



**MARCELO AUGUSTO DINIZ RODRIGUES**

**PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS EM AGÊNCIA BANCÁRIA  
AO REALIZAR ATENDIMENTO AO CLIENTE**

**LAVRAS - MG**

**2022**

**MARCELO AUGUSTO DINIZ RODRIGUES**

**PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS EM AGÊNCIA BANCÁRIA AO REALIZAR  
ATENDIMENTO AO CLIENTE**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

Prof.º Dr. André Luís Ribeiro Lima  
Orientador

Prof.º Dr. José Willer do Prado  
Coorientador

**LAVRAS - MG**

**2022**

**MARCELO AUGUSTO DINIZ RODRIGUES**

**PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS EM AGÊNCIA BANCÁRIA AO REALIZAR  
ATENDIMENTO AO CLIENTE**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

APROVADA em 19 de abril de 2022.

Dr. André Luis Ribeiro Lima UFLA

Dr. José Willer do Prado UFLA

---

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima  
Orientador

**LAVRAS - MG**

**2022**

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais Edna e Marcelo, a quem devo toda minha formação! Agradeço o suporte diário e aos valores ensinados por toda minha vida.

A minha irmã Fernanda, agradeço o apoio incondicional e por sempre estar ao meu lado.

Ao meu avô José Augusto e minha tia Andrea, pessoas que sempre estiveram dispostas a me ajudar nos momentos mais difíceis.

Aos docentes do curso de Administração e em especial ao meu orientador André Luis, a quem enriqueceu meu aprendizado e sempre facilitou meus estudos.

A todos que cruzaram o meu caminho durante esse tempo, amigos de sala, UFLA Júnior Consultoria Administrativa e a Universidade Federal de Lavras. Agradeço por todas as experiências, por todas as amizades incríveis e pelo ensino público de qualidade.

E ao Banco Bradesco S.A., agradeço a oportunidade de aprendizado e confiança em meu trabalho.

**Obrigado!**

## RESUMO

O presente trabalho busca detalhar as atividades executadas durante a atividade profissional na empresa Banco Bradesco S.A., no cargo de escriturário em agência bancária localizada no bairro Céu Azul, em Belo Horizonte, Minas Gerais. As atividades executadas ao realizar a atividade profissional são descritas e explicadas com base nos conceitos administrativos da literatura. Com isso, objetivo do trabalho é relatar e caracterizar as atividades desenvolvidas ao atender clientes em uma agência bancária no setor de varejo do Banco Bradesco S.A., realizando paralelos entre a prática e conceitos teóricos da literatura da administração. Pontua-se ainda que a atividade profissional no cargo de escriturário foi realizada entre o período de três de janeiro a oito de abril de 2022, envolvendo atividades como: atendimento e triagem dos clientes, auxílio no manuseio dos terminais de autoatendimento, atendimento dos clientes com o software interno, atualização dos clientes aos novos meios digitais, captação de clientes e realização de cursos de aprendizagem para atendimento ao cliente. Quanto aos problemas identificados e sugestões de melhoria são: demanda exagerada para quem exerce as funções de escriturário e caixa, cursos online ineficazes e processos internos rígidos e pouca abertura para mudanças. Por fim, conclui-se com a importância da realização da atividade profissional de escriturário que permitiu uma evolução do aluno de graduação como profissional de administração.

**Palavras-chave:** Atendimento ao cliente. Agência bancária. Varejo.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Logotipo Banco Bradesco.....  | 9  |
| Figura 2 - Entrada da Agência do Bradesco - Bairro Céu Azul.....                         | 10 |
| Figura 3 - Linha de produtos baseada no perfil do cliente.....                           | 11 |
| Figura 4 - Organograma da Agência Céu Azul.....  | 12 |
| Figura 5 - Site para recrutamento e seleção do Bradesco.....                             | 13 |
| Figura 6 - Ambiente externo e terminais de autoatendimento das agências do Bradesco..... | 18 |
| Figura 7 - Ilustração do software do Bradesco.....                                       | 20 |
| <br>   |    |
| Quadro 1 - Atividades realizadas.....  | 15 |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>7</b>  |
| <b>2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DA ATIVIDADE PROFISSIONAL .....</b>                             | <b>8</b>  |
| 2.1. Histórico da empresa.....  | 8         |
| 2.2. Caracterização da empresa.....   | 8         |
| 2.3. Identidade Corporativa.....  | 10        |
| 2.4. Linha de produtos .....  | 10        |
| 2.5. Organograma da Agência Céu Azul .....  | 11        |
| 2.6. Sistema interno do Banco Bradesco S.A. ....  | 12        |
| <b>3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....</b>  | <b>15</b> |
| <b>4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS .....</b>   | <b>17</b> |
| 4.1. Atendimento e triagem de clientes.....   | 17        |
| 4.1.1 Auxílio no manuseio dos terminais de autoatendimento .....                              | 19        |
| 4.1.2. Atendimento dos clientes com auxílio do software interno.....                          | 19        |
| 4.1.3 Atualização dos clientes aos novos meios digitais .....                                 | 20        |
| 4.2. Captação de clientes.....  | 21        |
| 4.3. Cursos de aprendizagem para atendimento ao cliente .....                                 | 22        |
| <b>5 PROBLEMAS IDENTIFICADOS E SUGESTÕES DE MELHORIA.....</b>                                 | <b>23</b> |
| 5.1. Problema um: demanda exagerada para quem exerce as funções de escriturário e caixa ..... | 23        |
| 5.2. Problema dois: cursos online ineficazes .....  | 23        |
| 5.3. Problema três: Processos internos rígidos e pouca abertura para mudanças .....           | 24        |
| <b>6 CONCLUSÃO.....</b>   | <b>26</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>  | <b>27</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

O setor bancário representa para todos os países do mundo uma importância muito grande pois é nele que as pessoas físicas e jurídicas obtêm controle, dados, informações e tomam decisões do que fazer com o dinheiro que está colocado junto ao banco. Como colocado por Ceretta e Niederauer (2001, p. 2), o Brasil “está em pleno desenvolvimento um amplo processo de adaptação e expansão de modernas tecnologias de gestão que propiciam maior satisfação aos clientes, em nível tanto interno quanto externo das organizações”.

