

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE ARTES E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO  
CURSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO

POLYANA MARIA DA SILVA

GESTÃO DE QUALIDADE EM SERVIÇOS NO SETOR BANCÁRIO:  
Um diferencial competitivo

RECIFE – PE

2015

POLYANA MARIA DA SILVA

GESTÃO DE QUALIDADE EM SERVIÇOS NO SETOR BANCÁRIO:  
Um diferencial competitivo

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao curso de Gestão da Informação, da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Gestão da Informação.

Professor Orientador: Silvio Luiz de Paula

Recife – PE

2015

Catálogo na fonte

Bibliotecária Delane Mendonça de Oliveira Diu CRB4-849/86

S586g Silva, Polyana Maria da

Gestão de qualidade em serviços no setor bancário: um diferencial competitivo. / Polyana Maria da Silva. – Recife: O Autor, 2015.

58 f.: il.

Orientador: Silvio Luiz de Paula.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal de Pernambuco. Centro de Artes e Comunicação. Ciência da Informação, 2015.

Inclui referências.

## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Gestão de qualidade em serviços no setor bancário: um diferencial competitivo**

(Título do TCC)

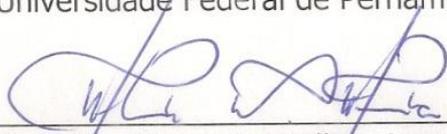
**Polyana Maria da Silva**  
(Autor)

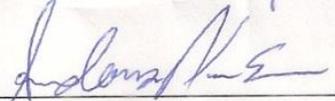
Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Banca Examinadora, apresentado no Curso de Gestão da Informação, do Departamento de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Gestão da Informação.

TCC aprovado em 10 de dezembro de 2015.

Banca Examinadora:

  
Prof. Me. Silvio Luiz de Paula - Orientador  
Universidade Federal de Pernambuco

  
Prof. Me. Alexander Willian Azevedo - Examinador 1  
Universidade Federal de Pernambuco

  
Doutorando Anderson Diego Farias da Silva - Examinador 2  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD/UFPE

“Porque dele, e por ele, e para ele são todas as coisas;  
glória, pois, a ele eternamente. Amém!”

Romanos capítulo11, versículo. 36.



## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse da maneira certa ao longo de minha vida. Ele é o meu maior mestre, Ele é meu Deus. Aos meus pais, Luzinete e Mariano (in memoriam), que infelizmente não pode estar presente neste momento tão feliz da minha vida, mas não poderia deixar de agradecer a eles, pois é graças a eles que estou aqui e devo muitas coisas a eles, principalmente por seus ensinamentos e valores passados. Ao meu tio Braz (in memoriam), que cuidou de mim desde os meus nove anos de idade, mas que infelizmente partiu no dia que ingressei na Universidade. Obrigada por tudo! Saudade eterna! A minha tia Luiza que tem sido a minha segunda mãe, obrigada por cuidar de mim, por incentivar a lutar pelos meus ideais. Agradeço a todas as minhas irmãs, em especial a Uziram ao meu irmão Lindomar, e aos meus 'pimpolhos' que são os meus sobrinhos, por compreender meus momentos de ausência. Agradeço principalmente a minha família e amigos por terem me apoiado e ficarem ao meu lado nas horas em que mais precisei. Agradeço a minha amiga e enfermeira Christianne Queiroz que cuidou de mim e por ter sido a maior incentivadora para que eu pudesse voltar a estudar depois de sete anos. Não poderia deixar de agradecer a minha professora da primeira série, Sandra Vila Nova, que foi responsável pela minha base educacional. Agradeço a minha amiga e colega de Trabalho Gabriela Araújo, pelo apoio e carinho. Agradeço também aos meus amigos e colegas universitários em especial a minha querida amiga Fernanda Nascimento, Maria Carolina Lima e a Fabio Alencar, pelo apoio, compreensão e companheirismo durante a nossa trajetória, irei levar todos em meu coração para sempre. Muito obrigada meus amigos! Agradeço ao meu orientador Silvio Luiz de Paula, por exigir de mim muito mais do que eu acreditava ser capaz de fazer. Agradeço ao professor Celio Santana, pelos conselhos e incentivos, pois ele foi de suma importância na minha trajetória. Enfim agradeço a todos que mim acompanharam e fizeram parte da minha trajetória. Que Deus os abençoe ricamente. Deixo aqui os meus sinceros agradecimentos. Amém.

