

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

GABRIELA SANTOS ALMEIDA

DIA DA QUALIDADE: Análise da estratégia de melhoria contínua utilizada pelo Itaú
Unibanco S.A. – Agência 4525 São Luís Renascença

São Luís

2017

GABRIELA SANTOS ALMEIDA

DIA DA QUALIDADE: Análise da estratégia de melhoria contínua utilizada pelo Itaú
Unibanco S.A. – Agência 4525 São Luís Renascença

Monografia apresentada ao curso de Administração da
Universidade Estadual do Maranhão, em cumprimento
das exigências para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Esp. Alysson Santos Leite

São Luís

2017

Almeida, Gabriela Santos.

DIA DA QUALIDADE: Análise da estratégia de melhoria contínua utilizada pelo Itaú Unibanco S.A. – Agência 4525 São Luís Renascença / Gabriela Santos Almeida – São Luís, 2017.

59 f. il.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2017.

Orientador: Prof. Esp. Alysson Santos Leite

1. Gestão da Qualidade. 2. Melhoria Continua. 3. Serviços. 4. Satisfação do cliente. 5. Itaú. I. Título.

CDU 005.6(812.1)

GABRIELA SANTOS ALMEIDA

DIA DA QUALIDADE: Análise da estratégia de melhoria contínua utilizada pelo Itaú
Unibanco S.A. – Agência 4525 São Luís Renascença

Monografia apresentada ao curso de Administração da
Universidade Estadual do Maranhão, em cumprimento
das exigências para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Aprovada em: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Alysson Santos Leite (Orientador)
Universidade Estadual do Maranhão

1º Examinador
Universidade Estadual do Maranhão

2º Examinador
Universidade Estadual do Maranhão

A Deus, a minha família e aos meus amigos
que contribuíram para essa conquista.

AGRADECIMENTOS

A *Deus*, pela sua assistência infinita em minha vida, presente em todos os momentos, dando-me condições e forças necessárias para finalizar essa etapa acadêmica. Não tenho palavras para agradecer tanta bondade, dia após dia, cercando-me com fidelidade. Nunca me deixes esquecer que tudo o que tenho, o que sou, e o que vier a ser, vem de Ti, Senhor. A Ti, toda Honra, Glória e Louvor.

Aos meus pais, *Maridalva e Jorge*, que me ensinaram valores que levarei por toda minha vida pessoal, acadêmica e profissional. Sou grata pela oportunidade de hoje executar esta atividade que será de grande importância na minha caminhada para o futuro, pelo incentivo diário em busca do estudo, e pelo apoio que me deram com o propósito de me tornar uma pessoa capaz de realizar tudo aquilo que me disponho a executar. A minha irmã, *Larissa*, pela contribuição e auxílio diário.

Ao meu namorado, *Igor Vinicius*, por sempre sonhar junto comigo, me entender nos momentos difíceis em que eu precisava me dedicar aos estudos, sempre carinhosamente presente em cada fase, dando-me ânimo e força para concluir este trabalho.

Aos meus amigos e companheiros acadêmicos, que tive o prazer de compartilhar conhecimentos, provas e trabalhos essenciais dentro dessa trajetória.

Ao meu orientador, o professor *Alysson Santos Leite* que sempre com seu profissionalismo e experiência acadêmica, acompanhou com paciência o desenvolvimento de todas as fases dessa monografia.

Ao Itaú Unibanco, em especial as agências 7127 São Luís Maranhense e 4525 São Luís Renascença pela oportunidade profissional que me foi confiada e pela colaboração com informações necessárias para atingir mais esta meta pessoal e a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para esta formação.

Por fim, deixo minha sincera gratidão a todos.

“Os vossos clientes mais insatisfeitos são a vossa maior fonte de aprendizagem”.

(Bill Gates)

RESUMO

A Qualidade possui grande importância para as organizações que buscam obter crescimento, pois esta orienta agir com excelência para atrair e manter os clientes, sempre superando suas expectativas. Na prestação de serviços, as práticas de qualidade são voltadas para atender as necessidades do cliente de forma personalizada. O objetivo geral é apresentar e analisar a eficácia da ferramenta, Dia da Qualidade desenvolvida pelo Sistema de Gestão da Qualidade do Itaú, na agência 4525, realizar apreciação e responder de forma clara e objetiva o questionamento à cerca das satisfações dos clientes. Os objetivos específicos estão relacionados a realizar um levantamento bibliográfico sobre a qualidade, descrever o SGQ Itaú, delinear a ferramenta de melhoria contínua e apurar a eficácia do sistema. Para a elaboração do presente foi realizado pesquisas exploratória, descritiva, bibliográfica e documental. Com a análise dos resultados, verificou-se a eficácia da ferramenta e que para melhorar a satisfação dos clientes nos serviços prestados, na agência 4525 São Luís Renascença, será necessário um maior empenho nos Dia da Qualidade e na disseminação das boas práticas, mas por outro lado, observou-se a importância da ferramenta de melhoria contínua na busca pela superação das expectativas dos clientes.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade. Melhoria Contínua. Serviços. Satisfação do cliente. Itaú.

ABSTRACT

Quality is of great importance for organizations seeking growth, because this guides how to act with excellence to attract and preserve the clients, always overcoming their expectations. In providing services, quality practices are to answer customer needs in a personalized way. The overall goal is show and analyze the effectiveness of the tool, Quality Day developed by Itaú's Quality Management System, at the agency 4525, is perform an appreciation and answer in a clear and objective way the questions about the satisfaction of the customers. The specific objectives are related to realize a bibliographic research about the quality, describe the Itaú's QMS, delineate the tool of continuous improvement and determine the system effectiveness. For the elaboration of this present work exploratory, descriptive, bibliographical and documentary research were realized. With the analysis of the results, it was verified the tool effectiveness and that to improve customer satisfaction in the services provided, at 4525 Agency São Luis Renascença, it will be necessary a greater commitment on Quality Days and dissemination of good practices, but on the other hand, it was observed the importance of the tool of continuous improvement in search to exceed customer expectations.

Keywords: Quality Management. Continuous Improvement. Services. Customer satisfaction. Itaú.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Três eras ou estágio do movimento da Administração da Qualidade	15
Figura 2 – Pilares da qualidade.....	21
Figura 3 – Ciclo PDCA	24
Figura 4 – Organograma 4525.....	38
Figura 5 – Premissas do SGQ Itauí	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições da ideia da qualidade	16
Quadro 2 – Princípios da Gestão da qualidade	18
Quadro 3 – Trilogia de Juran: Processos e atividade de gestão da qualidade	19
Quadro 4 – Amostra: Conglomerado Itaú Unibanco.....	37
Quadro 5 – Ciclo PDCA Itaú.....	43
Quadro 6 – Medidores e Indicadores do SGQ Itaú Unibanco.....	46
Quadro 7 – Painel de Satisfação	48
Quadro 8 – Dia da Qualidade	49
Quadro 09 – QUIZ MeuFOCO.....	50
Quadro 10 – Notas de Satisfação de OUT/16 a MAR/17	52

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BACEN	Banco Central
CDB	Certificado de depósito bancário
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
GGC	Gerente Geral Comercial
GO	Gerente Operacional
GQ	Gestão da Qualidade
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
ISO	“ <i>International Organization For Standardization</i> ”- Organização Internacional de Normalização.
NBR	Norma Brasileira
PDCA	<i>Plan, do, cheque, action</i>
PF	Pessoa Física
PJ	Pessoa Jurídica
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SGS ICS	Serviços Internacionais de Certificação
TQM	<i>Total Quality Management</i> ou Gestão da Qualidade Total

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 FUNDAMENTOS DA QUALIDADE	15
2.1 Sistema de Gestão da Qualidade	17
2.1.1 Qualidade Total	20
2.1.2 Melhoria Contínua da Qualidade.....	22
3 QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS BANCÁRIOS	25
3.1 Serviços	25
3.2 Qualidade em serviços bancários	27
3.2.1 Setor Bancário	30
3.2.2 A prestação de serviços para o cliente interno	31
3.2.3 A prestação de serviços para o cliente externo.....	32
4 METODOLOGIA	35
4.1 Tipo de pesquisa	35
4.2 Local da pesquisa	36
4.3 Universo e amostra	36
4.4 Técnicas de coleta	38
4.5 Tratamentos dos dados	39
4.6 Limitações do estudo	40
5 ITAÚ UNIBANCO S.A.	41
5.1 Sistema de Gestão da Qualidade do Itaú Unibanco S.A.	42
5.2 Dia da Qualidade: A ferramenta de melhoria contínua	47
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	51
6.1 Quanto à eficácia	52
6.2 Quanto à satisfação dos clientes da agência 4525	53
7 CONCLUSÃO	55
REFERÊNCIAS	

1 INTRODUÇÃO

Tem-se falado muito em gestão de qualidade na prestação de serviços, principalmente no crescente mercado em que vivemos. As empresas estão mais competitivas e fidelizar os clientes é uma tarefa difícil que se estende por toda a organização. O atendimento e a qualidade como são disponibilizados aos clientes, são a chave de sucesso para que a interação entre todos se torne relação de longo prazo, justificando a importância e a relevância de mensurar constantemente como está o processo da gestão da qualidade.

Desta forma, para empresas prestadoras de serviços, torna-se um desafio ainda maior prezar e manter um nível elevado nos padrões de qualidade de atendimento, principalmente se o serviço estiver relacionado à manutenção financeira dos clientes, como por exemplo, o serviço bancário. O presente setor vem experimentando significativo impacto em termos de concorrência intensificada, sobretudo pela abertura dos mercados e pelo crescimento de fusões e aquisições, à vista disso o ramo bancário passou a adotar uma postura de aproximação com os clientes como estratégia para manter-se lucrativo, fundamentando-se o grande desafio em atuar neste mercado.

A procura dos clientes por excelência no atendimento prestado aumentou muito nos últimos anos e as instituições bancárias vem se aperfeiçoando cada vez mais com tecnologias, recursos, novos investimentos e treinamentos aos colaboradores. Num mercado como o financeiro, os serviços oferecidos em cada agência são muito similares e os clientes reconhecem isso. Logo, a escolha entre os bancos e agências é formada com base em alguma diferenciação ou benefício extra.

A empresa que busca qualidade na prestação de serviço, busca a satisfação do cliente. Não há porque ela existir se não houver clientes externos para atender, e para atendê-los o cliente interno também deve estar satisfeito. O segredo para esse sucesso é concentrar-se nas necessidades e desejos dos clientes e se possível, superar suas expectativas. Para isto, torna-se necessário conhecer os níveis de exigência dos clientes, seus gostos e preferências e os itens que julgam mais importantes.

O serviço bancário apresenta características tangíveis e intangíveis, na gestão da qualidade no setor de serviços é mais difícil mensurar o grau de satisfação dos clientes, pois o que determina a qualidade nesses casos é o valor percebido pelo cliente, isto é, fatores intangíveis que são percebidos através dos sentidos, como um ambiente acolhedor, um bom

atendimento e a agilidade nos processos, que geram bem-estar e atendem as expectativas. É o que chama de percepção, maneira como cada indivíduo interpreta os serviços prestados.

Foi pensando nesse contexto sobre a qualidade de serviços no setor bancário que este trabalho apresenta como tema: **DIA DA QUALIDADE:** Análise da estratégia de melhoria contínua utilizada pelo Itaú Unibanco S.A. – Agência 4525 São Luís Renascença. Onde este estudo tem como objetivo analisar a eficácia da ferramenta de melhoria contínua na agência em questão no período de outubro de 2016 a março de 2017. Além de responder a pergunta problema: Como está a satisfação dos clientes da agência 4525, com o emprego do Dia da Qualidade?

Esse estudo terá grande importância para a formação do discente, para a Universidade Estadual do Maranhão e para agência 4525 do Itaú Unibanco. O discente poderá ampliar seus conhecimentos e reforçar sua análise crítica acerca do tema proposto em paralelo com os conhecimentos aprendidos no espaço acadêmico. A Universidade terá em seu acervo um material acadêmico bastante didático e com discussão comum e previsível em todas as áreas de atuação. Por fim, para a agência 4525 resultará como coleta de informações teóricas e críticas, garantia da aplicabilidade da ferramenta do SGQ, assim como aplicar melhorias e utilizar os dados para tomadas de decisões mais habilidosas.

Este trabalho está estruturado em sete capítulos, este capítulo de introdução, contextualiza o tema proposto. No segundo capítulo, apresenta-se o entendimento a cerca dos Fundamentos da Qualidade com o Sistema de Gestão da Qualidade, e logo após sobre a qualidade na prestação dos serviços bancários, no terceiro capítulo. Já no quarto capítulo é exposta a metodologia aplicada neste estudo. No quinto capítulo conta-se com informações a cerca do Itaú Unibanco S.A., empresa na qual foi realizado o estudo. No sexto capítulo têm-se a apresentação e análise dos dados da pesquisa. Por fim, no sétimo capítulo se faz as conclusões.