O administrador tem papel primordial para as atividades de qualquer organização. Ela é necessária para otimizar, melhorar e aprimorar todas as áreas de uma empresa. Até por isso, é clara a importância da administração, que de acordo com Chiavenato (2007) se faz necessária para o desenvolvimento de um país ou organização pois funciona da mesma forma que médicos precisam de hospitais para tratar da saúde das pessoas e professores precisam de escolas e universidades para ensinar seus alunos. Ou seja, um é diretamente dependente do outro.

O estágio realizado dos estudantes nas empresas representa uma oportunidade de aplicação da teoria na prática dos estudantes durante o curso de graduação para se inserirem no mercado de trabalho. Conforme dispõe a Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008.

Estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos (BRASIL, 2008, p. 1).

Apesar da experiência posteriormente colocada no decorrer desse relatório não representar uma atividade de estágio ela também constitui uma atividade profissional de um estudante de graduação que busca colocar em prática as ideias aprendidas durante a graduação. Sendo assim, a atividade profissional possui o mesmo valor dos estágios para ajudar os educandos a se inserirem no mercado de trabalho.

Entendido todo o contexto envolvido entre a importância do setor bancário e administrativo, o objetivo do presente trabalho é relatar e caracterizar as atividades desenvolvidas ao atender clientes em uma agência bancária no setor de varejo do Banco Bradesco S.A., realizando paralelos entre a prática e conceitos teóricos da literatura da administração.

## **2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DA ATIVIDADE PROFISSIONAL**

Esta seção apresenta uma descrição geral e simplificada do Grupo Bradesco, grupo detentor da empresa Banco Bradesco S.A., ao mesmo tempo em que se detalha de forma mais elaborada a atuação do Banco Bradesco S.A. no setor de varejo através da agência localizada no Bairro Céu Azul em Belo Horizonte, Minas Gerais. Para apresentá-los subseções foram elaboradas como: Histórico da empresa; Caracterização da empresa; Identidade Corporativa; Linha de produtos; Organograma da Agência Céu Azul.

### **2.1. Histórico da empresa**

O Bradesco nasceu em 10 de março de 1943, no interior de São Paulo, na cidade de Marília. O nome inicial da empresa era Banco Brasileiro de Descontos, com uma ideia inicial que consistiu em atrair o pequeno comerciante, em especial o funcionário público. Desde então, o banco se consolidou com um dos gigantes financeiros do Brasil e da América do Sul (BRADESCO, 2022a).

A história da empresa é marcada por um crescimento exponencial desde o século XX, por aquisições de outras grandes empresas do mercado financeiro e pela qualidade do serviço prestado. Como prova disso, vale destacar que em 2016, o Bradesco concluiu a compra do HSBC Brasil, outra grande empresa do mercado financeiro. Foram mais de 16 bilhões de reais gastos para a aquisição. Com isso, o Bradesco assumiu todas as operações do HSBC no Brasil, incluindo varejo, seguros e administração de ativos, bem como todas as agências e clientes (G1.GLOBO, 2016).

### **2.2. Caracterização da empresa**

Tão forte se tornou o Bradesco que foi necessário chamá-lo de Grupo Bradesco e criar várias empresas para representar cada área de atuação do grupo. Alguns exemplos dessas empresas do Grupo Bradesco são: Banco Bradesco S.A., Bradesco Vida e Previdência, Bradesco Saúde, Bradesco Consórcios e várias outras empresas. Por causa disso, vale pontuar que os segmentos de operação do Grupo Bradesco são inúmeros, sendo os principais o câmbio, cartões, investimentos, empréstimos e financiamentos, gestão de recursos, seguros, vida e previdência, capitalização e consórcio.

Entre as empresas do Grupo Bradesco, a empresa onde a atividade profissional, tema

deste trabalho, é exercida é o Banco Bradesco S.A. Empresa essa a principal do Grupo Bradesco e que também é responsável por gerenciar e administrar as milhares de agências bancárias pelo Brasil.

Mais importante, um dos setores de atuação do Banco Bradesco S.A. é o varejo, que de acordo com Margotti (2021), varejo é a venda do produto ou serviço diretamente ao cliente, ocorrendo em um único ponto de contato, geralmente em uma loja física ou digital.

Para atingir os clientes e atuar no varejo o Bradesco conta milhares de agências bancárias espalhadas por todo o Brasil. Todas elas oferecem serviços e produtos de empréstimos para que as pessoas organizem a vida financeira, consignado com condições exclusivas para beneficiários do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e de outras empresas ao obter desconto na folha de pagamento, financiamento de veículos, crédito parcelado a ser pago com carência de 90 dias, crédito imobiliário para a construção de imóveis e crédito pessoal para objetivos pessoais (BRADESCO, 2022b).

Como pode ser observado na Figura 1, o logotipo do Bradesco traz uma alusão à projeção celeste sobre o Brasil, com uma faixa como a que corta a Bandeira Brasileira. Os dois traços da base, lembram um tronco e representam o compromisso de apoio a clientes de todos os portes. Tudo isso para que a nova marca transmita os valores do Bradesco: um banco moderno, acessível, em sintonia com o mundo contemporâneo (BRADESCO, 2022c).

Figura 1 - Logotipo Banco Bradesco.



Fonte: Banco Bradesco (2022).

Ainda, vale pontuar que a agência bancária utilizada para praticar a atividade profissional no Banco Bradesco está localizada na Rua Antônio José dos Santos, número 312, bairro Céu Azul, Belo Horizonte – Minas Gerais. Sendo essa uma agência de grande movimentação pois está localizada na avenida principal do bairro Céu Azul, local de grande circulação de veículos e pessoas.

A Figura 2 a seguir mostra a entrada da Agência do Bradesco – Céu Azul.

Figura 2 - Entrada da Agência do Bradesco - Bairro Céu Azul.



Fonte: Google Maps (2021).