## RESUMO

Com a crescente exigência por parte dos clientes as empresas cada vez mais tem se preocupado em oferecer seus bens e serviços, prestados com qualidade. A sobrevivência das empresas depende muito da qualidade na qual o serviço está sendo prestado. Para clientes e usuários de serviço bancário os fatores mais importantes para assegurar a qualidade na prestação de serviço é a (i) confiabilidade nas transições e nos colaboradores da instituição e a (ii) rapidez na qual os serviços são prestados, quanto mais agilidade os funcionários possuem mais satisfeitos os clientes ficam. O trabalho descrito trata da importância da gestão da qualidade em serviços no setor bancário, como uma grande vantagem competitiva na organização. Para que um sistema da qualidade funcione é necessário que cada um dentro da organização cumpra com suas devidas obrigações, respeitando cada processo no atendimento do serviço prestado e para que isso aconteça é necessário o comprometimento de todos os colaboradores que atuam tanto direto quanto indiretamente, chamando mais atenção para os que atuam diretamente na linha de frente das agências que tem um papel muito importante que é o de mostrar o valor que a qualidade assume através dos serviços prestados a seus clientes. Para que haja qualidade na prestação do serviço também é necessário que os colaboradores estejam sempre motivados e devidamente preparados, para enfrentar as situações do dia a dia. Esse foi um dos indicadores utilizados para avaliar a qualidade do atendimento prestado aos clientes, com a identificação das expectativas e as percepções dos serviços oferecidos.

Palavra-chave: Qualidade. Serviço. Bancário. Cliente. Banco.

## **ABSTRACT**

With the growing demand from customers businesses increasingly have been keen to offer their goods and services with quality. The survival of the enterprise depends on the quality in which the service is being provided. For customers and banking service user the most important factors for ensuring quality in service delivery is to (i) reliability in transitions and employees of the institution and (ii) speed at which services are provided, the more agility employees have more satisfied customers are. The work described addresses the importance of quality management services in the banking sector, as a major competitive advantage in the organization. For a quality system to function it is necessary that each within the organization fulfill its due obligations, respecting each process in the care of service and for that to happen you need the commitment of all employees working both directly and indirectly, by calling more attention to that act directly on the front line of the agencies that has a very important role is to show the value that quality takes through the services provided to its customers. So there is quality in service provision also requires that employees are always motivated and well prepared to face the situations of everyday life. This was one of the indicators used to assess the quality of service provided to customers, identifying the expectations and perceptions of services offered.

Key-words: quality. Quality. Service. Banking. Client. Bank.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**BACEN** - Banco Central do Brasil.

**CEP** - Controle Estatístico de Processo.

**CIAB** - Congresso e Exposição de Tecnologia da Informação das Instituições Financeiras.

**CMN** - Conselho Monetário Nacional.

**CNPC** - Conselho Nacional de Previdência Complementar.

**CNSP** - Conselho Nacional de Seguros Privados.

**CVM** - Comissão de Valores Mobiliários.

**FEBREBAN** - Federação Brasileira de Bancos.

**GQT** - Gestão da Qualidade Total.

**GO** - Gerente Operacional.

**GGC** - Gerente Geral Comercial.

**ISSO** - Organização Internacional para Normalização.

**PDCA** - Plan, Do, Check e Action.

**PREVIC** - Superintendência Nacional de Previdência Complementar.

**PROCON** - Programa Estadual de Defesa ao consumidor.

**SUSPE** - Superintendência de Seguros Privados.

## LISTA DE FIGURA

<b>FIGURA 1</b> – Órgãos Normativos e Reguladores.....	33
<b>QUADRO 1</b> – Histórico dos conceitos.....	21
<b>QUADRO 2</b> – Dimensões x Definições do Servqual .....	34
<b>QUADRO 3</b> – Conceito de Qualidade bancária na concepção dos clientes .....	40
<b>QUADRO 4</b> – Necessidade informacional dos colaboradores .....	45
<b>QUADRO 5</b> – Necessidade informacional dos clientes .....	45

## LISTA DE GRÁFICO

<b>GRÁFICO 1</b> – Número de Agências.....	25
<b>GRÁFICO 2</b> – Vendas por segmentos no ano de 2014 .....	29
<b>GRÁFICO 3</b> – Transações por canais de atendimento .....	31
<b>GRÁFICO 4</b> – Comparativo da percepção da qualidade das 5 dimensões dos grupos de Correntistas e Não Correntistas.....	41
<b>GRÁFICO 5</b> – Resultado da expectativa dos funcionários .....	42
<b>GRÁFICO 6</b> – Resultado da expectativa dos clientes .....	42
<b>GRÁFICO 7</b> – Resultado da expectativa dos clientes .....	43
<b>GRÁFICO 8</b> – Resultado da percepção dos clientes .....	44