Diante de tudo isso, evidencia-se o uso da ferramenta, Dia da Qualidade, como forma de alcançar a satisfação dos clientes, assim como torná-la cada vez mais inovadora e alinhada aos novos processos de gestão da qualidade. Por esse motivo, este trabalho estrutura informações, a fim de caracterizar a eficácia do método, como se dá seu desenvolvimento e seu controle, assim como também evidenciar os benefícios trazidos com sua utilização.

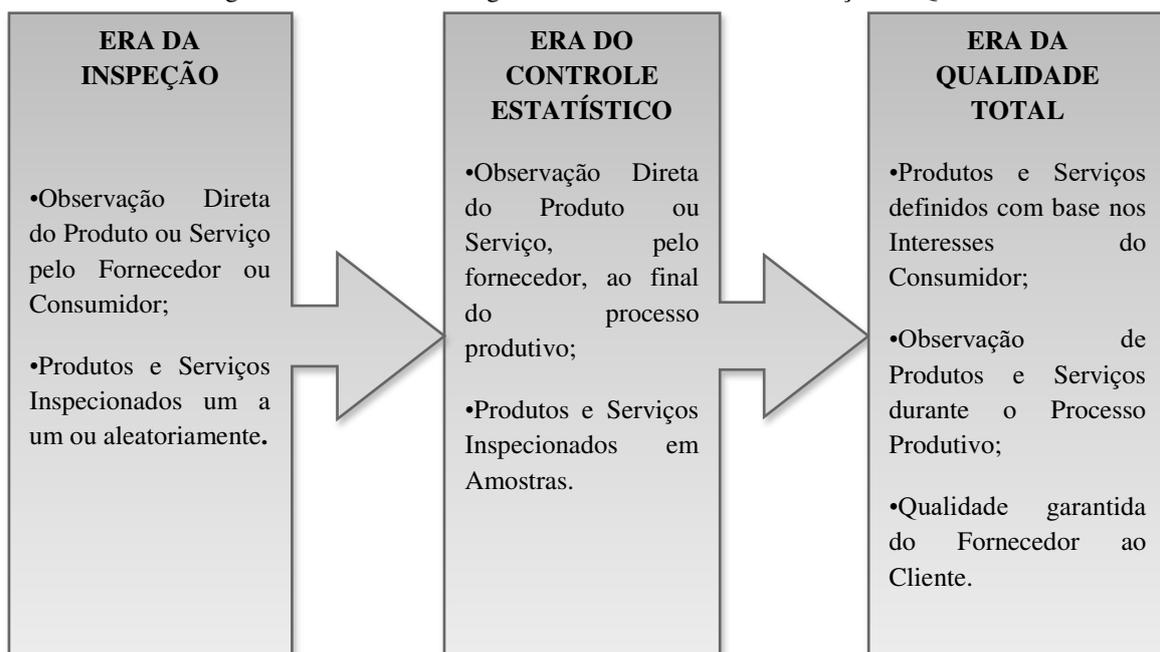
2 FUNDAMENTOS DA QUALIDADE

O termo qualidade vem do latim *qualitate*, e é usado de múltiplas formas. Definir este termo é uma tarefa complexa, devido à diversidade de interpretações, conceitos e ideias existentes a cerca do tema, no entanto quando se faz um questionamento sobre o que seja qualidade é comum obter respostas como: é algo preciso, em conformidade, bem feito, de acordo com as normas. Logo a qualidade é um termo dinâmico, historicamente variável e em constante construção.

Marshall et al. (2007, p. 19.), afirmam que “Qualidade é um conceito espontâneo e intrínseco a qualquer situação de uso de algo tangível, a relacionamentos envolvidos na prestação de um serviço ou a percepções associadas a produtos de natureza intelectual, artística, emocional e vivencial”. Então, é pertinente conceituar qualidade como um conjunto de características de desempenho de um produto ou serviço que, em conformidade com as especificações, atende e, por vezes supera as expectativas.

O mundo passou por grandes processos ao longo dos anos: tecnológicos, culturais, políticos, ambientais e geográficos, que revolucionaram os tempos e trouxeram, para as empresas, uma nova roupagem e condições de competitividade. A história da evolução que transformou o controle tradicional da qualidade na moderna administração da qualidade total tem três períodos, filosofias ou eras principais: a era da inspeção, a era do controle estatístico e a era da qualidade total.

Figura 1: Três eras ou estágio do movimento da Administração da Qualidade



Fonte: MAXIMIANO (2006)

A cada era, a qualidade se tornou imprescindível para as organizações, no que diz respeito a espaço no mercado visando à retenção, fidelização e satisfação do cliente em comprar ou receber o produto e/ou serviço que apresente alto grau de qualidade. Para Maximiano (2006), na era da inspeção era feita uma separação do produto bom do defeituoso. Na era do controle estatístico, o acompanhamento e controle das variáveis ganharam enfoque, seguindo a premissa da garantia da uniformidade do produto e utilizando-se menos do método da inspeção. Já na era da qualidade total, a satisfação do cliente e a visão relacionada às oportunidades frente à concorrência estão em foco, utilizando elementos de planejamento estratégico, além de abordar as técnicas das eras anteriores.

Para Martins e Laugeni (2005), o termo qualidade possui um elevado grau de abrangência e tem contribuído de forma significativa para o sucesso das organizações, funcionando como um diferencial competitivo. Assim a qualidade é um aspecto que tem evoluído ao longo dos anos e se tornado uma importante ferramenta para impulsionar o crescimento das empresas, no sentido de desenvolver o produto ou serviço de modo que atenda a determinadas especificações.

De acordo com Oliveira (2011, p. 9), “O conceito de qualidade depende do contexto em que é aplicado, podendo-se considerar diversas percepções em relação à qualidade, em face da subjetividade e complexidade do seu significado”. Por conseguinte, pode-se afirmar que existem muitas definições para a abordagem de qualidade, conforme aborda Maximiano (2006, p. 115), representado no Quadro 1:

Quadro 1: Definições da ideia da qualidade

Excelência	O melhor que se pode fazer. O padrão mais elevado de desempenho em qualquer campo de atuação.
Valor	Qualidade como luxo. Maior número de atributos (...). Valor é relativo e depende da percepção do cliente, seu poder aquisitivo e sua disposição para gastar.
Especificações	Qualidade planejada. Projeto do produto ou serviço. Definição de como o produto ou serviço deve ser.
Conformidade	Grau de identidade entre o produto ou serviços e suas especificações.
Regularidade	Uniformidade. Produtos ou serviços idênticos.
Adequação ao uso	Qualidade de projeto e ausência de deficiências.

Fonte: Maximiano(2006, p. 115)

Nas definições de Maximiano confirma-se a diversidade de conceitos da qualidade, onde cada indivíduo na sua particularidade percebe de forma diferente o que é qualidade no serviço ou produto ofertado. E se não há uma definição única, é válido ressaltar que existe, no mínimo, um consenso na literatura que relaciona a qualidade como inseparável à satisfação e adequação das necessidades do cliente.

2.1 Sistema de Gestão da Qualidade

A gestão da qualidade é uma área de suporte à administração de sistemas de produção das empresas, por meio das atividades de planejamento, controle e melhoria da qualidade. Pode ser definida como o conjunto de atividades planejadas e executadas em todo o ciclo de produção, e que se estende aos fornecedores e clientes, com a finalidade de assegurar a qualidade definida para os produtos e ao menor custo possível.

Para Toledo & Carpinetti (2000), a Gestão da Qualidade pode ser definida como um sistema ou método de suporte aos processos de negócios, com o objetivo de melhoria da satisfação do cliente quanto ao produto e também quanto aos seus aspectos exteriores (pontualidade, flexibilidade etc.), os quais dependem do gerenciamento da organização. Assim, enquanto sistema de suporte, a GQ envolveria as áreas de Controle da Qualidade, Engenharia da Qualidade, Sistemas de Garantia da Qualidade e Melhoria de Processos.

De modo análogo, Gestão da Qualidade pode ser entendida como sendo o conjunto de atividades coordenadas voltadas para dirigir e controlar uma organização em termos de planejamento da qualidade, controle da qualidade, garantia da qualidade e melhoria contínua (ABNT, 2000).

A GQ também se refere – além de um sistema de suporte aos processos organizacionais – à filosofia de gerenciamento da organização, ou seja, enquanto filosofia de gestão, a GQ auxilia os planos e ações desenvolvidos na empresa, sobretudo quando associados à qualidade. Desse modo, a GQ seria uma representação da abordagem adotada que direciona os esforços da organização e o conjunto de instrumentos, métodos e técnicas utilizadas que viabilizam a obtenção da qualidade pretendida para produto e/ou serviço, satisfazendo o cliente. A versão 2000 das normas ISO 9000 sintetizou oito princípios para a gestão da qualidade, os quais refletem a abordagem estratégica atribuída a essa gestão e formam a base conceitual da norma, que aplicados em conjunto com um SGQ, aumentarão a capacidade de uma organização de gerir a qualidade. Esses princípios estão expressos no Quadro 2.

PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE	CONCEITOS ASSOCIADOS
1. Foco no cliente	"as organizações devem entender as necessidades atuais e futuras de seus clientes, atender os requisitos e se esforçar para exceder suas expectativas ao longo do tempo".
2. Liderança	"os líderes estabelecem a unidade de propósitos e definem os rumos da organização e devem criar um ambiente interno que possibilite que as pessoas estejam totalmente envolvidas para atingir os objetivos da organização".
3. Envolvimento das pessoas	"pessoas de todos os níveis são a essência da organização e seu total envolvimento possibilita que suas habilidades sejam usadas em benefício da organização".
4. Abordagem por processos	"um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo".
5. Abordagem sistêmica para Gestão	"identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização no atingimento de seus objetivos".
6. Melhoria contínua	"a melhoria contínua do desempenho global da organização deve ser um objetivo permanente".
7. Tomada de decisão com base em fatos	"decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações".
8. Benefícios mútuos nas relações com fornecedores	"uma organização e seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambos em agregar valor".

Fonte: Almeida (2017)

Estes oito princípios tratam resumidamente do que uma organização precisa para ter sucesso em gestão e os resultados positivos provenientes da implementação desses tópicos nas empresas são comprovados. Os princípios da gestão da qualidade são tópicos definidos para dar base às organizações que desejam se estabelecer no mercado com eficiência de gestão. Os oito princípios foram alterados recentemente, com a publicação da ISO 9001:2015, e agora são tratados como sete. O item "Abordagem sistêmica de gestão" se juntou ao anterior, "Abordagem de processo".

O conjunto de atividades distribuídas para dirigir e controlar uma organização com relação à qualidade, englobando o planejamento, controle, a garantia e a melhoria da qualidade, se enquadra na gestão da qualidade. Em sua trilogia, JURAN (1992) propõe que, analogamente como ocorre no gerenciamento financeiro, a gestão da qualidade seja composta por três processos básicos: – planejamento, controle e melhoria – conforme sintetizado no Quadro 3.

Quadro 3:Trilogia de Juran: Processos e atividade de gestão da qualidade

PLANEJAMENTO DA QUALIDADE	CONTROLE DA QUALIDADE	MELHORIA DA QUALIDADE
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar quem são os clientes; • Determinar quais são as necessidades dos clientes; • Desenvolver características de produtos que respondam às necessidades dos clientes; • Desenvolver os processos; • Transferir os planos resultantes às forças operacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar o desempenho atual da qualidade; • Comparar o desempenho real com as metas da qualidade; • Atuar nas diferenças. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer a infraestrutura; • Identificar os projetos de melhoramento; • Estabelecer uma equipe de projeto; • Fornecer os recursos, motivação e treinamento necessários às equipes para diagnosticar as causas, estimular o estabelecimento de uma solução e, estabelecer controles para manter os ganhos.

Fonte: Juran (1992)

Segundo o autor, o Planejamento da Qualidade consiste basicamente na atividade de desenvolvimento dos produtos e de criação dos processos capazes de realizar tais produtos, de modo a satisfazer as necessidades dos clientes. É o ponto inicial da gestão da qualidade, em que a empresa prepara-se, antes de efetivamente iniciar sua produção, para encontrar os objetivos da qualidade sob as condições de operação.

Um sistema da qualidade deve ser estruturado de maneira a estabelecer o controle e supervisão adequada de todos os processos operacionais que afetam à qualidade. Os fatores envolvidos no gerenciamento da qualidade para atender as exigências do mercado, com amplo escopo das atividades, (fixações de padrões, avaliação da conformidade, ações corretivas e planejamento de melhoria), são indispensáveis para que a organização tenha um sistema que

identifique, documente, coordene e mantenha todas as atividades necessárias para garantir a qualidade total.