### 2.3. Identidade Corporativa

O propósito do Banco Bradesco é “criar oportunidades para a realização das pessoas e o desenvolvimento sustentável de empresas e sociedade” (BRADESCO, 2022d).

Além disso, para o Banco Bradesco “os valores são crenças fundamentais da Organização que servem de guia no cumprimento de nosso propósito” (BRADESCO, 2022d). Com isso, para guiar a organização Banco Bradesco S.A. os valores escolhidos foram:

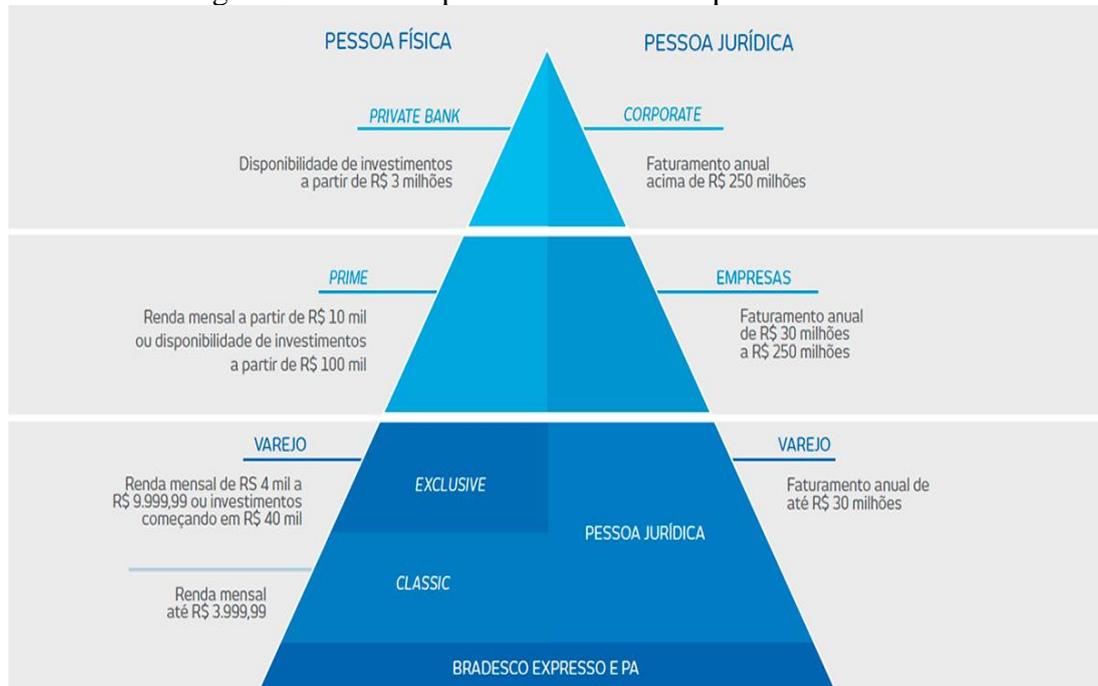
- Cliente como razão de existência da organização;
- Ética em todas as atividades e relacionamentos;
- Transparência nas informações necessárias às partes interessadas;
- Crença no valor e na capacidade de desenvolvimento das pessoas;
- Respeito à dignidade e à diversidade do ser humano;
- E responsabilidade socioambiental, com incentivo de ações para o desenvolvimento sustentável.

### 2.4. Linha de produtos

O Banco Bradesco S.A. e suas agências possuem uma linha de produtos baseada no

perfil do cliente, como poder observado na Figura 3, a seguir.

Figura 3 - Linha de produtos baseada no perfil do cliente.



Fonte: Mediagroup (2015).

A agência bancária do Bradesco Céu Azul trabalha com a linha de produtos que está em sua maioria na base da pirâmide da Figura 3, parte destinada ao público do varejo.

Para lidar com esse público do varejo, a agência Céu Azul possui um cargo denominado caixa para lidar com o perfil denominado *classic* onde as pessoas físicas possuem renda mensal até R\$ 3.999,99. O outro cargo é o chamado gerente de pessoa física (*exclusive*) onde as pessoas físicas possuem renda mensal de R\$ 4 mil a R\$ 9.999,99 ou investimentos começando em R\$ 40 mil. Por último, existe o cargo chamado de gerente de pessoa jurídica. No entanto, na agência Céu Azul a pessoa responsável pelo cargo gerente de pessoa jurídica trabalha com todos os perfis de cliente do lado direito da pirâmide da Figura 3, parte destinada para representar os clientes de pessoa jurídica.

## 2.5. Organograma da Agência Céu Azul

Com relação a agência Bradesco Céu Azul trata-se de um local que possui 6 funcionários, que podem ter sua distribuição observada por meio da Figura 4, que apresenta o organograma empresarial.

Figura 4 - Organograma da Agência Ceu Azul.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Para manter a confidencialidade de informações internas da agência Ceu Azul e do Banco Bradesco S.A. os cargos do organograma serão explicados de forma simplificada. O cargo de gerente geral é o cargo máximo de uma agência bancária do Banco Bradesco S.A. A pessoa que possui esse cargo tem como finalidade gerenciar todos os funcionários, metas e atividades realizadas na agência. Já o gerente administrativo é responsável por gerenciar adequadamente os processos e medidas administrativas sejam elas quais forem. O gerente de pessoa física é responsável por atender aqueles clientes pessoa física que possuem renda mensal de R\$ 4 mil a R\$ 9.999,99 ou investimentos começando em R\$ 40 mil. Da mesma forma, o gerente de pessoa jurídica é responsável por atender todos os clientes que possuem pessoa jurídica e gerenciar suas contas e recursos. Quanto a função de caixa, tem por finalidade atender e gerenciar o público em geral e todas as suas dúvidas e demandas, sejam clientes com contas abertas no banco ou não. Por fim, o cargo de escriturário, busca o primeiro contato com o cliente que vem até a agência para que assim seja possível atendê-los com a melhor qualidade possível e direcioná-los de forma correta para que tenham suas demandas solucionadas.

É importante ressaltar ainda que o cargo de escriturário é a função no qual a atividade profissional será utilizada para debater e detalhar sobre o presente trabalho.