## LISTA DE QUADRO

<b>QUADRO 1</b> – Histórico dos conceitos.....	21
<b>QUADRO 2</b> – Dimensões x Definições do Servqual .....	34
<b>QUADRO 3</b> – Conceito de Qualidade bancária na concepção dos clientes .....	39
<b>QUADRO 4</b> – Necessidade informacional dos colaboradores .....	44
<b>QUADRO 5</b> – Necessidade informacional dos clientes .....	45

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
<b>1.1 OBJETIVOS</b> .....	<b>19</b>
1.1.1 Objetivo Geral .....	19
1.1.2 Objetivos Específicos .....	19
1.1.3 Justificativa .....	19
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>21</b>
2.1 CONCEITO DE QUALIDADE .....	21
2.2 ERAS DA QUALIDADE TOTAL.....	22
2.2.1 Normas, ferramentas e métodos da qualidade total.....	23
2.2.2 Qualidade em Serviços .....	25
2.2.3 Características dos Serviços .....	26
2.2.4 Serviços prestados nas Agências Bancárias .....	29
2.2.5 Serviço Bancário .....	30
2.2.6 Qualidade de Serviço Bancário .....	31
2.3 ÓRGÃOS NORMATIVOS DO SISTEMA NACIONAL .....	33
2.3.1 Órgãos Reguladores ou Fiscalizadores .....	33
2.3.2 Estrutura normativa, regulatória e de Fiscalização do Sistema Nacional .....	34
2.3.3 Modelo Servqual.....	35
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>37</b>
3.1 INSTRUMENTOS DE COLETAS DE DADOS .....	37
3.2 LOCAL DA PESQUISA .....	38
<b>4. ANÁLISES DOS RESULTADOS</b> .....	<b>40</b>
4.1 MAPEAMENTO DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA AGÊNCIA ANALISADA ....	40
4.2 IDENTIFICAÇÃO DO CONCEITO DE QUALIDADE DE SERVIÇO BANCÁRIO PARA CLIENTES.....	40
4.2.1 Mapeamento da percepção de qualidade pela perspectiva dos funcionários .....	42
4.2.2 Mapeamento da percepção da qualidade pela perspectiva dos clientes .....	44

<b>4.2.3 Identificação das necessidades informacionais de clientes e funcionários para uma melhor percepção de qualidade na tomada de decisão .....</b>	<b>46</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>49</b>
5.1 TRABALHOS FUTUROS .....	51
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>52</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>55</b>
ANEXO A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES .....	55
ANEXO B - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES .....	59

## 1 INTRODUÇÃO

Com um mundo globalizado, e com clientes cada vez mais exigentes as organizações tentam sobreviver neste mercado de competição, e tornou-se cogente as organizações adotarem o modelo de Gestão da Qualidade Total (GQT) nos seus processos organizacionais. Segundo Longo (1995) a GQT é uma opção de reorientação gerencial das organizações, por ter fundamentos básicos o foco no cliente, o trabalho em equipes de toda a organização, decisões baseadas em fatos de dados [...] e da diminuição de erros. O método utilizado pela GQT é o PDC (*Plan, Do, Check e Action*), onde segue um processo com quatro etapas. O objetivo do PDC é a melhoria contínua nos processos de produtos/serviços, este ciclo também é conhecido como Roda de Deming, ou Ciclo de Shewhart.

Para conseguir manter-se no mercado as empresas tem adotado algumas destas ferramentas e fazem investimentos em capacitação de seus colaboradores, já outras não conseguem sobreviver há muito tempo no mercado e acabam fechando suas portas. Existem algumas variáveis responsáveis por esse fechamento, algumas delas são (i) carência de investimento, a (ii) cultura organizacional e a (iii) deficiência de padronização dos serviços, o que impacta no gerenciamento informacional da organização, que, por sua vez, compromete a qualidade dos serviços prestados tanto a seus clientes internos como externos. A qualidade vai muito além de uma venda do produto ou de uma prestação de serviços, qualidade em serviço tem várias características.