2.1.1 Qualidade Total

Sob a ótica da filosofia de gestão, a GQ é geralmente relacionada ao chamado *Total Quality Management* (TQM) ou Gerenciamento da Qualidade total, que tem como pressupostos a melhoria contínua de produtos e processos voltada à satisfação dos clientes quanto à qualidade, custos, entrega e serviços. Isso demanda investimentos em educação, treinamento, trabalho em equipes, comprometimento e envolvimento de todos na organização e em seus mais diversos níveis.

Enquanto filosofia de gestão, o TQM possui os seguintes elementos básicos: visão organizacional, quebra de barreiras, comunicação, avaliação e melhoria contínua, relacionamentos cliente/fornecedor, maior participação do trabalhador e, por fim, o treinamento. Os princípios e conceitos apresentados no Quadro 2 constituem justamente os princípios sobre os quais o TQM está alicerçado, enquanto filosofia sistematizada de negócios.

O termo Qualidade Total representa a busca da satisfação, não só do cliente, mas de todas as entidades significativas na existência da empresa e também da excelência organizacional da mesma. A estrutura e o funcionamento do processo de Gestão da Qualidade envolvem um conjunto de referenciais que direcionam todas as suas ações, os mais relevantes, é evidente, referem-se à forma como se entende a qualidade.

A utilização da TQM é específica para cada organização que adota tal abordagem. Para Tapscott (1996, p. 18), “essas definições focalizadas no cliente sugerem que a empresa só chega a uma qualidade total quando seus produtos ou serviços atendem ou superam as expectativas do cliente.” Assim, a meta fundamental do movimento atual de qualidade total tornou-se a satisfação total do cliente. A qualidade se inicia e termina com o cliente, a especificação técnica de um produto ou serviço, tanto na sua fase de concepção, como na sua fase de melhoria será definida pelo consumidor final (ROCHA, 1993). Desse modo, cabe afirmar que a qualidade começa com as necessidades do cliente e termina com a satisfação dele.

Conforme explicam Chang, Labovitz e Rosansky (1994, p. 169), a superioridade da qualidade é construída sobre os cinco pilares da qualidade que, por sua vez, são sustentados pelos alicerces dos valores organizacionais coerentes com a denominada TQM.

Figura 2: Pilares da qualidade



Fonte: Chang, Labovitz e Rosansky (1994, p. 169)

Conforme apresenta a Figura 2, toda organização que busca da vantagem da qualidade total deve ter:

a) Foco no cliente (Satisfazendo Necessidades) - Dentro da organização, fornece se, um ao outro, produtos, serviços e informações. Essa troca aproxima clientes internos e fornecedores. Podem-se satisfazer melhor as necessidades dos clientes finais externos quando se trabalha para atender as demandas dos clientes internos.

b) Envolvimento Total (Assumido Responsabilidade pela Qualidade) - A qualidade não é responsabilidade apenas da gerência ou o Controle da Qualidade. Todos na organização devem estar envolvidos nos processos de alcançar a qualidade.

c) Avaliação (Monitorar a Qualidade) - É impossível aperfeiçoar aquilo que não é avaliado. Não se podem alcançar as metas da qualidade sem estabelecer para elas uma linha de referência e um gráfico do desenvolvimento. A decisão sobre o que deve ser avaliado deve ser influenciada pelas demandas dos clientes.

d) Apoio Constante (Liderando e Apoiando) - Todos os sistemas da organização, tais como planejamento, finanças, programação e gestão do desempenho precisam apoiar o esforço pela qualidade.

e) Melhoria Contínua (Antecipando e Inovando) - Amanhã, precisa-se fazer tudo melhor do que se fez ontem, e constantemente procurar corrigir problemas, prevê-los e apresentar melhorias.

O Controle da GQ consiste nesses pilares no qual se atinge os objetivos da qualidade durante a realização das operações. A finalidade básica dessa atividade é acompanhar o processo, verificando se seus resultados estão sendo obtidos conforme o planejado e agindo sobre eventuais desvios que possam ocorrer, trazendo a superioridade da qualidade para a organização.

Já a atividade de Melhoria da Qualidade constitui um meio de aumentar o desempenho em qualidade a níveis até então não alcançados na empresa, através da busca sistemática de resolução de problemas, identificando suas causas fundamentais e implementando, acompanhando e padronizando ações de melhoria no dia-a-dia da empresa.

2.1.2 Melhoria Contínua da qualidade

Segundo a NRB ISO 9000:2000, a melhoria da qualidade consiste na "parte da gestão da qualidade focada no aumento da capacidade de satisfazer os requisitos da qualidade". Até a versão 1994 da Norma o conceito de melhoria da qualidade limitava-se ao requisito "Ação Corretiva e Preventiva", enquanto que na versão 2000 o termo Melhoria Contínua aparece explicitamente, trazendo diretrizes para a estruturação de procedimentos como: sistema de medição de desempenho, de produto e processo, ação corretiva, ação preventiva, e melhoria contínua. Para os autores Burrill & Ledolter (1999), os principais sintomas da necessidade de melhoria nos processos são:

- reclamações frequentes dos clientes;
- grande parte da produção envolvida em atividades de inspeção dos produtos;
- sentimento de que não há tempo suficiente para realizar o trabalho corretamente;
- retrabalhos excessivos;
- muitos atrasos na programação e muitas ações do tipo "apagar incêndios";
- baixo desempenho econômico;
- empregados descontentes e elevada rotatividade.

Detectando esses tipos de sintomas na organização, torna-se necessário adotar ações corretivas que devem ser acompanhadas constantemente, onde o controle e a análise dos resultados caracterizarão um processo de melhoria contínua na busca pela solução de todos os problemas encontrados antes e durante o procedimento.

De acordo com SLACK et al. (1997), há duas abordagens ou estratégias para o conceito de melhoria de operações, partindo-se da premissa de que todas as operações, independentemente do quão bem gerenciadas elas sejam, são passíveis de melhorias. Tais abordagens são:

a) **melhoramento revolucionário:** consiste numa mudança grande e dramática no modo como a operação funciona. O impacto desses melhoramentos é relativamente repentino. Eles são raramente baratos, usualmente demandando grandes investimentos de capital, com frequência interrompendo ou perturbando os trabalhos em curso na operação e, frequentemente envolvendo mudanças nos produtos/serviços ou na tecnologia do processo;

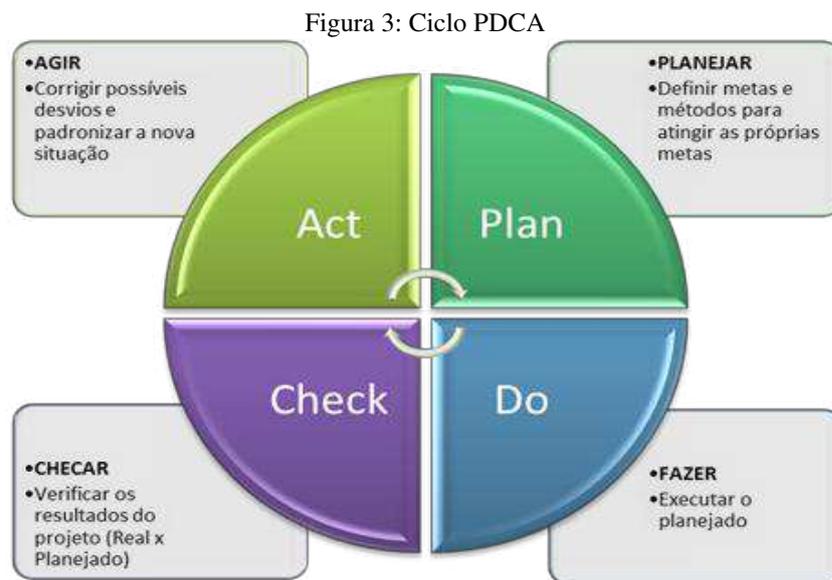
b) **melhoramento contínuo:** adota uma abordagem que presume mais e menores passos de melhoramento incremental, melhoramentos contínuos envolvendo todos na empresa, desde a alta administração, média gerência e chão-de-fábrica.

Assim toda organização deve garantir que o ambiente receba melhorias constantemente, é necessário estudar os produtos, serviços e clientes para verificar qual será o melhoramento adotado, revolucionário ou contínuo. Portanto, a melhoria contínua passa a ser a principal prioridade do negócio e o principal objetivo da empresa como um todo. Pode-se entender esta melhoria como um processo de inovação incremental, focada e contínua, que abrange todos os processos organizacionais. Com isso, a soma dos melhoramentos individuais nas diferentes atividades da organização irá assegurar o melhoramento do processo em geral. Seus pequenos passos, alta frequência e reduzidos ciclos de mudança tomados separadamente têm pouco impacto, mas em sua forma cumulativa, podem trazer uma contribuição considerável para o desempenho, fazendo, portanto, com que seu impacto seja raramente sentido pelas pessoas no dia-a-dia.

Afirma-se que as atividades que estabelecem objetivos e identificam oportunidades de melhoria é um processo contínuo, e que se dá através do uso das conclusões de auditorias, de análise de dados, de análises críticas pela alta administração etc., conduzindo a ações corretivas e preventivas. Vale dizer que para realizar a melhoria contínua, uma organização deve ajustar seus processos de planejamento estratégico e operacional para adequar-se à melhoria da qualidade. Os planos estratégicos e operacionais devem identificar os objetivos para a melhoria da qualidade, os projetos para atingir tais objetivos, os recursos para que os esforços tenham êxito. O planejamento para a qualidade é semelhante a isso e deve ser integrado aos planos tradicionais do dia-a-dia da organização. Todavia, antes da empresa planejar onde ela quer estar no futuro é preciso conhecer exatamente onde ela está no

momento. Assim, o primeiro passo na melhoria de um processo é a sua documentação, ou seja, evidenciar exatamente os procedimentos e práticas correntes na empresa.

Há várias metodologias e ferramentas de estabelecimento de melhoria contínua que são utilizadas pelas empresas com o intuito de incorporar, difundir e melhorar constantemente as suas práticas. Destacam-se as seguintes: *Kaizen*, Diagrama de Ishikawa (também conhecido como diagrama de causa-e-efeito ou espinha de peixe) e o Ciclo PDCA, no qual caberá ressaltar este último.



Fonte: Almeida (2017)

A melhoria não pode ser gerenciada como um evento único, isolado, mas sim como um processo. Nesse sentido, o uso da sistemática PDCA, constitui um exemplo pertinente de condução do processo de melhoria contínua. O ciclo PDCA, conforme apresentado na figura 3 consiste na sequência de atividades que são percorridas de maneira cíclica para melhorar atividades. Este é constituído pelos seguintes estágios:

- a) Planejar (P - *Planning*): envolve o exame do atual método ou da área problema sendo estudada, formulando assim um plano de ação para que se melhore o desempenho.
- b) Fazer (D - *Do*): é a implementação do plano na prática;
- c) Checar (C - *Check*): atividade em que a nova solução é avaliada para ver se resultou no melhoramento de desempenho esperado;
- d) Agir (A - *Act*): em que a mudança, se bem sucedida, é consolidada ou padronizada.

Diante deste ciclo, cada vez que um problema é identificado e solucionado, o processo trabalhado pelo PDCA passa para um novo patamar de qualidade, uma vez que os problemas que antes afligiam o processo em questão passam a ser vistos como oportunidade de melhoria para o mesmo. Assim esta ferramenta da qualidade proporciona, de forma qualitativa, melhorias em qualquer processo que seja utilizada.

3 QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS BANCÁRIOS

O conceito de qualidade foi primeiramente associado à definição de conformidade às especificações o que, posteriormente, evoluiu para a visão de satisfação do cliente, conforme exposto acima. Paralelamente a esta evolução do conceito de qualidade, surgiu a visão de que o cliente é fundamentador do posicionamento estratégico da empresa perante o mercado.

Lacerda (2005) afirma que a definição de um bom produto ou serviço é dada pelas atitudes dos clientes ante ao mesmo durante o conjunto de mudança no comportamento, atividades pessoais e atividades empresariais que ocorre ao longo do tempo, não se limitando apenas ao momento da prestação de serviço ou venda de um produto. Para que tal nível de satisfação seja atingido é necessária a participação motivada e consciente do colaborador, que deve se manter em sintonia com as políticas da empresa e as necessidades dos clientes.

Sendo assim, é imprescindível que a qualidade seja conhecida tanto de um ponto de vista intrínseco como extrínseco. A qualidade intrínseca é um dos objetos de preocupação desse trabalho e corresponde à melhoria de funcionamento interno da empresa. O objeto da qualidade interna é programar meios que permitem uma intervenção eficaz na organização. Graças à diligência participativa, a qualidade interna normalmente passa por uma etapa de identificação e formalização dos processos realizados internamente na empresa, beneficiando, desta forma, a direção bem como os colaboradores.

3.1 Serviços

Serviço é aquilo que se faz para satisfazer a expectativa de um cliente. É o ato de servir, atuar e agir, é consumido simultaneamente, ou seja, no momento em que é produzido seguido de ações e processos, onde você não tem como prever sua qualidade, pois só depois de realizado, você saberá se conseguiu atender as expectativas ou não. O setor de serviços tem crescido, consideravelmente, em todo o mundo, proporcionando oportunidades de emprego e renda, sendo este o mais próspero da economia.

Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção. [...] criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no ou em nome do destinatário do serviço (LOVELOCK; WRIGHT, 2006, p.5).

Atualmente, existe uma grande variedade nos serviços que são prestados para os consumidores. Os gestores necessitam buscar informações e tecnologias necessárias para seguir as tendências do mercado, assim garantindo o crescimento, a lucratividade e a sobrevivência da organização com o objetivo de agregar valor aos seus serviços, assegurando a retenção e fidelização de clientes. De acordo com Las Casas (1999, p. 24), os serviços apresentam as seguintes características: são intangíveis, inseparáveis, heterogêneos e simultâneos.

- Intangibilidade: significa que os serviços são abstratos, isto é, não podem ser tocados e nem medidos.
- Inseparabilidade: refere-se a outro importante determinante mercadológico de comercialização, não se pode produzir ou estocar serviços como se faz com os bens, na maioria das vezes os serviços são prestados quando o vendedor e o comprador estão frente a frente.
- Heterogeneidade: trata-se da impossibilidade de se manter a qualidade do serviço constante, pois como os serviços são produzidos pelo ser humano, que é de natureza instável, a qualidade da produção será também instável.
- Simultaneidade: refere-se que a produção e o consumo ocorrem ao mesmo tempo e sendo assim, será necessário sempre considerar o momento de contato com a clientela como fator principal de qualquer esforço mercadológico.

Estas são características que definem a natureza dos serviços e é o que diferem dos produtos que, de certa maneira, podem ser tocados, estocados e sentidos. As empresas estão investindo e inovando no setor de prestação de serviços, até as que só trabalham com produtos, estão agregando esse setor para contribuir nas atividades empresariais, criando vários pacotes que atendam as necessidades e expectativas dos seus consumidores. O serviço só é avaliado depois de consumido. Para isto, é necessário existir certo grau de confiança do cliente para com a empresa.

Para Fitzsimmons (2010, p. 139), existem cinco dimensões que os clientes utilizam para julgar a qualidade dos serviços, quais sejam:

- **Confiabilidade:** a capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão. O desempenho de um serviço confiável é uma expectativa do cliente e significa um serviço cumprido no prazo, da mesma maneira e sem erros.
- **Responsividade:** a disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente.
- **Segurança:** está relacionada ao conhecimento e à cortesia dos funcionários, bem como à sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade. A dimensão da segurança inclui as seguintes características: competência para realizar os serviços, cortesia e respeito ao cliente, comunicação efetiva entre prestador e receptor e a ideia que o funcionário está realmente interessado no melhor para o cliente.
- **Empatia:** demonstrar interesse e atenção personalizada aos clientes. A empatia inclui as seguintes características: acessibilidade, sensibilidade e esforço para atender as necessidades dos clientes.
- **Aspectos tangíveis:** aparências das instalações físicas, equipamentos, pessoal materiais para comunicação. A condição do ambiente (por exemplo, limpeza) é uma evidência tangível de cuidado e da atenção aos detalhes exibidos pelo fornecedor do serviço.

Os clientes utilizam dimensões como as citadas para julgar a qualidade dos serviços. Estas dimensões são essenciais para garantirem a fidelização de clientes, pois os itens descritos pelo autor irão direcionar os aspectos a serem observados pelos gestores das organizações para, assim, assegurar durante todo o ciclo de produção e ao longo da cadeia produtiva o objetivo de alcançar que os produtos e/ou serviços tenham a qualidade esperada de modo a gerar a satisfação total do cliente.

3.2 Qualidade em serviços bancários

Qualidade em Serviços é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém. Em outras palavras, serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação.

Já Fitzsimmons (2010, p. 139), define qualidade em serviços da seguinte maneira:

Em serviços, a avaliação da qualidade surge ao longo do processo de prestação do serviço. Cada contato com um cliente é referido como sendo no momento de verdade, uma oportunidade de satisfazer ou não o cliente. A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado. Quando se excedem as

expectativas, o serviço é percebido como de qualidade excepcional e, também, como uma agradável surpresa.

O autor expõe desta forma uma das características da qualidade em serviços que é a sua intangibilidade, que não tem existência física e não é perceptível pelo tato quando se é executado. Deste modo, a empresa precisa passar para o consumidor certo grau de confiança, para este poder aceitar um serviço oferecido por alguém que ele não conhece ou que foi indicado por outra pessoa. Mas, quando as expectativas são atendidas pela percepção da qualidade na prestação do serviço, a satisfação do cliente é sem dúvida atendida.

A principal dificuldade relacionada à qualidade na prestação de serviços é justamente a forma de mensuração, devido a subjetividade de um padrão pré-estabelecido. Conforme afirma Slack et al. (1997) um problema que acontece ao se basear a definição de qualidade em expectativas é que as expectativas podem variar para diferentes consumidores, além de que a forma pela qual os clientes percebem um produtos, também pode variar. O setor bancário sofre influência direta sobre a qualidade do serviço prestado, pois devido constantes mudanças tecnológicas e reestruturação do mercado, precisam se adaptar rapidamente para acompanhar a satisfação e expectativa dos usuários.

Para Feigenbaum (1994, p. 95), “o padrão de vida dos consumidores e o sucesso dos negócios das empresas dependem do desempenho confiável e consistente dos produtos e serviços, sem que sejam permitidas tolerâncias para com perdas de tempo e custo de falhas.” A qualidade hoje é estratégia fundamental para a competitividade.

Quando se fala em qualidade total, refere-se a satisfação plena do cliente. O conceito de cliente na prestação de serviços deve ser estendido ao ponto de todos numa organização, são os clientes externos (todos que entram em contato com a organização e que não é parte integrante da mesma) e os clientes internos (todos os funcionários e setores da organização). Dessa forma são avaliadas as relações dos diversos departamentos de uma organização e as relações desta com a sociedade como um todo.

Hargreaves et al. (2005, p. 63), afirma que “em um mundo constantemente em transformação, as empresas prestadoras de serviços e os profissionais precisam estar atentos a essa revolução nas relações de trabalho, para que possam criar estratégias que garantam seu espaço nesse novo mercado, cada vez mais competitivo.” Das empresas espera-se que cuidem da qualidade dos serviços prestados, procurando a excelência nos detalhes. Dos profissionais, que estejam dispostos ao aprendizado contínuo e interessados em novas tecnologias. De ambos, espera-se flexibilidade para se adaptarem à nova realidade das relações de trabalho, as

quais têm como grande referencial o aperfeiçoamento das relações humanas, do trato com colegas e clientes. Tudo isso com vista a aprimorar a qualidade na prestação de serviços.

No cenário econômico brasileiro atual, o volume de serviços prestados à sociedade pelo setor bancário é expressivo e crescente, expandindo seu atendimento a todos os municípios brasileiros. Além da criação de conhecimento, os bancos exercem papel de desenvolvimento da sociedade. O contato com o cliente é fundamental para as instituições bancárias avaliarem sua atuação e percepção do público sobre eles, assim como identificarem as principais demandas e oportunidades de melhoria ou inovação (FEBRABAN, 2017). Desta forma com os clientes cada vez mais exigentes, os bancos tentam se enquadrar no cenário da competitividade.

Os bancos oferecem um leque de serviços e produtos, mas muitas vezes estes serviços não são prestados com confiabilidade a seus clientes, é o que diz o Banco Central do Brasil (BCB, 2017) o órgão recebe por mês uma média de 2.500,00 reclamações, a grande maioria delas estão relacionadas a irregularidades relativas à integridade, confiabilidade, segurança, sigilo ou legitimidade das operações e serviços. Os bancos têm vários órgãos que regulamentam e fiscalizam suas atividades, os mesmos precisam estar de acordo com as normas para prestar seus serviços e vender seus produtos com qualidade.

Com visão totalmente tecnológica, os bancos buscam cada vez mais melhorar os seus processos por meio de automação bancária, oferecendo várias opções de canais para atendimento a seus clientes. A população vem, por sua vez, procurando diversificar o uso de canais de atendimento, correspondendo às expectativas dos bancos, aumentando o número de transações em outros canais, desta forma o cliente não é obrigado a ir até as agências enfrentar enormes filas para poder fazer seus pagamentos ou até mesmo realizar transferências e outras transações. Mesmo com o crescente número de transações em outros canais, as redes de agências recebem um fluxo de transações que representam 11%. Com os diferentes canais para atendimento os bancos aumentam a qualidade de seus serviços prestados.

Segundo a revista Ciab Febraban (2015), os grandes pilares de desafios principais dos bancos são com a agilidade, qualidade e eficiência. Estes pilares estão interligados um ao outro e a qualidade dos serviços prestados nos bancos depende muito deles. Conforme aponta a revista, a preocupação dos bancos com a qualidade aumentou devido a dois fatores distintos: o primeiro dele é o grande investimento com a Tecnologia da Informação na qual os mesmos geram impactos significativos nos serviços a seus clientes quando implantados, o outro fator está vinculado às redes sociais, clientes insatisfeitos e descontentes expressam sua

indignação por não conseguirem executar suas transações financeiras. O chamado canal de reclamação criado pelas redes sociais tem se mostrado um importante e rápido veículo de *feedback* para as instituições financeiras, quando seus serviços não estão atendendo de forma satisfatória e isto vem gerando uma crescente e saudável preocupação pela garantia da qualidade ao usuário final dos bancos.

3.2.1 Setor Bancário

No ano de 1808 com a chegada da corte portuguesa no Brasil deu-se início atividade bancária no país. No ano de 1888 existia em todo o país 68 agências bancárias, sendo que 80% dos depósitos eram realizados no Estado do Rio de Janeiro e detinha uma agência para cada 22.573 habitantes, enquanto em todo o resto do país existia somente uma agência para cada 232.558 habitantes.

Mais a situação no país hoje é totalmente diferente, segundo dados da FEBRABAN (2016), o Brasil apresenta o maior e mais complexo sistema financeiro da América Latina. Conforme Ciab Febraban (2015), nos últimos dez anos o Brasil teve uma taxa média de crescimento de 3% ao ano em abertura de agência em relação ao ano de 2014, o aumento foi de 7% em relação ao ano anterior. Além da crescente abertura de agências digitais que proporcionam atendimento online e flexibilidade ao cliente.

Os bancos oferecem a seus clientes os serviços, e a seus correntistas (e poupadores) tanto serviços como produtos. Os serviços e produtos oferecidos pelo banco tem uma vasta lista, como abertura de conta corrente, conta poupança, seguro, títulos de capitalização, consórcios, CDB, financiamento, planos de previdências privadas, planos de saúde, carta de crédito, débito automático, cartões de crédito e débito e tantos outros.

O setor bancário apresenta uma característica de prestação de serviços, segundo Dias e Macedo (2008), é um setor de fundamental importância, levando em conta o seu papel na economia. Considerado que as características dos serviços, apresentam características tangíveis e intangíveis, consideram que o grau de envolvimento do cliente é, muitas vezes, determinado mais pela tradição e por um desejo de conhecer pessoalmente o fornecedor do serviço do que pelas necessidades do processo operacional.

No entanto, nenhuma indústria de prestação de serviços parece mais interessada em estabelecer relações com seus clientes do que as de serviço bancário. Sendo assim, os bancos são obrigados a se reestruturar, ofertando a seus clientes bens, serviços e produtos que

agreguem valor e mantenha-os na empresa pela credibilidade oferecida no atendimento das necessidades.

3.2.2 A prestação de serviços para o cliente interno

Qualidade e produtividade devem andar juntas para que o sucesso de um negócio se mantenha. Segundo Hargreaves et al. (2005), em paralelo a satisfação do cliente, está à satisfação das necessidades da empresa, tanto do empresário, quanto dos profissionais que nela trabalham. Na busca pela qualidade, a empresa precisa dar atenção aos funcionários, além de ter em vista a produtividade e o lucro.

Toda a transformação que vem ocorrendo nos últimos anos na sociedade, também afetou as relações de trabalho. No mundo competitivo em que as pessoas se encontram ser competente não significa apenas demonstrar conhecimento técnico exigido, mas ter também autonomia para solucionar problemas, ser proativo nas suas atividades, estar aberto a novos ambientes de trabalho e assumir responsabilidades.

Claus Moller (1999) define a qualidade pessoal como a satisfação das exigências e expectativas técnicas e humanas da própria pessoa e da outra, e pontua que a qualidade humana é um fator fundamental para a base de todos os outros tipos de qualidade, pois, além de ser vital para a autoestima, determina também o bem-estar das pessoas, suas atitudes e seu comportamento. É necessário que o colaborador compreenda o quanto seu atendimento é importante na instituição. A sua qualificação profissional vai além de capacidade técnica, pois deve também ter capacidade de inovar, organizar, coordenar, decidir, cooperar em equipe e saber agir em situações imprevisíveis.