## 2.6. Sistema interno do Banco Bradesco S.A.

Para melhor atender aos seus clientes as agências do Banco Bradesco S.A. possuem software próprios e extremamente seguros. Para facilitar a compreensão, esses softwares serão chamados aqui de softwares ou de sistemas internos.

Devido a privacidade e segurança exigida no Banco Bradesco S.A., a Figura 5, consta apenas um exemplo de site aberto e sistema próprio do Bradesco para seleção de novos funcionários. Esse mesmo site também é possível ser acessado internamente pelos funcionários do banco para buscar melhores opções de carreira em outras agências ou sedes do Banco Bradesco S.A.

Figura 5 - Site para recrutamento e seleção do Bradesco.

**Bem-vindo ao Bradesco**

Insira um título de vaga ou palavra-chave Local Busca

Venha construir ou transformar sua carreira com a gente. Aqui no Bradesco, você encontrará um ambiente diverso e inclusivo, que inspira confiança, acredita e promove seu desenvolvimento.

Após se candidatar é importante que você crie um perfil (em **Criar Perfil** no topo da página) e o mantenha atualizado (acesse **Entrar** no topo da página). Ah! E se você já tinha cadastro com a gente, na página antiga, é necessário criar um novo!

Confira nossas vagas abaixo!

**Não achou a vaga que você queria?**  
[Clique aqui e deixe seu currículo com a gente!](#)

**Filtros** Redefinir

**País**  Brasil (72)

**Estado (UF)**

- SP (43)
- MT (7)
- RJ (4)
- MS (3)
- PR (3)
- MG (2)

**69 Vagas Encontradas**

- GERENTE COMERCIAL CORRESPONDENTE I - 1461-COXIPÓ DA PONTE - URB.CUIABÁ-MT  
CUIABÁ, MT, Brasil  
14/04/2022
- 4859-DEPTO. SEGURANÇA CORPORATIVA - ANALISTA CIENCIAS DADOS SR  
OSASCO, SP, Brasil  
18/04/2022
- Analista CRM Pleno - CRM (8018)  
CURITIBA, PR, Brasil  
18/04/2022
- ESCRITURARIO | 1466-JARDIM-MS  
JARDIM, MS, Brasil  
18/04/2022

Fonte: Bradesco (2022e).

Os sistemas internos objetivam trazer informações e dados internos do banco, dos funcionários e dos clientes. Tudo isso para que seja possível buscar o melhor desempenho do funcionário, a melhor e mais rápida solução para os clientes ao mesmo tempo em que protege

dados sensíveis e financeiros de todos os envolvidos com o funcionamento da empresa. Além disso, o sistema interno do Bradesco é complexo e privado.

### 3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

A atividade profissional na empresa Banco Bradesco S.A. foi realizada entre os dias três de janeiro de 2022 a oito de abril de 2022 correspondendo a uma carga horária de 31 horas e 15 minutos semanais e 437 horas e 30 minutos totais. O Quadro 1, apresenta quais foram as atividades realizadas na atividade profissional no cargo de escriturário, fazendo uma breve apresentação do que cada uma representa, e traz o número total de horas vivenciadas.

Quadro 1 - Atividades realizadas.

| <b>ATIVIDADES REALIZADAS</b>                                     | <b>DESCRIÇÃO</b>   | <b>HORAS TOTAIS</b> |
|--|--|---------------------|
| Atendimento e triagem dos clientes                               | Ouvir os clientes atentamente e ao entender suas demandas, direcioná-los ao serviço e pessoa mais adequada para solucionar o problema apresentado.             | 44                  |
| Auxílio no manuseio dos terminais de autoatendimento             | Auxiliar todos os clientes que apresentarem dificuldades em utilizar o terminal de autoatendimento.  | 175                 |
| Atendimento dos clientes com o software interno                  | Ouvir atentamento ao cliente para realizar e buscar as soluções do problema apresentado por meio do sistema interno instalado nos computadores da agência.     | 86                  |
| Atualização dos clientes aos novos meios digitais                | Auxiliar os clientes a utilizar o novo sistema para acessar os serviços e produtos prestados pela empresa por meio dos canais digitais (celular e computador). | 44                  |
| Captação de clientes   | Convencer os clientes a adquirirem os produtos oferecidos pelo Bradesco para que assim as metas sejam batidas.   | 44                  |
| Realização de cursos de aprendizagem para atendimento ao cliente | Realizar cursos dentro do sistema interno do Bradesco para entender todas as normas, produtos e regulamentações disponíveis para utilizá-las junto ao cliente. | 44                  |
| <b>TOTAL DE HORAS</b>  |  | <b>437</b>          |

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

É importante perceber que as horas descritas para cada atividade no Quadro 1 são estimativas, pois a todas as atividades são realizadas de acordo com as demandas que os clientes apresentam diariamente no trabalho como escriturário. Problemas e soluções diferentes apresentam-se todos os dias ao atender os clientes.

Vale ressaltar que o software para atendimento ao cliente e as demais atividades exercidas no cargo de escriturário serão detalhadas de forma escrita ou com imagens ilustrativas, uma vez que imagens reais e qualquer demonstração do software da empresa são privados e possuem dados confidenciais de todos os clientes, sendo assim vedado abertura de informações aprofundadas de dados internos da empresa.

## **4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS**

Esta Seção 4, tem por finalidade abranger os processos técnicos de cada uma das ações realizadas na atividade profissional. Elas serão descritas detalhadamente, terão embasamento em conceitos da Administração para fazer paralelos entre a prática e os conceitos encontrados na literatura.

### **4.1. Atendimento e triagem de clientes**

Como colocado por Salesforce (2022), “a definição de atendimento ao cliente vai muito além de apenas dar respostas: o conceito de atendimento é uma parte importantíssima do que a sua marca significa para os clientes, transformando-se em um fator crítico para o sucesso do seu negócio”. Além disso, como é pontuado por Ricardo (2021), as empresas que possuem um fluxo de clientes muito grande e prazos apertados trabalham com o que é chamado de triagem, um processo que rastreia rapidamente o atendimento.