Segundo Lobo e Silva (2014, p.19) apud Paladini (2012) “A Qualidade é um conjunto de características, propriedades, atributos ou elementos que compõem bens e serviços”. Para o americano, considerado moderno da qualidade Albrecht (1992, p. 2.) “A filosofia de administração de serviços, toda organização deve atuar como um grande departamento de atendimento ao cliente.” Partindo deste conceito toda a organização é responsável pela qualidade dos serviços prestados dentro da organização, a responsabilidade não fica apenas destinada há determinado setor ou pessoa.

Dentro dessa classificação de característica, o serviço bancário apresenta características tangíveis e intangíveis. Segundo Rocha e Silva (2003) apud Lovelock e Wright (2001) consideram que o grau de envolvimento do cliente é, muitas vezes,

determinado mais pela tradição e por um desejo de conhecer pessoalmente o fornecedor de serviço do que pelas necessidades do processo operacional”. Em atividades bancárias consideram totalmente desnecessário o contato pessoal. Segundo Ricardo (2010), 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, ou seja, fatores intangíveis que são percebidos através dos sentidos, como um ambiente acolhedor, um bom atendimento e agilidade nos processos, que geram bem-estar e atendem as expectativas. É o que chamo de percepção, maneira como cada indivíduo interpreta os serviços prestados.

Com o intuito de aprofundar a discussão sobre a qualidade de serviços no setor bancário, o estudo acadêmico tenta responder a seguinte pergunta: quais as expectativas e percepções que os clientes e funcionários têm dos serviços oferecidos e prestados na agência?

O objetivo geral deste estudo foi compreender, pela perspectiva de funcionários e clientes, a qualidade percebida dos serviços bancários oferecidos pela gerência de uma agência de um banco privado situado na região metropolitana do grande Recife/PE. O presente trabalho acadêmico está estruturado da seguinte forma:

No capítulo 2 está o referencial teórico. Sua abordagem é conceituação do que é qualidade, com os diferentes pensamentos dos principais gurus da qualidade e um breve histórico da evolução da qualidade total. O seu escopo traz abordagens das principais ferramentas e métodos utilizados pela gestão da qualidade, como o Fluxograma, o Histograma, PDCA, *Swot*, *Benchmarking*, a norma da série ISO 9000 e entre outros. Também foi abordada a qualidade em serviços e as características dos serviços.

Na sequência, a abordagem sobre o ambiente bancário traz um breve histórico de quando surgiu o primeiro banco no Brasil e quando aconteceu a primeira fusão de banco no Brasil, os principais problemas enfrentados na época pela população, que eram poucas agências para um número elevado de pessoas. O problema das grandes filas ocorre desde o ano 1.808. Neste mesmo capítulo são abordados os principais serviços prestados nas agências e o que é serviço bancário, os órgãos normativos do sistema financeiro e os órgãos reguladores e fiscalizadores como a SUSPE (Superintendência de Seguros Privados), BCB (Banco Central do Brasil), CVM (Comissão de Valores Mobiliários), CMN (Conselho Monetário Nacional), CNSP (Conselho Nacional de

Seguros Privados) e entres outros que, de alguma forma, é uma canal de ferramenta para clientes e usuários do sistema financeiro como, por exemplo, o PROCON, a FEBRABAN<sup>1</sup> e outros canais como *Facebook*, Reclame Aqui e o *Twitter*, onde os clientes podem expor suas reclamações e elogios.

O capítulo 3 trata-se da metodologia da pesquisa. Para o alcance de seu objetivo, este trabalho realizou uma pesquisa aplicada em um banco<sup>2</sup>, numa única agência bancária<sup>3</sup>, desenvolvida por meio de pesquisas de caráter descritivo quantitativo e qualitativo, seu escopo foi um tipo de levantamento, com a utilização de questionários com questões objetivas e subjetivas. Os questionários foram aplicados a dois grupos de clientes e a um grupo de colaboradores na primeira semana de outubro de 2015. Por questões de acessibilidade da pesquisadora os questionários aplicados aos colaboradores restringiram-se apenas na área operacional.

Para a coleta dos dados foi adotada o modelo SERVQUAL, que segundo Figueiredo, et. al (2006) apud Berry; Zeithmal; Parasuraman (1990) o SERVQUAL é uma ferramenta permite medir o grau da qualidade dos serviços, através da percepção dos clientes. Foram analisados as cinco dimensões da SERVQUAL que é a (i) tangibilidade, (ii) confiabilidade, (iii) receptividade, (iv) segurança e (v) empatia, que segundo Gonçalves et.al (2010) apud Freitas (2006, p. 2-8) “essas dimensões do modelo SERVQUAL são consideradas importantes para que a satisfação dos clientes seja alcançada”.