Por trás desse aspecto em ter qualidade no atendimento, existe o fator humano, que é o responsável pela maior parte do processo. Sem ele, é impossível a organização alinhar o seu objetivo de excelência em atendimento, com a expectativa do cliente em relação à mesma. Todos os especialistas em qualidade estão convictos em seus pensamentos que não há qualidade no atendimento se as pessoas não estiverem motivadas e capacitadas.

Na prestação de serviços, especificamente tratando-se de serviço bancário, não há espaço para o individualismo. O serviço em um todo é entendido como o resultado de um esforço em conjunto. O cliente externo geralmente passa por todas as áreas do banco, ou poderá passar futuramente, depende de como é o atendimento desde o início. Quando se perde um cliente, todos perdem, não apenas aquele que o atendeu no momento.

O trabalho em equipe e o modelo de gestão são primordiais para que a linha de produção da prestadora de serviços, ou seja, seus clientes internos consigam manter a qualidade que a empresa tanto almeja. SENAC (2005) nos evidencia que a qualidade está relacionada ao objetivo em comum da equipe, sendo eles:

1. Discutir exclusivamente ideias: buscar ideias novas e discutir ideias concretas, evitando questões pessoais no trabalho.
2. Buscar um diálogo competente: os argumentos devem ser apresentados de maneira objetiva e clara, para ser discutido por todos da equipe.
3. Não temer o conflito: o profissional deve saber lidar com os conflitos e administrá-los com firmeza e habilidade. Às vezes, pode até ser saudável, para se tirar proveito no sucesso da negociação. Conflitos não são desavenças, mas diferentes pontos de vista.
4. Saber ceder: fazer concessões em nome do grupo é uma atitude natural para quem trabalha em equipe.
5. Discordar construtivamente: críticas são construtivas quando feitas com critérios e propostas alternativas.

Atender bem e com qualidade não tem custo e gera resultados positivos, porém, atender mal pode gerar uma grande perda. O funcionário prestador de serviço precisa compreender que atender ao público não é simplesmente o ato de atender, mas sim de buscar soluções para os problemas que ele passar e tentar satisfazer ao máximo suas necessidades, pois o funcionário é a imagem da empresa.

3.2.3 A prestação de serviços para o cliente externo

O segredo para atingir o objetivo da empresa prestadora do serviço, é concentrar-se profundamente nas necessidades e desejos dos clientes, criando um serviço que atenda suas expectativas ou até supere. Kotler (2000) ressalta que somente empresas centradas nos clientes são verdadeiramente capazes de construir clientes, e não apenas produtos, e são hábeis em engenharia de mercados, não apenas em engenharia de produtos. Ainda segundo Kotler (2000) conseguir um novo cliente é de cinco a sete vezes mais caro do que manter os já existentes, assim o esforço em reter clientes é acima de tudo, um investimento que irá garantir aumento nas vendas e redução das despesas.

A qualidade em serviços deve ser acima de tudo, aquilo que os clientes percebem. Mesmo que as percepções de um serviço dependam de certo grau de julgamento pessoal, cabe aos prestadores de serviços tentarem conhecer as expectativas de seus clientes para então buscar melhorias de desempenho que favoreçam uma percepção positiva. Os clientes criam expectativas sobre o atendimento e qualidade do serviço, e estas expectativas se tornam pontos de referências que os clientes possuem do serviço e as percepções se referem à execução do serviço em si. Kotler (2000, p. 58) nos afirma que, “satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”. Deste modo, o desafio das empresas está em minimizar a distância entre as expectativas e as percepções dos clientes.

Durante o processo de produção de serviços, ocorre um composto com vários momentos de interação entre cliente e a empresa que vão impactar a percepção total da qualidade de um serviço, são os chamados *momentos da verdade*. Segundo Grönroos (1995, p. 55), os momentos da verdade podem ser considerados momentos de oportunidade, pois representam a oportunidade do prestador de serviço demonstrar para o cliente, a qualidade de seus serviços. É a hora que o cliente sente o serviço acontecer. A sequência de momentos da verdade que o consumidor enfrenta enquanto o serviço é prestado, é chamado *ciclo de serviço*. Para Albrecht (1992, p. 34), este ciclo é como uma cadeia de eventos pelo qual o cliente passa, enquanto experimenta o serviço. O nível de satisfação acumulada em cada estágio do processo ou chamado *momento da verdade* pode influenciar o nível de satisfação do cliente nos estágios seguintes. Por isso é necessário verificar as características consideradas importantes pelos clientes em cada ponto, e quais momentos impactam na sua satisfação. Para cada serviço, poderá existir um conjunto específico de determinantes da qualidade. Segundo alguns autores (PARASURAMAN et al. 1995, 1988; JOHNSON, 1995; GHOBADIAN et al. 1994; GIANESI; CORRÊA, 1994), pode-se definir um conjunto de determinantes para a qualidade de serviços:

- Confiabilidade: prestar o serviço conforme prometido, com consistência, precisão e segurança.
- Rapidez: Prontidão e agilidade para atender o cliente.
- Tangíveis: referem-se às evidências físicas do serviço, como as instalações físicas da agência, equipamentos utilizados e a aparência dos funcionários.

- Empatia: cordialidade, atenção ao cliente e bom humor.
- Flexibilidade: ajustar o serviço conforme as necessidades dos clientes.
- Acesso: facilidade de entrar em contato com funcionários e de acessar o serviço.
- Disponibilidade: número de funcionários suficiente para atendimento.

Da mesma forma que os determinantes de qualidade têm graus de importância diferentes em cada momento da verdade, cada momento da verdade tem um grau de importância diferente em relação ao ciclo de serviço, o que irá permitir a verificação dos momentos a serem analisados com mais cuidado. O atendimento ao cliente não se resume a um conjunto de tarefas, e sim ao modo de ser da empresa. Esta deve estar totalmente comprometida em proporcionar um excelente atendimento para o cliente, pois ele é o seu centro de atenção.

4 METODOLOGIA

Para Cervo, Bervian e da Silva (2007, p. 71), a pesquisa é uma atividade para a investigação de problemas teóricos ou práticos por meio do emprego de processos científicos. Assim a metodologia da pesquisa serve para apresentar os métodos utilizados para alcançar os resultados do trabalho acadêmico, oferecendo o estudo do método empregado, assim como a orientação de acordo com as normas.

Conforme sustenta Mota-Roth; Hendges (2010, p. 85), a metodologia descreve os procedimentos de coleta e análise dos dados e os materiais que levam à obtenção dos resultados. Em geral, compreende basicamente um conjunto de dados iniciais e um sistema de operações ordenadas adequado para a formulação de conclusões, de acordo com certos objetivos predeterminados da pesquisa.

4.1 Tipo de pesquisa

Como proposta principal, a pesquisa atende a função de realizar a análise sobre a ferramenta de melhoria contínua utilizada pelo Itaú Unibanco, conforme o tema apresentado. Com essa pesquisa, através de estudo, tem-se a imposição de alcançar quais são os resultados da ferramenta na busca pela satisfação dos clientes da agência 4525 do Itaú Unibanco.

De acordo com Fonseca (2002, p. 96), a pesquisa possibilita uma aproximação e um entendimento da realidade a investigar, como um processo permanentemente inacabado. Ela se processa através de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo subsídios para uma intervenção no real. Segundo este autor, a pesquisa científica é o resultado de um inquérito ou exame minucioso, realizado com o objetivo de resolver um problema, recorrendo a procedimentos científicos. Investiga-se uma pessoa ou grupo capacitado (sujeito da investigação), abordando um aspecto da realidade (objeto da investigação), no sentido de comprovar experimentalmente hipóteses (investigação experimental), ou para descrevê-la (investigação descritiva), ou para explorá-la (investigação exploratória).

Para assimilar melhor esta tipologia a pesquisa Gil (2002) emprega os critérios de classificação quanto aos objetivos e procedimentos técnicos.

a) Quanto aos objetivos

As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos etc.(Gil, 2002, p. 42).

A pesquisa deste trabalho é do tipo descritiva – exploratória, onde há uma observação, registro e descrição de um fenômeno, muito utilizada por instituições na busca por análises de resultados.

b) Quanto aos procedimentos técnicos

A pesquisa é um excelente meio de formação científica quando realizada independentemente – análise teórica – ou como parte de investigações empíricas (MARTINS; LINTZ, 2000, p. 29). Esta será bibliográfica e documental, o tipo bibliográfico procura explicar e discutir um tema ou um problema com base em referências teóricas publicadas em livros, revistas, periódicos etc. Busca conhecer e analisar contribuições científicas sobre determinado tema.

Deste modo, esta pesquisa terá como fonte primária as obras clássicas da área da qualidade como: Teoria Geral da Administração (2007); Gestão da Qualidade (2011), Controle da qualidade total (1994), Qualidade em serviços (1999); Administração de serviços (2010). Além das fontes secundárias que serão livros, artigos, teses e dissertações.

“A investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza ou com pessoas.” (VERGARA, 2004, p. 48). A pesquisa documental deste trabalho será realizada a partir dos relatórios da agência 4525 concedidos pelo Itaú Unibanco.

4.2 Local da pesquisa

A área de estudo se delimitará a agência 4525 São Luís Renascença do Itaú Unibanco S.A., localizada na Avenida Colares Moreira Quadra AC1 Lote 3A Loteamento Boa Vista, no bairro Jardim Renascença CEP 65075-441 São Luís/ MA.

4.3 Universo e amostra

É importante levar em conta um notável detalhe sobre metodologia de pesquisa que é a lembrança sobre a delimitação do foco do estudo. Foco é uma questão de escolha e especificação de limites. É essencial determinar qual será a principal fonte das informações a serem coletadas.

Segundo Malhotra (2001), para populações infinitas, ou em contextos de constante mudança, o estudo estatístico pode ser realizado com a coleta de parte de uma população (amostragem), denominada amostra. Amostra é um subgrupo de uma população,

constituído de n unidades de observação e que deve ter as mesmas características da população, selecionadas para participação no estudo. O tamanho da amostra a ser retirada da população é aquele que delimita a pesquisa. Neste trabalho utilizou-se de um subgrupo por conta da população ser ampla, e o objetivo ser a análise da ferramenta na agência escolhida pela pesquisadora.

a) Universo

O Itaú Unibanco com quase 93 anos de historia, maior banco privado da América Latina, presente em 19 países apresenta um grande conglomerado de colaboradores. Segue abaixo o quadro 4 que demonstra o número total de indivíduos, relativos ao exercício do primeiro trimestre de 2017.

Quadro 4 – Conglomerado Itaú Unibanco

Amostra - Colaboradores	
Brasil	81.219
Exterior	13.736
TOTAL	94.955 Colaboradores

Fonte: Itaú Unibanco (2017)

As agências e os postos de atendimento (PABs) totalizam 5.005 unidades, apresentando também 144 agências digitais.

b) Amostra

Tendo em vista a extensa população, delimita-se como amostra a agência 4525 São Luís Renascença, a fim de obter uma melhor análise dos dados recolhidos. Toda a pesquisa está voltada para esta agência, que é composta por 8 colaboradores, conforme apresenta a figura 4 com o organograma da 4525, que possui 6.149 clientes PF e 1.174 clientes PJ.

Figura 4: Organograma 4525



Fonte: Almeida (2017)

Para apresentar os resultados da ferramenta de melhoria contínua nesta agência serão feitos estudos dos relatórios já existentes junto ao gerente operacional e comercial da 4525 e o gerente de Modelos de franquias.

4.4 Técnicas de coleta

As técnicas de coleta de dados são um conjunto de regras ou processos utilizados por uma ciência, ou seja, corresponde à parte prática da coleta de dados (Lakatos e Marconi, 2002). Durante a coleta de dados, diferentes técnicas podem ser empregadas, dentre elas a documental, que foi a utilizada neste trabalho.

Segundo Lakatos e Marconi (2002, p. 34), a pesquisa documental é a coleta de dados em fontes primárias, como documentos escritos ou não, pertencentes a arquivos públicos; arquivos particulares de instituições e domicílios, e fontes estatísticas. Assim os relatórios registrados pelo Banco serão essenciais, pois permitirão a verificação das informações obtidas com o referencial teórico estudado, a fim de analisar a eficácia da ferramenta de melhoria contínua utilizada pelo Itaú Unibanco S.A, no que se refere à qualidade.

Além dessa, a pesquisa terá a observação direta do tipo não estruturada ou assistemática. Nela, segundo Marconi e Lakatos (2002, p. 68), o pesquisador não utiliza meios especiais para registrar os fatos observados na realidade. Nesse tipo de observação o

pesquisador não determina os pontos pertinentes a serem observados. Todavia considera que uma pequena interação se estabelece nos eventos observados para obtenção dos resultados relevantes.

