxiliam e facilitam o processo, mas é o capital humano capaz de gerar resultados por meio de percepções e sentimentos, as empresas realizam altíssimos investimentos em sistemas e plataformas digitais e esquecem que o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dos recursos existentes são capazes de alavancar a capacidade produtiva.

A princípio, tinha-se receio de que o questionamento sobre os temas desta pesquisa não fosse bem compreendido pelos colaboradores durante a entrevista, porém foi surpreendente o entendimento deles quanto aos assuntos tratados, acreditando-se que isso se deve pela própria rede de informações que faz parte de seu cotidiano.

REFERÊNCIAS

BURGESS, P. W; SIMONS, J. S., DUMONTHEIL, I., & GILBERT, S. J. **The gateway hypothesis of rostral prefrontal cortex (area 10) function.** In J. Duncan, L. Phillips, & P. McLeod (Eds.), *Measuring the mind: Speed, control.* Oxford: Oxford University Press. 2005.

BACEN. **Empréstimos Consignados em Folha de Pagamento.** Relatório de Inflação, Brasil, Vol. 6, n.2, jun. 2004.

CASATE, J. C.; CORRÊA, A. K. **Humanização do Atendimento em Saúde: Conhecimento Veiculado na Literatura Brasileira de Enfermagem.** Revista Latino Americana de Enfermagem, Universidade de São Paulo, vol.13, n.1, jan./fev. 2005.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2º ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349p.

DIEHL, A.; TATIM, A. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas; Métodos e Técnicas,** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia.** 4º ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

RAMOS, P.; RAMOS, M. M.; BUSNELLO, S. J. **Manual prático de metodologia da pesquisa:** artigo, resenha, projeto, TCC, monografia, dissertação e tese. 2005.

FEBRABAN- Federação Brasileira de Bancos. **Autorregulação Bancária: Normativos, Código de Autorregulação Bancária.** Brasil, SARB nº 004/2009, jul.2015. Disponível em: <https://conteaqui.org.br/normativos.asp>>. Acesso em: 21 mai.2016.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência.** RAC, edição especial 2001, p.p. 183-196.

FLORES, J. F. **Análisis de dados cualitativos– aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2008. 220 p.

GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN. **Analyzing Interpretative Practice**. In: DENZIN, N. K.; 2000

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: Como criar conquistar e dominar Mercados**. São Paulo: Ediouro, 2009.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005. LIMEIRA, T. M. V. **Administração das Comunicações em Marketing**. In: Dias, S.R. **Gestão de Marketing**. 1º ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARQUES, F. **Guia Prático da Excelência em Serviços: como Conquistar Clientes, Aumentar os Lucros, Viver Melhor**. São Paulo: Nobel, 2006.

MCKENNA, R. **Estratégias Bem Sucedidas para a Era do Cliente**. 1º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MERRIAM, S. B.: **Qualitative research and case study applications in education**. 2º ed. San Francisco: Jossey Bass, 1998.

MONTEIRO, R. B. F. **A importância do crédito como fator de desenvolvimento econômico e social**. BDJUR - Biblioteca digital Jurídica. Comandatuba, set. 2006. Disponível em: <<http://bdjur.stj.jus.br//dspace/handle/2011/8270>>. Acesso em: 15 mar. 2016

MOTA, L.M.O. **Treinamento e prazer-sofrimento psíquico no trabalho**. 2002. p.199. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2002.

NEVES, A. R. **Qualidade no Atendimento: A Chave para o seu Sucesso Pessoal e Profissional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

OLIVEIRA, J. R. F. **A Lei (10.830/2003) do Empréstimo Consignado e a sua Inconstitucionalidade**. Revista de Informação Legislativa, n. 172, out/dez 2006.

PEREIRA, S. L. G. **Na mira do Crédito**. Fundação Getúlio Vargas. FGV- EAESP, Brasil, vol.5, n.1, fev./abr. 2006.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. **Manual de investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 1998.

PREVIDÊNCIA SOCIAL. **Sistema de Legislação da Previdência Social**. Instrução Normativa INSS/PRE nº28, Brasil, INSS nº 28/2008, maio.2008. Disponível em: <<http://sislex.previdencia.gov.br/paginas/38/INSS-PRES/2008/28.htm>>. Acesso em: 21 mai.2016.

RYNES, S., GEPHART, R. P., JR. **From the editors: qualitative research and the Academy of Management Journal**. Academy of Management Journal, 47 (4), 454-461. 2004.

SOARES, A. M. **Aposentados e pensionistas do INSS: Empréstimos consignados e proteção ao idoso**. Ação Civil Pública. Revista Jus Navigandi, Teresina, n.1205, out.2006. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/9055/aposentados-e-pensionistas-do-inss>>. Acesso em: 09 abr. 2016.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____, K. E. **O valor do intangível**. Revista de Informação e Conhecimentos para Gestão Empresarial, São Paulo, v.4, nº 22, p.66-69, out.2000

TSCHOHL, J. **Encantando Totalmente o Cliente**. São Paulo: Makron Books, 1996.

TULL, D. S., HAWKINS, D. I. - **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method**. Macmillan PublishingCo. Inc., London, 1976.

VERGARA, S. C., BRANCO, P. D. **Empresa Humanizada: a Organização Necessária e Possível**. RAE - Revista de Administração de Empresas, vol.41, n.2, abr./jun. 2001.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3º ed. Porto Alegre: Bookman, 2005CEPED. Gestão de Desastres e Ações de Recuperação. Florianópolis: UFSC, 2013.

Humanized Attendance Before Granting Consigned Loans for Retirees and Pensioners

Antonio Carlos Estender
Universidade de Guarulhos
estender@uol.com.br

Mariana Alvarenga Ferreira
Universidade de Guarulhos
maah@uol.com.br

Douglas Vidal
Universidade Nove de Julho
douglasvidal@gmail.com

Angelina Maria de Oliveira Licório
Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO
clicorio@gmail.com

ABSTRACT

This study seeks to generate knowledge for practical application, also aims to solve specific problems, in this case, how the humane care for the sake of attracting customers may reflect the bank's growth over the competition in payroll credit services? To understand the needs of retirees and pensioners scales at the time of acquisition of payroll loans service, thus seeking ways to establish competitive advantage on the market; in the banking sector. The study was conducted through case studies, interviews, qualitative and exploratory nature, with data collection conducted through a questionnaire for employees. The case study applied in the financial institution has highlighted the lack of dissemination of knowledge and responsibilities can overlook a team. The technological means are just tools to help and facilitate the process of providing service, but it is the human capital capable of generating results through perceptions and feelings.

Keywords: Attendance; retirees; payroll; banks