O número de clientes que se apresentam na agência todos os dias é gigantesco. No ambiente da agência Céu Azul, local de estudo deste trabalho, estimasse que um número de 100 a 200 pessoas sejam atendidas por quem exerce a função de escriturário.

Segundo Salesforce (2022), “é preciso ter qualidade no atendimento ao cliente, que deve estar alinhado ao valor que sua empresa quer passar para os consumidores e as suas metas como um todo”.

Para Kotler e Armstrong (2003, p. 475) “Atrair e reter clientes pode ser uma tarefa difícil. Hoje, os clientes têm à sua disposição uma grande variedade de escolha de produtos e marcas, preços e fornecedores”.

No ambiente da agência Céu Azul a triagem tem por finalidade maior atender o cliente o mais rápido possível, com a melhor solução e com os melhores meios disponíveis para ele e para o profissional. Isso tudo pois fazendo um paralelo com as ideias de Kotler e Armstrong a dificuldade de atrair e reter clientes é imensa, a concorrência é grande e severa. Por isso, realizar uma boa triagem é apenas o primeiro passo para atender e satisfazer os clientes.

Mais do que isso, a triagem busca desafogar o ambiente interno da agência, fazendo com que os profissionais do caixa e gerentes exerçam suas outras atividades com mais tempo e tranquilidade. Tudo isso, ao mesmo tempo em que se busca atingir os valores do Banco Bradesco, considerando que o cliente é visto como razão de existência da organização.

A Figura 6, apesar de não ser uma imagem retirada do ambiente externo da agência Céu

Azul, ela representa de forma extremamente similar o mesmo ambiente externo objeto da atividade profissional.

Figura 6 - Ambiente externo e terminais de autoatendimento das agências do Bradesco.



Fonte: Idinheiro (2022).

Na agência Céu Azul, é necessário ouvir atentamente ao cliente e tomar uma decisão para onde encaminhá-lo, o ambiente interno ou externo da agência. Existe a possibilidade de que o problema possa ser resolvido na parte externa da agência nos terminais de autoatendimento. Assim como existe a chance de que o problema passe para que os profissionais da agência que exercem outros cargos possam resolvê-los.

Assim, existem alguns caminhos a seguir depois ouvir atentamente ao cliente: a primeira opção pode ser a de resolver os problemas com o próprio escriturário no autoatendimento, processo esse no qual será mais rápido e terá solução também rápida. Caso a decisão seja de conversar com o gerente de pessoa física ou jurídica ou o caixa, o cliente deverá ser encaminhado para pegar uma senha e esperar no ambiente interno da agência pelo atendimento dos outros profissionais. Ou ainda, é possível que a solução para a demanda do cliente seja resolvida pelo próprio escriturário no ambiente interno da agência apenas acessando o software do banco. Por último, se o problema do cliente não tiver uma solução clara naquele momento ou for uma situação complexa, a escolha será de levar o problema diretamente ao gerente administrativo ou gerente geral da agência.

Buscar ajuda dos gerentes geral ou administrativo para encontrar uma solução para os problemas dos clientes é a última opção para quem está realizando a triagem. Essa decisão não é incomum, pois vários problemas são resolvidos com autorização de pessoas com cargos superiores na agência. No entanto, essa decisão precisa ser tomada com bastante cautela.

#### **4.1.1 Auxílio no manuseio dos terminais de autoatendimento**

Diversos são os problemas resolvidos nos terminais de autoatendimento do Bradesco. Alguns dos principais são: sacar, transferir ou depositar dinheiro; olhar o saldo na tela ou retirar o extrato mensal no papel; trocar ou cadastrar senha do cartão ou aplicativo; cadastrar uma senha de segurança no celular escolhido pela pessoa.

Todas as atividades acima são de fácil compreensão para quem as realiza diversas vezes durante um dia, mas podem ser complexas para quem tem pouca instrução e manuseio de terminais de autoatendimento.

A tarefa mais importante ao realizar essas atividades é saber e compreender como lidar com os mais diversos tipos de pessoas. Pessoas com idade, sexo, tempo disponível, escolaridade, ideologias e outras complexidades que diferenciam todo ser humano aparecem para serem atendidas na agência e no terminal de autoatendimento principalmente. Para isso, utilizar ao máximo a inteligência emocional se faz necessário. Conforme Mayer e Salovey:

A inteligência emocional envolve a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual (MAYER; SALOVEY, 1997, p. 15).

Compreender os problemas das pessoas ao mesmo tempo que tem que lidar com todo estado emocional que o cliente apresenta é uma tarefa complexa. Manter a calma, perceber acuradamente e avaliar e expressar emoções são atitudes tomadas na atividade profissional durante quase o processo de atendimento ao cliente. Durante o manuseio dos terminais de autoatendimento isso se mostra mais presente ainda pois o cliente ao perceber que a solução para o problema está no terminal de autoatendimento ele automaticamente espera ter o problema resolvido rapidamente para poder ir embora do ambiente bancário.

#### **4.1.2. Atendimento dos clientes com auxílio do software interno**

Caso a solução para o problema do cliente exija uma solução no ambiente interno da agência e uso do software, ele é encaminhado para retirar uma senha e sentar-se em uma das cadeiras disponíveis para aguardar a vez.

A Figura 7 é uma ilustração aproximada de como é o software interno do Bradesco para

consulta de dados dos clientes e da base de dados do banco. Como atividade profissional é necessário aprender a linguagem do software, utilizando os códigos adequados para conseguir acessar cada tipo de informação buscada. O número de código é finito, mas são inúmeros e é necessário memorizá-los para obter acesso as funções necessárias.