Para realização da pesquisa, a SERVQUAL não foi feita nenhuma adaptação; conta com 44 sentenças subdividas em duas categorias onde a primeira enfoca as expectativas dos clientes e a segunda enfoca as percepções sobre determinado serviço e o cliente faz as interpretações dos serviços prestados.

O questionário baseia-se em uma escala do tipo *Likert*, onde o cliente deve opinar com valores de relevância conceituais que vão de 1 como discordo plenamente e 5 para concordo plenamente. Ao final, no capítulo 4, foram apresentados às análises dos resultados e conclusões derivadas das avaliações respondidas pelos clientes e colaboradores da agência bancária.

---

<sup>1</sup> Tem a função de intermediar a relação dos bancos com a sociedade.

<sup>2</sup> Por motivos de privacidade o banco estudado será chamado de XY.

<sup>3</sup> A agência bancária estudada será chamada de Agência Verde para manter o caráter de privacidade.

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Compreender, pela perspectiva de funcionários e clientes, a qualidade percebida dos serviços bancários oferecidos pela gerência de uma agência de um banco privado XY, situado na região metropolitana do grande Recife/PE.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Mapear os serviços prestados pela agência analisada;
- Identificar o conceito de qualidade de serviço bancário para clientes;
- Mapear a percepção de qualidade pela perspectiva dos funcionários;
- Mapear a percepção de qualidade pela perspectiva dos clientes;
- Identificar a necessidade informacional de clientes e funcionários para uma melhor percepção de qualidade na tomada de decisão.

### **1.1.3 Justificativa**

A qualidade dos serviços é uma conjectura inerente para a sobrevivência das organizações e o atendimento é o produto chave na prestação de serviços. O assunto a ser abordado neste trabalho foi escolhido tendo-se em vista a partir de duas observações feitas por dois clientes na agência na qual a pesquisadora trabalha. As situações foram diferentes, porém bem críticas. Como o ambiente bancário é um local dinâmico e ao mesmo tempo muito burocrático onde exige dos colaboradores muito raciocínio lógico e concentração para poder resolver as diversas situações que ocorrem no dia a dia, cada vez mais os clientes estão exigentes. A explicação para tudo encontra-se na qualidade do serviço prestado, pois, quanto mais agilidade, clareza e cordialidade dos serviços mais se obtêm retorno satisfatório dos clientes. Segundo Rocha (2011) apud Dutra (2007) para se atingir a qualidade no atendimento ao usuário, o serviço requer, além dos pré-requisitos, empatia diferenciada entre profissional e cliente.

Outro ponto no qual tem feito os bancos se preocuparem com a qualidade dos serviços prestados em suas agências são as redes sociais, como *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, ouvidoria e principalmente o PROCON que se tornou uma grande ferramenta na captação e soluções dos problemas dos clientes.

Neste contexto pode-se vislumbrar a gestão de qualidade em serviços no setor bancário: um diferencial competitivo. Desta forma pretende-se mensurar o grau de percepções e expectativas dos serviços prestados na agência. Lembrando que para assegurar uma boa qualidade de serviço é necessário que as percepções dos clientes ultrapassem as suas expectativas. Com a vertente de que a Gestão da Informação é multidisciplinar, portanto se espera que este trabalho acadêmico possa servir como fonte de pesquisa e venha a ampliar os conhecimentos em relação ao tema na área de ciência da Informação.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONCEITO DE QUALIDADE

Qualidade é algo que vai depender muito de ponto de vista de cada um. Um produto ou serviço que é ruim para um determinado cliente pode vir ser bom para outro. Então a qualidade vai muito além da percepção, ela está também ligada à cultura em que o produto ou serviço está sendo oferecido.

A qualidade de um produto ou serviço também pode estar ligada a sua tradição no mercado. Para Marshall; et al (2010,) a qualidade é definida de acordo com as exigências e as necessidades do consumidor e quando se fala de qualidade existem vários conceitos. Segundo Grifo (1994) cada pessoa tem seu próprio conceito de qualidade, pode-se dizer que qualidade é aquilo que cada um pensa que é ou que percebe que é.

A percepção de qualidade vai depender de cada indivíduo, mas a qualidade é algo que chegou para ficar, não importa onde os serviços estejam sendo prestados ou vendidos, pode ser em uma simples barraquinha de cachorro quente ou em um luxuoso restaurante, mas, se não houver qualidade em seus serviços e bons funcionários qualificados, atendendo com excelência, sem dúvida nenhum deles irão perder seus clientes ou até mesmo fechar suas portas. Kotler (1998, p 176), em sua obra, diz: “vale destacar que a verdadeira qualidade está além de uma simples redução de defeitos: significa, pois, satisfazer os desejos e necessidades dos clientes melhor que os concorrentes”.