Para Triviños (1987, p. 52), “a técnica de triangulação tem como propósito básico abranger a máxima amplitude na descrição, na explicação e na compreensão do fato em estudo.” Em vista dos variados instrumentos de coleta será possível utilizar a técnica da triangulação para alcançar um estudo mais completo do objeto em análise.

Para fins de resultado, buscam-se dados que garantem estabelecer respostas para a situação proposta. Nesse caso, utilizaram-se para coletar os dados na pesquisa, os relatórios do Dia da qualidade realizados na agência, junto aos resultados da pesquisa de satisfação dos clientes dessa região concedidos pela instituição, além da participação do gerente operacional, que deu total auxílio na busca pelas referências necessárias para um correto estudo da ferramenta na agência 4525.

Isso se deu para buscar como está o grau de satisfação dos clientes da agência em questão, e como a ferramenta de melhoria continua utilizada pelo Itaú Unibanco vem somando para tal resultado.

4.5 Tratamentos dos dados

Todos os resultados descritos devem ser analisados, discutidos à luz da literatura revisada. Isso significa que existe uma interpretação dos resultados, discussão da sua importância, as convergências e divergências entre os autores, tendo como base a fundamentação teórica e os documentos apresentados.

A análise de informações geradas no campo da pesquisa qualitativa faz-se referência a “um momento em que o pesquisador procura finalizar o seu trabalho, ancorando-se em todo o material coletado e articulando esse material aos propósitos da pesquisa e à sua fundamentação teórica.” (Gomes, 2011, p. 80-81). À vista disso esta é a etapa final do processo de investigação.

Para Bardin (1977, p. 47) “a análise de conteúdo é definida como: Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo, indicações (quantitativos ou não) que permitam a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.” Junto à análise de conteúdo, também foi feita a análise

documental. Os documentos serviram de instrumento para a interpretação dos resultados da agência mediante o problema estudado. Constitui-se assim, o propósito de tratamento final deste trabalho, a descrição, análise e interpretação dos dados de modo a responderem o questionamento fulcro da pesquisa. Assim, a eficácia da ferramenta do Itaú Unibanco e a satisfação dos clientes da agência 4525 serão verificadas conforme as análises citadas à cima.

4.6 Limitações do estudo

No que se refere ao universo e a amostra, no presente estudo apresentou-se limitações inerente à análise. Com uma atuação internacional do Itaú Unibanco foi necessário limitar a pesquisa a uma agência, São Luís Renascença, para que houvesse uma verificação eficaz da ferramenta.

A escolha da amostra acima se deu pela atuação da pesquisadora na agência em estudo, onde os resultados da pesquisa serão de grande valia para a equipe e para os clientes da agência 4525 em busca da satisfação de todos, sendo eles, os internos e externos da instituição financeira.

O período de acompanhamento dos dados foi de 6 meses, com início em outubro de 2016 e término em março de 2017, acredita-se que esse tempo será suficiente para avaliar a evolução do grau de satisfação dos clientes da agência conforme a utilização da ferramenta da qualidade. Este acompanhamento será feito a partir dos resultados adquiridos com o Dia da qualidade junto às notas de pesquisa de satisfação dos clientes da agência.

5 ITAÚ UNIBANCO S.A.

A data de fundação do Itaú Unibanco é o dia 27 de setembro de 1924, há exatos 92 anos. Nesse dia, começou a operar a seção bancária da Casa Moreira Salles, que mais tarde se transformaria em Banco Moreira Salles, instituição que, após um contínuo processo de fusões e aquisições, adotou o nome de Unibanco, em 1975. Do outro lado, a pedra fundamental do Itaú foi lançada por Alfredo Egydio de Souza Aranha, em 2 de janeiro de 1945, data em que foi inaugurada a primeira agência do Banco Central de Crédito S.A. Esse banco foi a semente do Itaú que, como marca, surgiria em 1973. Além de seus fundadores, dois nomes foram decisivos para o êxito do Itaú e Unibanco, ao longo da história: Olavo Setubal e Walther Moreira Salles, homens de enorme visão, cujas vidas se confundiram não apenas com a trajetória dos bancos que comandaram, mas com a própria história econômica, social e política do Brasil.

Uma *holding* financeira de capital aberto que, em conjunto com empresas coligadas e controladas, atua na atividade bancária em todas as modalidades autorizadas, no Brasil e no exterior. A visão da instituição é ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes. A marca tem como objetivo promover mudanças positivas na vida das pessoas e na sociedade.

Hoje, o Itaú Unibanco soma mais de 90 mil colaboradores, o número de agências e postos de atendimento bancário passam dos 5 mil e 55 milhões de clientes no Brasil e no exterior. A instituição tem a liderança de mercado em muitas das áreas em que atua, reúne grandes talentos e está construindo uma cultura empresarial vencedora, baseada nas melhores práticas dos dois bancos que a formaram. No que tange a administração a estrutura encontra-se de forma a garantir que temas sejam amplamente discutidos e que as decisões sejam tomadas de forma conjunta. A estrutura da Diretoria leva em consideração a segmentação dos negócios que, em vista da complexidade de organização, exigem um profundo conhecimento em diferentes áreas e setores de negócios e habilidades.

O Itaú Unibanco em toda a sua trajetória recebeu prêmios como o melhor banco brasileiro, a empresa mais admirada do Brasil, uma das melhores empresas para se trabalhar no país e a marca mais valiosa da América Latina, além de ser o único banco da AL presente no Índice *Dow Jones* de Sustentabilidade desde a sua criação, em 1999.

O Itaú Unibanco preocupa-se em ter seu planejamento alinhado com os objetivos e anseios da organização. Numa composição estratégica, os colaboradores são os principais

responsáveis por garantir o sucesso de mercado que a empresa desenvolve. Todas as características estratégicas da empresa estão expostas ao conhecimento dos indivíduos. A missão da empresa, os valores, o código de ética, a cultura de atendimento, dentre todas as outras políticas do Banco estão enraizadas nos conhecimentos dos colaboradores.

Observando uma estratégia de segmentação adotada há mais de 20 anos, o Itaú Unibanco como um banco múltiplo, possui uma linha diversificada de produtos e serviços, para atendimento dos diversos tipos de clientes, grandes, micro e pequenas empresas, varejo, pessoas físicas de alta renda, clientes de *private bank*, não correntistas e usuários de cartão de crédito. Acredita-se que o modelo de negócio cria oportunidades para melhorar a relação com os clientes, aumentando a cada dia a participação no mercado. Além disso, o Itaú Unibanco também administra negócios de custódia, corretagem de valores mobiliários, cartões de crédito, consórcios, seguros, capitalização e previdência privada, financiamento de veículos e operações de financiamentos para não correntistas das classes econômicas "C" e "D".

5.1 Sistema de Gestão da Qualidade do Itaú Unibanco S.A.

O foco principal do Itaú Unibanco, como já foi dito é a satisfação dos clientes e o aprimoramento frequente de seus produtos e serviços, por isso uma das ferramentas para buscar o aperfeiçoamento constante é a adoção do Sistema de Gestão da Qualidade.

Gestão pela qualidade total é uma abordagem pela qual todas as pessoas da empresa estão empenhadas em melhorar constantemente a qualidade dos produtos, serviços e processos do negócio. Aliados a esse sistema de gestão encontra-se os indicadores de qualidade que são constantemente avaliados por áreas específicas do Banco.

Gianesi e Côrrea (1996) salientam a qualidade em serviços como “o grau em que as expectativas do cliente são atendidas/excedidas por sua percepção do serviço prestado”. À vista disso o Itaú aborda que atender bem ao cliente requer conhecer e identificar as premissas que a instituição desenvolveu, conforme a figura 5. No qual a partir da execução delas a necessidade do cliente pode ser suprida e a qualidade em serviços alcançada.

Figura 5: Premissas do SGQ Itaú



Fonte: Almeida (2017)

Assim a 1º premissa expressa que o cliente é a razão da empresa, quanto maior for a comunicação, mais ele irá falar sobre suas preferências e preocupações, o que facilitará a compreensão das necessidades e levará a uma relação sustentável entre ambos. A 2º, o atendimento afeta a sustentabilidade do negócio, atender bem é entender o momento da vida do cliente e conseguir fazer a venda certa que supere as expectativas do mesmo. E por fim a 3º premissa, a qualidade, que é fundamental para que se tenha excelência no atendimento, ela se caracteriza por conhecer o que se faz e saber como fazer, por isso o Itaú preza pela atualização dos colaboradores em relação a produtos, serviços, segmentos dentro das agências e diretrizes do Banco.

Mas como o Itaú faz para assegurar isso? Por meio do Sistema de Gestão da Qualidade, e como ele funciona? Através do modelo PDCA, que conforme dito no tópico 2.1.2 é como uma ferramenta que tem como foco principal a melhoria contínua através da eliminação de comportamentos que não agregam valor ao negócio ou produto.

Quadro 5: Ciclo PDCA Itaú

PDCA ITAÚ	FASE	OBJETIVO
P	Planejamento	São estabelecidos os objetivos para alcançar os resultados esperados e realizadas a análise, a definição e a documentação dos processos.
D	Execução	É executado tudo o que foi definido no planejamento.
C	Checagem de Metas e Resultados	É verificado se o que foi executado atingiu o resultado esperado. Também é feita a Gestão do Conhecimento (quando se aprende com os processos executados e se cria boas práticas, disseminando-as por toda a organização).
A	Ação	Rever as etapas anteriores e modifica o que pode ser melhorado.

Fonte: Almeida (2017)

A própria Norma ISO 9001:2015 traz como recomendação a utilização do PDCA no processo de gerenciamento de ações corretivas. Mas o que se tem observado é que em mais de 60% das empresas, sequer os representantes da Direção para o sistema da qualidade dominam o uso de ferramenta da qualidade tão simples, evidência baseada na elevada reincidência de não-conformidades e /ou resultados de objetivos e metas de indicadores que não atendem as metas estabelecidas. Por esse motivo o Itaú expõe a conhecimento de todos os

envolvidos à instituição o seu Sistema de Gestão da Qualidade, aplicando também programas que proporcionam o controle do uso da ferramenta. A organização adota como fundamentos da Gestão da Qualidade:

- Foco no cliente: entender as necessidades do cliente para atendê-las corretamente;
- Segurança: assegurar o cumprimento dos objetivos e metas da organização;
- Envolvimento de pessoas: as competências das pessoas são direcionadas para o cumprimento dos objetivos e metas;
- Abordagem de processo: são identificadas suas etapas do processo com o objetivo de melhorá-lo continuamente;
- Abordagem sistêmica: os processos são inter-relacionados a fim de garantirem a entrega do que foi acordado com o cliente;
- Abordagem factual: é utilizada para tomada de decisões a partir da análise de dados;
- Melhoria contínua: os processos são sempre revistos; melhor desempenho dos produtos e serviços e qualidade no atendimento;
- Benefícios mútuos: uma boa relação com clientes e parceiros propicia o constante desenvolvimento de produtos e serviços para todos.

O planejamento dos processos é feito por meio de circulares, procedimentos, informativos, e são feitas atividades de solicitação, análise crítica, aprovação, publicação, manutenção e distribuição, além dos registros que se referem aos documentos que fornecem evidências de atividades realizadas ou resultados obtidos no SGQ.

Cada vez mais, os clientes esperam que a organização atenda aos mais altos padrões de produtos e serviços. Colocar o cliente em primeiro lugar é princípio fundamental do Itaú. Assim o SGQ da instituição firma o seu compromisso com a qualidade do serviço e a satisfação do cliente com base na certificação do sistema de gestão da qualidade ISO 9001.

A *International Organization for Standardization* (ISO), da qual fazem parte mais de 140 países, foi fundada em 23 de janeiro de 1947 e tem sua sede em Genebra. É formada por representantes dos países-membros e é a organização responsável pelas normas em todo o

mundo. No Brasil, a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) é a entidade responsável por representar o país perante a ISO, e as normas brasileiras, são elaboradas por comissões de estudos, compostas por consumidores, produtores, universidades, laboratórios e outros. A ABNT NBR ISO 9001 é a versão brasileira da norma internacional ISO 9001 que estabelece requisitos para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) de uma organização, e ela especifica os passos para uma eficaz gestão da qualidade quando a empresa necessita demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam os requisitos dos clientes e também pretende aumentar a satisfação dos mesmos.

A norma ISO 9001 baseia-se em um modelo de sistema de gestão, ou seja, estabelece um conjunto de atividades interdependentes, que interagem formando um sistema de atividades de gestão da qualidade. (CARPINETTI, 2012. 75p.). A implementação da ISO 9001 permite a melhoria contínua dos sistemas de gestão da qualidade (SGQ) e dos processos da empresa. Por sua vez, ela aumenta a capacidade de suas operações no atendimento das necessidades e expectativas dos clientes. Para saber se os processos do Itaú estão de acordo com a ISO 9001 são emitidas as certificações. Atualmente o organismo certificador é a SGS-ICS, credenciada no Brasil pelo INMETRO, onde o processo é retificado a cada 3 anos. Todo ano uma auditoria externa faz uma visita para acompanhamento ou para certificação.