Figura 7 - Ilustração do software do Bradesco.

```

TELA 002                - MENU DE SISTEMAS -
CODIGO : CPF DO USUARIO          BASE: SA003
USUARIO: NOME DO USUARIO        DATA: 19/10/2018
NETNAME: AWVAFJCG              ULTIMO ACESSO: 19/10/2018 09:55:46  HORA: 10:42:35

POSICIONE O CURSOR NA LINHA DO SISTEMA DESEJADO E TECLE <ENTER>:

      NOME                BASE        PSEUDO  DESCRICAO
      ----                ----        -----  -
      CGRS                SA004                CONTROLE DE GRS
      ORYX                SA003                FERRAM MODEL NEGOC ORIX
      ORYX-TRE            SA004                SISTEMA ORYX - TREINAMENTO
      SGP                 SA003                SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS
      SIMCD              BSB02                SISTEMA UTILIZAÇÃO DA SUPCD
      SIMRAV-APOIO       SA003                SIMRAV-APOIO
      SIMRAV-APOIO-HO    SA004                SIMRAV - APOIO HOMOLOGACAO
      SISGAD             BSB03                SISTEMA DE GESTÃO ACADÊMICA

COMANDO ==> _____

PF3=SAI  PF4=LIBERA  PF7=VOLTA                PF9=LIMPA PF10=PSEUDO PF11=AUTO T02
MÁ + a                                     22/016

```

Fonte: SERPRO (2022).

Ao entender a demanda do cliente é necessário buscar na base de dados do software a resposta para o problema do cliente. Essa resposta é muito variada, indo desde consulta do número da conta até mesmo a uma abertura de pedido de um novo cartão.

#### 4.1.3 Atualização dos clientes aos novos meios digitais

Como colocado por Wagner, A.F. et al. (2019, p. 2) “o atendimento digital bancário a muito tempo é um dos principais objetivos das instituições financeiras do país, transformando o atendimento físico para o meio digital, por meio de aplicativos para smartphones, centrais de atendimento e internet banking”.

Dito isso, o uso de aplicativos para smartphones tem sido primordial para que os clientes do Bradesco consigam visualizar suas contas bancárias e monitorar todas as atividades relacionadas ao seu dinheiro e o uso dele. Por isso, durante a atividade profissional é extremamente importante sempre orientar os clientes a utilizarem cada vez mais o atendimento digital bancário, principalmente por meio dos aplicativos para smartphones. Uma grande maioria dos problemas são solucionados por meio do aplicativo do Bradesco.

Orientar e ensinar o cliente a utilizar o aplicativo do Bradesco corretamente significa para o cliente: economizar tempo de deslocamento e de espera ao ir à agência e acesso direto e imediato a solução do problema. Já para a agência isso representa cada vez menos clientes formando filas, mais satisfeitos pela solução rápida e mais tempo aos funcionários internos para dedicar as suas funções para bater suas metas e conseqüentemente, trazendo maiores lucros ao banco.

Nesse sentido, como dito por Wagner, A.F. et al. (2019, p. 6), “as Instituições Financeiras (IF) modernizam-se no atendimento aos seus clientes com aperfeiçoamento dos meios de atendimento, a fim de acompanhar seus interesses, levando-se em consideração suas necessidades, experiências e seus interesses”. Dessa forma, a necessidade de todos é mais bem atendida: do cliente, dos funcionários e da empresa.

Novamente, parafraseado a citação já mencionado Salesforce (2022) a qualidade do atendimento passa diretamente pelo valor que a empresa quer passar. Por isso, a empresa insiste em ensinar seus clientes a utilizarem os meios digitais, pois como citado nos valores do Banco Bradesco existe a crença no valor e na capacidade de desenvolvimento das pessoas.

## **4.2. Captação de clientes**

De acordo com a página Resultados Digitais (2021), uma das etapas do processo comercial é a captação de clientes, na qual os vendedores analisam o perfil do cliente ideal em potencial e entram em contato com eles, sejam pessoa física ou jurídica, com o objetivo de seguir um caminho até o fechamento do negócio ou venda. Além disso, tem-se como sendo o perfil do cliente ideal aquele em que a descrição do consumidor que mais se beneficiaria do produto ou serviço.

Peppers (2016), coloca que cada cliente é distinto, diferente e deve ser tratado com único. Adequar os produtos e serviços possibilita um tratamento adequado para cada cliente, é a chamada fase de diferenciação. É ela que traz a personalização do atendimento.

Durante o trabalho como escriturário na agência Céu Azul, o processo comercial executado e permitido é apenas o de captação. Durante a atividade profissional apenas o primeiro contato é realizado, ocorrendo a identificação do produto que pode ser ofertado ao cliente e o perfil da pessoa para que assim o cliente seja direcionado para o caixa ou outro gerente para fechar a venda de algum produto.

O mais importante nessa atividade é analisar adequadamente o perfil do cliente que vem até agência. Seja qual for a demanda da pessoa ou quem seja a pessoa que veio até a agência

buscando algum tipo de atendimento, durante a função de escriturário é pertinente sempre encarar toda pessoa como um potencial cliente para os produtos ofertados na agência Céu Azul.

Cabe a quem exerce a função de escriturário tratar o cliente como único, identificar seu perfil, e personalizar o atendimento para que o caixa ou outros gerentes consigam oferecer de forma mais profunda o produto ideal a ele. A verdade é que toda vez que uma pessoa chega até a agência representa uma oportunidade para oferecer um produto e consequentemente bater as metas colocadas para os produtos da agência.

### **4.3. Cursos de aprendizagem para atendimento ao cliente**

Como colocado por Santos (2015, p.14), “a educação e o aprendizado contínuo, inclusive intensa atualização, são necessários para acompanhar as novas realidades sociais e até os possíveis impactos sociais”.

Os cursos livres são descritos pela Anhanguera Educacional.

Os cursos da modalidade de ensino livre têm como característica principal a carga horária reduzida e a oferta de um conhecimento específico, como ensinar o uso de um software, uma técnica de laboratório ou uma língua estrangeira. Alguns cursos podem durar poucas semanas ou até um dia, caso de um workshop ou oficina. Porém, há cursos com carga horária maior, de alguns meses, por exemplo (ANHANGUERA, 2020).

Com o intuito de educar o profissional que exerce a função de escriturário o Banco Bradesco S.A. disponibiliza cursos livres obrigatórios e não obrigatórios. Além disso, é extremamente importante que no cargo de escriturário o aprendizado contínuo aconteça. Os produtos, regras, mudanças sociais e seus impactos se renovam com uma frequência muito alta nos dias de hoje.