Muitos pensadores definiram a qualidade sob diferentes enfoques, cada um com uma abordagem particular de qualidade. Para Deming (1990) qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente. Na teoria de Deming, o processo se dá através do instrumento do ciclo do PDCA onde seu foco é a melhoria contínua. Para poder implementar a gestão da qualidade ele estabelece 14 programas que vão do mais simples até o mais complexo que envolvem o até auto nível da empresa.

O Quadro 1 na próxima página mostra o conceito de qualidade de vários estudiosos. Cada um deles possuem um pensamento diferente.

QUADRO 1: Histórico dos conceitos

<b>Conceituação de Qualidade</b>		
<b>Abordagem</b>	<b>Conceito</b>	<b>Ano</b>
<b>Feigenbaum</b>	“A Qualidade é um conjunto de características do produto tanto de Engenharia como de fabricação que determinam o grau de satisfação proporcionado ao consumidor durante o uso.”	1961
<b>Juran</b>	“Qualidade é adequação de Uso”.	1974
<b>Crosby</b>	“Qualidade significa conformidade com as especificações.”	1984
<b>Falconi</b>	“Produtos e serviços de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma segura e no tempo certo, às necessidades dos clientes”.	1992
<b>Ishikawa</b>	“controle de qualidade começa com a educação e termina com a educação (...). Quanto mais forem educados os empregados, mais benefícios serão auferidos pela empresa e pelos próprios empregados”.	1993
<b>Paladini</b>	“Qualidade é um conjunto de características, propriedades, atributos ou elementos que compõe bens e serviços”.	1994

FONTE: Adaptado do livro Gestão da Qualidade, de LOBO E SILVA, 2014.

É difícil definir o conceito de qualidade, cada pessoa pensar e tem sua própria definição e conceituação do que é qualidade. A conceituação de qualidade depende muito da percepção e das expectativas do cliente relacionado aos serviços.

## 2.2 ERAS DA QUALIDADE TOTAL

As eras da Qualidade Total englobam três fases: (i) garantia da Qualidade, (ii) controle estático da Qualidade e (iii) inspeção, onde seu objetivo é o cliente e sua satisfação. Na década de 20, o norte-americano estático W. A. Sheawhart tinha alguns questionamentos sobre qualidade e as mudanças ocorridas na produção de bens e serviços. Para resolver os seus questionamentos Sheawhart, desenvolveu dois programas que ficaram conhecidos como Controle Estatístico de Processo (CEP) e o PDCA (*Plan, Do, Cheack e Action*) que recebeu depois o nome de ciclo de Derming, onde seu objetivo é a melhoria contínua, tanto nos serviços, como bens e serviços.

Com a destruição do Japão, logo após a Segunda Guerra Mundial, Deming foi convidado para participar da reconstrução do Japão, ministrando palestras e treinamentos aos empresários nas indústrias, ensinado a aplicar o método CEP e também sobre a gestão da qualidade. Surgiu, então, a evolução gerencial, evolução essa que dura até hoje.

No período pós - guerra o mercado passou a adotar um planejamento estratégico, existia a preocupação com o ambiente externo. Com a crise dos anos 70, tornou-se relevante a disseminação de Informações, o fator sociocultural e políticos foram triviais para determinar essas mudanças. Porém, só na década de 80 foi que o planejamento estratégico se consolidou, entrando em cena a gestão estratégica.

De acordo com Lobo e Silva (2014, p. 27) “os modelos da Qualidade Total têm, em sua maioria, uma estrutura teórica consistente”. Eles também afirmam que o implante da qualidade total só foi possível após o desenvolvimento de técnicas que, pela simplicidade, facilidade de utilização e obtenção de resultados, mostrou-se que a qualidade total podia passar da teoria para a prática.

### **2.2.1 Normas, ferramentas e métodos da qualidade total**

Existem diversas ferramentas, métodos e normas que auxiliam no programa de gestão da Qualidade Total, cada um tem sua particularidade. As organizações utilizam aquela que mais se adequa a sua realidade e necessidade.

Nesse contexto, as normas entram em cena com a série ISO 9000. A norma ISO 9000:2005, sistema de gestão da qualidade, é o ponto de partida para entendimento e fundamento da família ISO 9000.