O principal objetivo da Certificação ISO 9001 é comprovar que a organização é capaz de fornecer, de forma consistente, produtos e serviços acordados com o cliente. Desta forma, a certificação mostra o alinhamento dos processos do Banco com os “Todos pelo Cliente”. O processo de Certificação ISO 9001 é feito em 5 etapas:

- 1- Diagnose: são feitos levantamentos preliminares. O intuito é identificar e relatar aos gestores do processo o alinhamento com a norma e possíveis necessidades de adequações;
- 2- Mapeamento e Documentação: são identificadas as etapas do processo, seus controles e objetivos. Isso é documentado em circulares, manuais e informativos;
- 3- Implementação e Treinamento: é feita a divulgação e treinamento dos colaboradores na Política da Qualidade do Itaú Unibanco;
- 4- Auditoria da Qualidade ISO: é a análise dos processos por meio das amostras. Evidencia-se o alinhamento entre o que é planejado e o que é executado.

- 5- Auditoria de Certificação: é realizada por uma certificação externa, a SGS, enquanto a Auditoria da Qualidade ISO é feita pela própria organização. Nesta etapa, se o Sistema de Gestão da Qualidade for validado, será emitido o certificado.

Para manter a certificação é preciso assegurar todos os processos sob controle e em constante melhoria. Desse modo, o Banco sustentará a qualidade ISO 9001 em seus produtos e serviços. E para sustentar essa qualidade certificada o Itaú Unibanco faz uso de medidores e indicadores que são utilizados em cada etapa do Sistema de Gestão, são eles:

Quadro 6: Medidores e Indicadores do SGQ Itaú Unibanco

Satisfação do Cliente	Pesquisa de Satisfação Reclamação do Cliente
Auditoria da Qualidade ISO	Amostral – verifica a aderência aos requisitos planejados
Monitoramento e Medição do Processo/ Produto	Indicadores de performance.
Controle de Produto não conforme	Ações para eliminar a não conformidade.
Análise de Dados	Analisar os dados para verificar a eficácia do SGQ
Melhoria Contínua	Por meio da Política da Qualidade, ferramentas, auditorias e análise pela área responsável.
Ações Corretivas/Preventivas	Eliminar as causas de não conformidade e não conformidade potencial.

Fonte: Almeida (2017)

Com a visão de ser o Banco Líder em performance sustentável e em satisfação de clientes, o Itaú busca através de todo esse Sistema de Gestão da Qualidade, disseminar na organização a consciência da qualidade e fazer com que isso se estenda a todas as ações do colaborador.

5.2 Dia da qualidade: A ferramenta de melhoria contínua

Com sua visão de ser líder em satisfação de clientes, o Itaú Unibanco busca pela excelência do atendimento e pela qualidade dos serviços, ser uma empresa transparente e ética está em seu alicerce. Considerando a inovação como atitude para trazer soluções que antecipam necessidades dos clientes e do negócio, a organização possui um Sistema de Gestão da Qualidade com uma estratégia bem definida: Criar a consciência da qualidade e a melhoria contínua nos processos, planejando todas as atividades tendo o cliente como foco.

O Dia da Qualidade é uma ferramenta de melhoria contínua, que conforme a base teórica apresentada no 2.1.2 é o conjunto de atividades planejadas através das quais todas as partes da organização objetivam aumentar a satisfação do cliente, tanto para os clientes internos quanto externos. Essa ferramenta trata-se de um encontro realizado toda 3ª quarta feira do mês com toda a equipe da agência (gerentes, caixas, atendentes, estagiários e aprendizes) antes do horário de atendimento, aonde a equipe irá a analisar um case enviado pela área de SGQ em busca de soluções eficazes e satisfação dos clientes.

As pessoas na organização são as melhores fontes de ideias de melhoria contínua em pequenos passos e frequentemente formam grupos de trabalho. Convém que as atividades dos processos sejam controladas para o entendimento de seus efeitos. É recomendável que as pessoas na organização, que estejam envolvidas com essas atividades, tenham autoridade, suporte técnico e recursos necessários para as alterações associadas à melhoria. E é justamente assim que o Itaú desenvolve a ferramenta da qualidade.

O Dia da qualidade inicia com o Gerente Operacional que deve acessar o sistema e baixar o Caso de discussão da equipe, feito isso ele deve verificar o Painel de Satisfação da sua agência, assim ele irá ler o caso, analisar os indicadores do Painel e anotar suas principais percepções, por fim combinar com Gerente Geral Comercial, como será a condução da atividade junto aos demais colaboradores. A ferramenta engloba três etapas principais, são elas:

1) Painel de Satisfação

O painel de Satisfação desenvolvido pelo banco Itaú busca responder a pergunta: Como está o nosso atendimento? A composição desse painel inicia na Pesquisa de Satisfação que aparece para todos os clientes que tiveram uma experiência de atendimento comercial ou operacional nos últimos 90 dias, inclusive para aqueles clientes com classificação ruim.

A pesquisa é institucional, logo para que ambas as áreas fossem avaliadas, o banco definiu que o resultado dos meses ímpares valesse para comercial e os pares para a operacional. As perguntas podem aparecer no caixa eletrônico e internet 30 horas, o período é a primeira quinzena de todos os meses e o resultado é enviado mensalmente para todos os colaboradores do Itaú, reafirmando assim o compromisso com a consciência da qualidade instaurado pelo SGQ. Abaixo o quadro 7, com o resumo da essência do Painel de Satisfação.

Quadro 7: Painel de Satisfação

Objetivo
Acompanhar a satisfação dos clientes da agência e propor planos de ação.
Tempo estimado
15 minutos.
Onde acessar:
O GO recebe o link via e-mail. Para o GGC, o painel fica disponível no FOCO Dia a Dia.
Qual o conceito do Painel?
Análise dos indicadores que impactam o atendimento ao cliente.
O que apresentar para as equipes?
Mostrar os indicadores, acordar planos de ação para aqueles com sinaleiro vermelho e refletir sobre as boas práticas que proporcionam os indicadores em verde.
Finalização
Anotar os pontos abordados com a equipe e incluir no FOCO Dia a Dia

Fonte: Almeida (2017)

2) Cases e Reflexões

O case enviado pelo SGQ Itaú apresenta um tema, que pode ser em relação a reclamações nos últimos meses e atualização de produtos ou serviços, no qual há a identificação do problema, suas causas e quais seriam as ações para solucionar ou evitar o

caso. A equipe em conjunto estuda sobre o mesmo e debate experiências e elucidações. Abaixo o Quadro 8, com a síntese desta etapa.

Quadro 8: Dia da Qualidade

Objetivo
Discutir em equipe situações cotidianas das agências e refletir sobre melhores práticas de atendimento.
Tempo estimado
25 minutos.
Onde acessar:
Para o GGC, fica disponível no MeuFOCO toda terça feira da semana do Dia da Qualidade. No mesmo dia, o GO recebe o material por e-mail.
Como realizar a atividade?
Se possível, dividir a equipe em grupos com participantes de todos os segmentos (operacional, comercial, Uniclass e EMP4); Realizar a leitura dos casos e assegurar compreensão de todos; Incentivar e promover o debate dos participantes, com base nas reflexões propostas.
Finalização
Elaborar anotações a respeito do que foi discutido (GO e GGC); GGC confirmar a realização do Dia da Qualidade e incluir anotação da reunião no FOCO Dia a Dia. GO confirmar a realização do Dia da Qualidade no Meu Dia Operacional; Garantir que todos os colaboradores da agência respondam o QUIZ que ficará disponível no MeuFOCO.

Fonte: Almeida (2017)

3) QUIZ MeuFOCO

O QUIZ é um questionário com três perguntas sobre o Case, disponível para todos os colaboradores em um sistema chamada MeuFOCO que é um tipo de portal de treinamento, onde ficam disponíveis, cursos, como aulas sobre cultura de atendimento, produtos, ética, serviços, entre outros e provas sobre assuntos pertinentes as atividades desenvolvidas. Esse QUIZ é essencial para a ferramenta de melhoria contínua, Dia da qualidade, pois ele controla o que foi assimilado pelo participante e qual foi seu grau de entendimento em relação ao caso.

A área SGQ envia para os gerentes o resultado do QUIZ, apresentando quem fez e quantos foram os acertos, sendo que a agência que não apresenta 100% dos resultados é penalizada na meta mensal. Segue o resumo do QUIZ no quadro 09.

Quadro 09: QUIZ MeuFOCO

Objetivo
Garantir a compreensão e fixação do estudo de caso
Tempo estimado
5 minutos.
Quando responder?
O QUIZ fica disponível no MeuFOCO durante uma semana a partir da quarta feira do Dia da Qualidade.
Premiação/ Recompensa
No final do semestre, o QUIZ do Dia da Qualidade também será contemplado no Quadro de Medalhas.

Fonte: Almeida (2017)

O Dia da Qualidade apresenta a ideia de que o comportamento das pessoas frente às mudanças sempre influenciará nos resultados da empresa. Desenvolver uma postura engajada e comprometida de quem se vê como dono do negócio, independentemente do cargo ou função é a chave para um atendimento com qualidade e satisfação dos clientes internos e externos. A ferramenta consiste em melhorar sempre, criar novas habilidades, ampliar o relacionamento das pessoas, fortalecer uma compreensão no ponto de vista do objetivo da mudança, com intuito de conseguir bons resultados para todos, inclusive o cliente.

Segundo Lacombe (2009), a ênfase é no comportamento das pessoas e sua motivação para alcançar os objetivos da organização, bem como na forma de atuação do administrador para influenciar o comportamento das pessoas, a fim de alcançar esses objetivos. O Sistema de Gestão da qualidade do Itaú garante que a abordagem contínua dos problemas, soluciona e evita novas dificuldades frente a um bom atendimento. Com um SGQ próprio a instituição cultiva peculiaridades e bons resultados no que tange a satisfação dos seus clientes. Tudo isso porque a empresa tem grande representatividade para o mercado e para a sociedade.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Em uma época em que o segmento de prestação de serviços encontra-se em um nível de competitividade muito alto e a concorrência apresenta-se cada vez mais forte e preparada, as empresas devem buscar diferenciais competitivos para se destacar frente a seus clientes, na tentativa de atrair e manter, o que nos dias de hoje, tornou-se tarefa difícil.

Deste modo, nota-se a relevante importância da organização estar aberta a inserção de novas ideias e ferramentas para a melhoria da qualidade oferecida aos clientes, que por sua vez somente irão utilizar os serviços daqueles que poderão realmente promover a satisfação de suas necessidades.

A presença de qualidade nos produtos e serviços de uma organização depende em grande parte do envolvimento dos colaboradores uma vez que são a alma da empresa e deles depende o sucesso de toda a organização. Deve haver uma preocupação constante com capacitação, a fim de possibilitar ao quadro de pessoal o contínuo desenvolvimento e aprimoramento, é justamente esse o objetivo do SGQ do Itaú Unibanco apresentado no item 5.1 deste trabalho, disseminar na organização a consciência da qualidade e fazer com que isso se estenda a todas as ações do colaborador.

Para apresentar os dados e verificá-los, foi necessário um estudo profundo aos relatórios e pesquisas feitas pelo Itaú Unibanco no período escolhido, este foi organizado dando possibilidade de elaborar o último objetivo deste trabalho que é verificar a eficácia da ferramenta de melhoria em estudo, para que assim obtenha a resposta da pergunta problema: Como está a satisfação dos clientes da agência 4525 São Luís Renascença, frente à utilização da ferramenta de melhoria contínua, Dia da qualidade, instaurada pelo Itaú Unibanco?

A partir da preocupação da equipe 4525 com o nível de satisfação dos seus clientes, foi aceita a proposta da pesquisadora em realizar esse levantamento limitado a agência São Luís Renascença, durante os meses de outubro de 2016 a março de 2017, com o objetivo de verificar os resultados do Dia da Qualidade e como está o grau de satisfação.

Após levantamento bibliográfico, a descrição do Sistema de Gestão da Qualidade do Itaú e a apresentação da ferramenta de melhoria contínua do Itaú pode-se analisar corretamente a eficácia do Dia da qualidade. Para isso foi feito a observação das notas da Pesquisa de Satisfação de todos os seguimentos no período escolhido, apresentadas no quadro 10, a seguir:

Quadro 10: Notas de Satisfação de OUT/16 a MAR/17

Agência 4525	Itaú Agências			Itaú Uniclass			Empresas 4		
	Baseline	Nota	Δ	Baseline	Nota	Δ	Baseline	Nota	Δ
OUT/16	8,01	8,59	0,58	8,95	8,92	-0,03	7,89	8,87	0,98
NOV/16	8,01	8,63	0,62	8,95	8,68	-0,27	7,89	8,80	0,91
DEZ/16	8,01	8,72	0,71	8,95	8,82	-0,13	7,89	8,78	0,89
JAN/17	8,35	9,08	0,73	8,88	8,95	0,07	8,10	8,91	0,81
FEV/17	8,35	9,19	0,84	8,88	8,98	0,10	8,10	8,96	0,86
MAR/17	8,35	9,03	0,68	8,88	9,04	0,16	8,10	8,75	0,65

Fonte: Almeida (2017)

De acordo com o Quadro 10 foi possível identificar as notas de cada mês no qual o segmento Itaú Agências caracterizado pelos serviços prestados pela área comercial e operacional apresenta aumento de satisfação dos clientes. O segmento Itaú Uniclass apresentou queda nos últimos três meses do ano de 2016, acredita-se que tenha sido por conta da ausência de gerente no EMP4 devido ao afastamento do gerente desta área. O atendimento da EMP4 com o suporte da GGC e gerente Uniclass não sofreu queda. Com a adequação do quadro de gerentes o Uniclass apresenta recuperação na nota de satisfação acompanhando o aumento do grau de satisfação dos clientes dos outros segmentos.