Por isso, diversos cursos são disponibilizados de tempos em tempos pelo Banco Bradesco S.A. Todos eles são realizados dentro dos próprios computadores disponibilizados na agência. Não existe uma meta para realização deles, porém quando abertos para realização alguns possuem prazos para serem concluídos. Durante a atividade profissional os cursos livres dos mais diversos foram realizados como: regras e regulamentação interna da empresa, produtos e serviços prestados, manual de conduta e produtos disponíveis para captação de clientes.

## **5 PROBLEMAS IDENTIFICADOS E SUGESTÕES DE MELHORIA**

De forma geral, existem questões pontuais que merecem ser ajustadas para melhoria da atividade profissional no cargo de escriturário. Apesar do Banco Bradesco ser uma das maiores empresas do Brasil e possuir processos já bem estabelecidos e consolidados, existem pontos a serem questionados. Por isso, algumas sugestões gerais para melhoria de desempenho da empresa e do cargo de escriturário serão comentadas a seguir com base em problemas pontualmente identificados durante a execução da atividade profissional.

### **5.1. Problema um: demanda exagerada para quem exerce as funções de escriturário e caixa**

Um dos pontos mais claros a serem melhorados na agência Céu Azul é a falta de pessoal para atendimento nos terminais de autoatendimento e no caixa. Quem exerce a função de escriturário e de caixa acaba ficando sobrecarregado e realizando suas tarefas com mais velocidade que o ideal, o que deixa os funcionários propensos a cometerem um maior número de erros. Além disso, os clientes esperam mais tempo para serem atendidos e ficam insatisfeitos com o atendimento devido a esse fator. Para piorar, a gerente administrativa acaba precisando ajudar no atendimento, o que gera mais efeitos negativos pois ela deixa de realizar suas tarefas diárias e próprias do cargo importante que exerce.

A solução para isso não passa por novas tecnologias ou novas técnicas para atendimento ao cliente. Nesse sentido, todos já executam como deve ser feito e em tempo ideal. Ao mesmo tempo, já existem tecnologias seguras e rápidas sendo utilizadas por clientes e funcionários. Então, se estiver de acordo com as estratégias do banco melhorar o atendimento ao cliente, a solução pode ser que seja contratar mais pessoal para ajudar no atendimento, seja mais um caixa ou escriturário. Tudo isso, para evitar a perda de clientes e lucros potenciais. No entanto, cabe ao banco avaliar em sua estratégia se a perda de lucros devido a insatisfação dos clientes será maior ou menor que a contratação de mais pessoal. Assim, cabe a quem executa a atividade profissional tema deste trabalho alertar seus superiores sobre o problema.

### **5.2. Problema dois: cursos online ineficazes**

É notório como os cursos livres obrigatórios ou não obrigatórios são pouco eficazes para educar e para serem colocados em prática para execução da função da atividade profissional de

escriturário. Os cursos livres acabam se tornando apenas um meio informativo de questões pontuais que são de senso comum. Isso acaba gerando apenas mais uma demanda a ser cumprida que possui pouco ou nenhuma eficácia real.

É pertinente acreditar que para essa situação mudar seja necessário treinamentos presenciais. Ao mesmo, é pertinente colocar em prática logo em seguida ao treinamento o que seria aprendido, pensando que esse é um serviço extremamente operacional e repetitivo. Assim, a teoria e prática seriam facilmente vistas e fixadas a todos. Além disso, é importante que uma pessoa com mais experiência esteja acompanhando por um curto período o escriturário para demonstrar como deve ser feito e onde a situação estuda no treinamento mais se encaixa.

### **5.3. Problema três: Processos internos rígidos e pouca abertura para mudanças**

O principal problema identificado é a rigidez dos processos e a abertura para mudanças. É notório como a agência Céu Azul ainda é muito tradicional na forma de executar as funções e processos. Todos possuem suas tarefas e dificilmente executam funções diferentes no dia a dia. A atividade profissional aqui estudada é a mesma executada desde o primeiro dia. Após poucas semanas certamente o trabalho se tornou repetitivo. Se tornou um trabalho de executar e repetir infinitas vezes. Isso certamente trouxe desmotivação para execução do trabalho pois o sentimento de desafio e evolução profissional parou de existir. E, além da desmotivação, a agência deixa de contar com o potencial da pessoa que está escondido em outras funções e atividades.

A solução para problema podem ser várias. Uma solução muito simples, seguindo sempre com as normas e leis trabalhistas vigentes do Brasil, seria realizar a rotação de funcionários e suas funções, no sentido de um ensinar ao outro que mostrar disposto a aprender sobre aquela outra função. Obviamente, isso dependeria da abertura de todos para que uma pessoa de com um cargo se colocasse a disposição para ensinar a outra de cargo diferente. Da mesma forma, isso dependeria da visão dos gerentes com poder de contratação de funcionários pois para o que foi colocado acima, é necessário tempo hábil durante a rotina de trabalho para um funcionário ajudar ao outro aprender novas atividades. No entanto, os ganhos quanto a isso seriam imensos. Funcionários estariam mais motivados, seriam desafiados, descobririam o que mais possuem vocação e ainda, quando um profissional em algum cargo não estivesse disponível por qual motivo for, a solução para o problema estaria dentro da própria agência. Nenhum cliente ficaria insatisfeito se alguém em determinada função não estivesse disponível e não seria necessário o deslocamento de funcionários entre as agências do Bradesco para cobrir

a ausência uma pessoa.

## 6 CONCLUSÃO

A prática profissional no mercado de trabalho tem importância incomparável para ao estudante de graduação. Conseguir colocar em prática poucos ou muitos conceitos de administração vistos durante todo o curso é algo de grande valor. O estudante consegue desenvolver o lado pessoal, comportamental, profissional, emocional e várias outras áreas importantes não só para a profissão de administrador, como para a vida pessoal.

A atividade profissional executada no cargo de escriturário na agência Céu Azul do Banco Bradesco, possibilitou realizar atividades básicas da administração como atender um cliente de forma adequada. Ao mesmo, foi possível colocar em prática ideias complexas da administração. Entender os problemas do cliente e exercitar constantemente a inteligência emocional é algo desafiador que foi proporcionado pelo Banco Bradesco S.A. constantemente.