- ✓ A norma ISO 9001:2008,
- ✓ Sistema de gestão da qualidade;<sup>4</sup>
- ✓ A norma ISO 9004:2009<sup>5</sup>
- ✓ A norma 9011:2002<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Tem como requisito identificar e atender as necessidades do cliente

<sup>5</sup> Gestão para o sucesso sustentado de uma organização Fornece um conjunto de diretrizes para atingir o sucesso sustentado, através da gestão da qualidade. Pode ser aplicado em qualquer organização seu objetivo e na eficiência

As ferramentas básicas da gestão da Qualidade foram desenvolvidas pelo engenheiro de controle da qualidade Ishikawa, nascido em 1915 e com formação acadêmica de licenciatura em química aplicada pela Universidade de Tóquio, o mesmo criou um conjunto de ferramentas que visavam ao controle de processos e lidavam com dados numéricos, que são:

- ✓ **Fluxograma** – Ferramenta utilizada nas empresas, para descrever um método ou rotina de trabalho, que compõem gráficos que, explica a sequência, etapas e caminhos percorridos de um processo;
- ✓ **Diagrama de Pareto** – Gráfico de barras que permite ordena as frequências das ocorrências, que pode ser do maior para menor, permitindo as empresas à priorização dos problemas;
- ✓ **Diagrama de dispersão** – Método gráfico de análise que permite verificar a relação entre duas variáveis de caráter quantitativo;
- ✓ **Histograma** – Também conhecido como diagrama das frequências, é um gráfico com barras verticais justapostas, muito utilizados para análise estatística..
- ✓ **Diagrama de causa e efeito** – É também conhecido como espinha de peixe, é uma técnica normalmente utilizada, que mostra a relação entre um efeito e as prováveis causas que podem estar contribuindo para que ele ocorra;
- ✓ **Cartas de controle** - Também conhecido como o CEP é um método estático que serve para controle é detectar quaisquer alterações indesejadas em um processo, quando correm mudanças, serão sinalizadas em pontos anormais.
- ✓ **Folha de verificação** - Planilhas ou formulários usados para facilitar a análise e coleta de dados. Tem como objetivo a economia de tempo.

Os métodos, mas conhecidos e utilizados são:

- ✓ **Programa dos 5s** – É conjunto de técnicas, que tem como objetivo desenvolver a criatividade, auxiliando no processo de melhoria continua nas empresas;

---

<sup>6</sup> Diretriz sobre auditorias em sistema de gestão da qualidade. Pode se usada para auditoria interna ou para auditar fornecedores

- ✓ **Brasintorming** – É uma palavra de origem inglesa que, significa tempestade de ideias. Este método é muito utilizado nas empresas, em dinâmica de grupo, cada participante pode expor suas ideias de forma livre.
- ✓ **PDCA** – É um método da gestão da qualidade, é utilizado para processo de melhoria continua dentro das empresas é um método simples que serve para controlar qualquer processo definido, segue um processo de quatro etapas, (PLAN; DO; CHECK; ACT).
- ✓ **5W2H ou 7 perguntas** – É um método que surgiu para ajudar na identificação de variável de um processo, os objetivos e causas a ser atingindo.
- ✓ **Kaizen** – É de origem japonesa, que tem por significado “melhoria continua” este método visa aprimoramento não só da empresa, mas também de uma forma geral os colaboradores.
- ✓ **Swot** – É uma ferramenta que serve para analisar os pontos fortes, fracos e das ameaças e oportunidades, é usado durante o processo de planejamento estratégico.
- ✓ **Benchmarking** – É uma ferramenta da gestão organizacional que visa principalmente a praticidade e facilidade na busca de melhorias. Através de o Benchmarking uma empresa conseguir identificar as oportunidades de melhoria e conseguir saber também a fraqueza de seus concorrentes. O mesmo trabalhar com quatro etapas.

As empresas podem escolher a ferramenta ou método que melhor se adequar com a sua realidade.