6.1 Quanto à eficácia

Para avaliar a atuação da ferramenta, Dia da Qualidade é necessário compreender a cerca da sua eficácia e como isso contribuiu/contribui para o crescimento organizacional, não apenas da empresa, mas também dos colaboradores envolvidos aos processos. Colocando-a em confronto com a teoria analisada pela bibliografia pesquisada, pode-se concluir que o Banco tem como um dos seus maiores focos, a satisfação de seus clientes e que o SGQ do Itaú está aprimorando constantemente seus processos para obter o alcance dos objetivos organizacionais.

Após a pesquisa observa-se que o Dia da Qualidade coopera na formalização dos processos, em sua reprodutibilidade, na troca de experiências, na união da equipe em prol da satisfação de todos, além da geração de controles produtivos e consequentes dados estatísticos das pesquisas e do painel, que facilita o entendimento da produtividade e a tomada de decisão assertiva. De uma forma geral, foi possível observar que a empresa está bem consciente da importância do cliente, e os benefícios que um atendimento com qualidade poderá trazer para o Banco.

Um fator importante que sempre deve ser analisado pela empresa é que por mais que os clientes sintam-se satisfeitos a empresa sempre deve buscar melhorias e diversas maneiras de superar as expectativas dos clientes, com produtos e serviços inovadores e estratégias competitivas. Contudo o Dia da Qualidade procura sempre progredir, e da melhor maneira possível buscar a satisfação de seus clientes, para só assim conquistar a fidelidade e satisfação dos consumidores, lhes proporcionando, sempre, o melhor em qualidade no atendimento, produtos e serviços bancários.

6.2 Quanto à satisfação dos clientes da Agência 4525

Em relação à pergunta problema deste trabalho acadêmico, pode-se concluir que o cliente 4525 está satisfeito com o atendimento prestado, que suas necessidades estão sendo superadas e que este tem o desejo de permanecer naquela agência, alcançando assim o resultado da fidelização do cliente.

No entanto em conformidade com o que foi dito no item 2.1.3 em que é exposto que a melhoria contínua é o processo que para ser iniciado a empresa precisa primeiramente saber onde ela está no momento para que assim possa planejar onde quer estar no futuro, foi percebido que para melhorar as notas de satisfação é necessário disseminar as boas práticas que estão garantindo esses resultados e utilizar o Dia da Qualidade para acertos de dificuldades como rotatividade de funcionários, aumento e queda do fluxo de clientes, entre outros.

Na pesquisa, apesar de analisar vários fatores positivos quanto ao relacionamento com o cliente, verificaram-se alguns pontos que necessitam ser melhorados. É o caso de um estudo intenso em relação aos índices de reclamação no BACEN, onde o Itaú ainda aparece no ranking em 5º lugar, segundo o relatório apresentado 5 de maio deste ano, com a periodicidade trimestral (janeiro, fevereiro e março).

Este ranking é um desafio para o SGQ e com certeza será um dos próximos temas da ferramenta. O cliente a cada dia está com uma nova expectativa, e é por isso que a cada 3º quarta feira do mês é realizado o Dia da qualidade, para desenvolver, aprimorar e assim superar essa nova necessidade do cliente.

7 CONCLUSÃO

Hoje, investir em qualidade, treinamento e modelos de gestão mais adequados a prática de serviços, não é uma decisão puramente financeira. É uma decisão que deve ser pesada fundamentalmente pelo valor do cliente no tempo. O enfoque na gestão da qualidade voltada aos serviços se tornou uma das contas mais importantes para uma organização.

As instituições em busca por novos clientes têm buscado na qualidade do atendimento a fidelização e a satisfação desses. Todos da organização devem sentir-se responsáveis e comprometidos com o engajamento de melhor atender as expectativas e necessidades dos clientes, é através dele que a empresa existe, ele é o foco total. Trabalhar atendendo pessoas não deve ser apenas uma ação simples, mas sim um diferencial, um ato de inovar, de criar metas e métodos, de ser o melhor que pode ser, sendo o outro lado, aquele que resolve problemas, que busca soluções, que se preocupa com seu cliente.

O uso dos conceitos e sistemas da qualidade, conforme exposto neste trabalho, mostra-se capaz para auxiliar no gerenciamento dos processos, haja vista a eficiência da aplicação das ferramentas nos resultados esperados. A busca pela melhoria contínua da qualidade dos serviços e pela plena satisfação dos clientes entrou de maneira definitiva no dia-a-dia das organizações.

A importância dos bancos na vida das pessoas exige, da comunidade financeira, desafios constantes para a melhoria dos serviços oferecidos a seus clientes. Conscientes de suas responsabilidades, as instituições bancárias têm investido significativamente em ações destinadas a oferecer atendimento personalizado e de alta qualidade a todos os seus clientes e usuários. Somadas à oferta de produtos e serviços inovadores, essas medidas elevam o relacionamento dos bancos com seus públicos ao patamar de transparência e confiança exigido pelo ambiente econômico do país, cada vez mais moderno e vibrante.

A utilização do Dia da Qualidade elaborado pelo Sistema de Gestão da Qualidade do Itaú Unibanco respondeu de forma satisfatória a exigência permanente da satisfação dos clientes. Desenvolver um sistema e implantá-lo como forma de integrar os processos de uma organização, faz dela uma empresa estratégica e visionária.

A ferramenta de melhoria contínua desenvolvida no Itaú realizou a inserção de etapas integradas – painel de satisfação, dia da qualidade e QUIZMeuFOCO – em busca da discussão dos assuntos mais pertinente às necessidades do cliente. A pesquisa teve como propósito responder, diante do embasamento à necessidade que a equipe 4525 possuía em

saber como está o atendimento, o problema: Como está a satisfação dos clientes da agência 4525 São Luís Renascença, frente à utilização da ferramenta de melhoria contínua, Dia da qualidade, instaurada pelo Itaú Unibanco? Para isso utilizou-se de fontes que apresentam o Sistema de Gestão da Qualidade como garantia para obter a qualidade nos produtos e serviços. Com a utilização da ferramenta foi possível verificar os pontos primordiais do processo e apresentar a crescente satisfação do cliente 4525.

Como objetivo principal desse estudo acadêmico teve-se a apresentação e análise da eficácia da ferramenta, Dia da Qualidade na agência São Luís Renascença do SGQ Itaú. A apresentação dos dados teóricos e dados obtidos através dos relatórios do banco implica dizer que o objetivo foi alcançado, uma vez que houve o detalhamento de todo o SGQ, da ferramenta e dos seus resultados, e ainda podem-se utilizar os resultados como um novo guia de boas práticas no uso do método.

Para avaliar eficácia do Dia da Qualidade, foram apontadas as notas de satisfação dos clientes no período de outubro de 2016 a março de 2017, no qual se observou uma satisfação atingindo a visão do Itaú Unibanco. Demonstrando que disseminar a consciência de qualidade entre os colaboradores os impulsiona para um bom atendimento, se estes se encontram capacitados tecnicamente e se sentem habilitados para resolver e solucionar os problemas do cliente é devido a todo o trabalho do SGQ.

Como sugestão de melhoria, aponta-se a amplitude das boas práticas que garantiram uma boa nota no período estudado. Garantir que todos os colaboradores estejam aptos a superar as expectativas dos seus clientes. Outro ponto a considerar, são os resultados de reclamações apontados pelo BACEN no primeiro trimestre de 2017.

De fato o estudo alcançou seus objetivos e pode-se constatar a eficácia da ferramenta em confronto com a teoria e os relatórios, oportunizando maior dinamismo e compreensão dos sistemas de qualidade. Espera-se, portanto, que este trabalho sirva como fonte de pesquisa para acadêmicos, demais públicos interessados e que a equipe da agência 4525 São Luís Renascença, possa fazer uma reflexão, e intensificar mais na qualidade dos serviços prestados aos seus clientes.

REFERÊNCIAS

ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 9001: Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

_____. **NBR ISO 9000:2000. Sistema de gestão da qualidade: requisitos**. Rio de dezembro, 2000.

_____. **NBR ISO 9000:2015. Sistema de gestão da qualidade: requisitos**. Rio de dezembro, 2015.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os clientes. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Institucional. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br> >. Acesso em: 21 de abril, 2017.

BANCO ITAÚ S.A. A Empresa. **História do Itaú**. Disponível em: <<http://www.itaubank.com.br>> Acesso em: 01 de maio, 2017.

_____. Relatório Integrado 2016. **Relação com investidores**. Disponível em <<https://www.itaubank.com.br/relacoes-com-investidores>>Acesso: 02 de maio, 2017.

Bardin, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

BURRIL, C. W.; LEDOLTER, J. *Achieving quality through continual improvement*. 1999.

CARPINETTI, L.C.R.; MIGUEL, P.A.C.; GEROLAMO, M.C. **Gestão da Qualidade ISO 9001:2000**. São Paulo: Ed. Atlas, 2012.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHANG, Y.S; LABOVITZ, George; ROSANSKY, Victor. **Qualidade na Prática**. Um manual de liderança para gerências orientadas para resultados. trad. Joselita Vieira Wasniewski. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

CIAB FEBRABAN 2015: A Sociedade Conectada. São Paulo: Congresso e Exposição de Tecnologia da Informação das Instituições Financeiras, 2012. Semestral. Setor Bancário em Números, Tendências Tecnológicas e Agenda Atual. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br>>. Acesso em: 21 de abril de 2017.

DIAS, Tânia Regina Frota Vasconcellos; MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva. **Análise da Qualidade de Serviços Bancários on-line pelo Computador**: um estudo sob a ótica dos clientes no papel de usuários. 2008. 81 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

FEBRABAN. Institucional. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br>>. Acesso em: 15 de abril, 2017.

FEIGENBAUM, Armand V., **Controle Da Qualidade Total** - Volume I, São Paulo: Makron Books, 1994.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, Romeu, Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 30. ed. Petrópolis: Vozes, 2011. p. 79-108.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377p.

HARGREAVES, L., ZUNETTI, R., LEE, R., et al. **Qualidade em prestação de serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: SENAC. 2005.

JURAN, J. M. *Juran on quality design: the new steps for planning quality into goods and services*. 1992.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LACERDA, F. A. de B. **Gestão da qualidade: fundamentos da excelência**. Brasília: SEBRAE, 2005.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAEKAWA, R.; CARVALHO, M. M.; OLVEIRA, O. J. **Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades**. São Paulo, Ed. UNESP, v. 20, n. 4, p. 763-770, 2013.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dado**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARIAN, Édio João. **As Normas ISO**. Revista Científica Eletrônica de Administração/FAEF, São Paulo, ano VI, n. 10, ISSN:1676-6822, jun. 2006.

MARSHALL Júnior, Isnard et al. **Gestão da Qualidade**. 8. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2007.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, P. G. **Administração da produção**. In: MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da Produção**. 2. ed. aum. e atual. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo:Atlas, 2006.

MOLLER, C. **O lado humano da qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1999

MOTTA-ROTH, Desirée; HENDGES, Graciela Rabuske. **Produção textual na universidade**. São Paulo: Parábola, 2010.

OLIVEIRA, Otavio J. (org.) **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

RICARDO, Fabiana Alves. **Gestão da qualidade total: a qualidade como valor percebido pelo cliente**. 2010. 63 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração Com Habilitação em Comércio Exterior, Faculdade Instituto de Ensino Superior de Bauru, Bauru, 2010.

ROCHA, E. C.; GOMES, S. H. A. **Gestão da qualidade em unidades da informação**. Ci. Inf., Brasília, 22(2): 142-152, maio/ago. 1993.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

TAPSCOTT, D. **Marketing Digital**. São Paulo: McGraw-Hill, 1996.

TOLEDO, J. C.; CARPINETTI, L. C. Gestão da Qualidade. **Revista Produtos e Serviços**. Encarte Fábrica do Futuro: entenda hoje como sua indústria vai ser amanhã. São Paulo: dez.2000. p.115-122.

TRIVIÑOS, A. N. S. - **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.