O ponto mais trabalhado durante a atividade profissional foi sem dúvidas o atendimento ao cliente nas suas mais diversas formas. Entender quais as demandas do cliente e saber resolvê-las da melhor e mais rápida maneira é algo desafiador e engrandecedor. Os meios digitais se tornaram fundamentais para otimizar esses processos de atendimento, ao passo que a capacitação com cursos livres se torna cada vez mais necessária a todos os profissionais de todas as profissões.

Um aprendizado muito grande durante esse tempo foi o de saber quando buscar ou não buscar ajuda dos companheiros de trabalho com cargos acima de escriturário. Foi nítido desde o primeiro dia que buscar soluções sem atrapalhar os gerentes seria muito importante para o andamento do funcionamento adequado da agência.

No entanto, um ponto muito importante identificado, são os processos rígidos aliados a pouca abertura para mudanças. As empresas que se mantêm apegadas a processos tradicionais e ultrapassados vão de pouco em pouco enfrentando problemas evitáveis e que desgastam os funcionários e clientes. Aliar os objetivos estratégicos com os funcionários, com a modernização e a satisfação do cliente seria um ponto importante de melhora para a empresa e agência.

Dessa forma, foi possível atingir ao objetivo do presente trabalho ao relatar conceitos administrativos aplicados no ambiente profissional. Mais do que isso, a aplicação desses conceitos e teorias administrativas trouxeram benefícios para agência Céu Azul e conseqüentemente para o Banco Bradesco S.A. Como também para o estudante de administração, que certamente evoluiu como profissional ao realizar essa atividade profissional.

## REFERÊNCIAS

- ATENDIMENTO ao cliente. **Salesforce**, 2021. Disponível em: <<https://www.salesforce.com/br/atendimento-ao-cliente/>>. Acesso em: 15/04/2022.
- BEM-VINDO ao Bradesco. **Bradesco**, 2022e. Disponível em: <<https://bradesco.csod.com/ux/ats/careersite/1/home?c=bradesco&state=mg>>. Acesso em: 17/04/2022.
- BRADESCO conclui compra do HSBC Brasil e paga R\$ 16 bilhões. **G1.globo**, 2016. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2016/07/bradesco-paga-r-16-bilhoes-e-conclui-compra-do-hsbc-brasil.html>>. Acesso em: 17/04/2022.
- BRADESCO dia & noite. **Idinheiro**, 2021. Disponível em: <<https://www.idinheiro.com.br/bradesco-dia-noite/>>. Acesso em: 15/04/2022.
- BRADESCO. **Bradesco**, 2022c. Disponível em: <<https://banco.bradesco/marca/>>. Acesso em: 14/04/2022.
- BRASIL. **Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008**. Dispõe sobre o estágio de estudantes e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 26 de set. 2008.
- CAPTAÇÃO de clientes: saiba o que é e veja 5 dicas práticas de como fazer. **Resultados digitais**, 2021. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/vendas/captacao-de-clientes/>>. Acesso em: 16/04/2022.
- CERETTA, Paulo Sergio; NIEDERAUER, Carlos Alberto Pittaluga. **Rentabilidade e eficiência no setor bancário brasileiro**. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. 3, p. 7-26, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. Elsevier Brasil, 2007.
- CLIENTE ideal: entenda o que é Ideal Customer Profile (ICP) e a sua importância para o time de vendas. **Resultados digitais**, 2020. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/vendas/cliente-ideal/>>. Acesso em: 16/04/2022.
- DESCUBRA o Bradesco Exclusive. **Bradesco**, 2022b. Disponível em: <<https://banco.bradesco/html/exclusive/produtos-servicos/conta-corrente/abra-sua-conta.shtm>>. Acesso em: 14/04/2022.
- ESTRATÉGIA. **Mediagroup**, 2015. Disponível em: <<http://www.mediagroup.com.br/HOST/Bradesco/RAO/pt/estrategia.htm>>. Acesso em: 17/04/2022.
- GOOGLE. **Google maps**, 2021. Disponível em: <<https://www.google.com.br/maps>>. Acesso

em: 14/04/2022.

IDENTIDADE corporativa. **Bradesco**, 2022d. Disponível em: <<https://banco.bradesco/html/classic/sobre/>>. Acesso em: 13/04/2022.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MARGOTTI, Anelise. Entenda o que é varejo e como realmente funciona o mercado varejista. **Rockcontent**, 2021. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/o-que-e-varejo-2/>>. Acesso em: 13/04/2022.

MAYER, John D.; SALOVEY, Peter. What is emotional intelligence? Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators. **New York: Basic Book**. PP, p. 3-31, 1997.

NOSSA história. **Bradesco**, 2022a. Disponível em: <<https://www.bradescori.com.br/o-bradesco/historia/nossa-historia/>>. Acesso em: 17/04/2022.

O QUE é um curso livre e quais são as vantagens? **Anhanguera**, 2020. Disponível em: <<https://blog.anhanguera.com/o-que-e-um-curso-livre/>>. Acesso em: 16/04/2022.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Managing customer experience and relationships: A strategic framework**. John Wiley & Sons, 2016.

RICARDO, Javier. O que é triagem? **Economia e negócios**, 2021. Disponível em: <<https://economiaenegocios.com/o-que-e-triagem/>>. Acesso em: 15/04/2022.

SANTOS, Fernando de Almeida. Ética empresarial: políticas de responsabilidade social em 5 dimensões. **São Paulo: Atlas**, 2015, cap.1, p.14.

SERPRO. **Manual HOD v13**. Disponível em: <<https://www.serpro.gov.br/>>. Acesso em: 16/04/2022.

WAGNER, A.F. et al. Utilização dos canais digitais bancários e suas facilidades de. **Revista gestão & saúde**, Rio Grande do Sul, p.17-30, 2019. Disponível em: <<https://www.herrero.com.br/files/revista/filece42021d5424c4403790a78431650fb1.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2022.