### 2.2.2 Qualidade em Serviços

Segundo nosso dicionário ‘serviço’ é ação ou efeito de servir. Produto da atividade do homem destinado à satisfação de necessidades humanas, mas que não apresenta o aspecto de um bem material (transporte, educação, pesquisa científica, assistência médica, jurídica, hospitalar etc). O produto nacional bruto de um país é a soma dos bens e dos serviços criados. Entretanto, a diferença entre bens e serviços nem sempre pode ser claramente definida, as empresas oferecem a seus clientes um conjunto de valores que englobam os bens físicos como serviços. Paladini Et al.(2012, p.328) define o que é um serviço dentro dos pacotes de valores oferecidos

pelas empresas quando cita: “Serviço: resultado gerado por atividades na ‘interface entre fornecedor e cliente e por atividades internas do fornecedor para atender as necessidades do cliente”. Também ressalta que um serviço pode ser definido com uma mudança na condição de uma pessoa ou de um bem pertencente a um agente econômico, que vem à baila como resultado da atividade de um outro agente econômico, por acordo prévio, ou seja, solicitação da pessoa ou agente econômico anterior.

Ainda segundo Paladini et al (2012) serviço é uma organização e uma mobilização, o mais eficiente possível de recursos para interpretar, compreender e gerar a mudança nas condições de atividades do destinatário do serviços.

Las Casas (1995) conceitua serviços como atos, ações, desempenho. É uma definição que engloba todas as definições e objetividade de todas as características de serviços. Segundo Rocha e Oliveira (2003) apud Zeithamal e Bitner (2000), serviços são de atos de processos e performances. Rocha e Oliveira (2003) apud Kotler Armstrong (1998, p. 413) define serviço como um ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de nenhum bem. Sua execução pode ou não estar ligada a um produto físico.

### 2.2.3 Características dos Serviços

Segundo Albrecht e Bradford (1992), 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. É tudo que tem a capacidade de satisfazer a vontade do cliente. Entretanto para poder satisfazer a vontade do cliente é necessário englobar uma série de características básicas atribuídas à qualidade de serviços ou produtos na qual são:

- ✓ **Confiabilidade:** trata-se da garantia de funcionamento do produto e envolvem variáveis como o tempo de falha, a possibilidade de defeitos, etc. Maior confiabilidade de um produto significa menor a possibilidade de não atender às expectativas do cliente.

- ✓ **Conformidade:** determina o quanto um produto está de acordo com padrões estabelecidos no projeto. A conformidade refere-se tanto ao cumprimento de especificações quanto ao controle da variabilidade no processo produtivo.
- ✓ **Durabilidade:** trata-se da expressão da vida útil de um produto. É o tempo pelo qual um produto mantém suas características e o seu perfeito funcionamento, em condições normais de uso.
- ✓ **Estética:** trata-se da aparência, da apresentação e da imagem de um produto.
- ✓ **Atendimento:** refere-se a elementos como rapidez e cortesia no atendimento, facilidade na solução de problemas e a eficiência no atendimento.

Nota-se que o serviço está ligado ao uso do produto vinculado à produção e ao fornecimento tangível de um produto. O serviço tem vários fatores que o acompanham, ele é na verdade uma sequência de características.

Conforme Rocha e Oliveira (2003, p. 2) “os serviços nem sempre são apenas uma parte do pacote de valor do produto”. Ainda segundo este pensamento, Rocha e Oliveira (2003) apud Nickels e Wood (1999) cita que os serviços também podem apresentar-se sozinhos como produtos intangíveis que oferecem benefícios educacionais, legais, financeiros, médicos, cosméticos ou outros para os consumidores. Para Rocha e Oliveira (2003) apud Parasuraman et al (1991, p.7) a “intangibilidade torna os serviços mais difíceis de imaginar e de desejar do que os produtos.”.

Segundo Rocha e Oliveira (2003) apud Parasuraman et al (1985, p. 42) um outro aspecto característico dos serviços é a heterogeneidade. Sua performance varia de produtor para produtor, de cliente para cliente e até mesmo de um dia para o outro. É algo que vai depender muito entre a relação do cliente e o fornecedor do serviço.

Em sua Rocha e Oliveira (2003) apud Parasuraman et al (1991) afirma que:

As pessoas responsáveis pela entrega do serviço são um ingrediente crítico da infraestrutura de um serviço livre de erros, assim, muitos deles são caracterizados pelo contato intenso com os clientes e a interação entre a equipe de empregados acaba se tornando parte significativa do serviço oferecido, uma vez que sua produção e consumo são inseparáveis.

Conforme este pensamento Rocha e Oliveira (2003) conota que o cliente avalia todo o processo de prestação do serviço, basta um único erro das pessoas presentes

nessa “cadeia de serviços”, para que o cliente avalie negativamente todo o processo. Partindo deste pressuposto, Albrecht (1992, p 26) diz que “a qualidade dos serviços está nos detalhes”. Las Casas (1994) salienta para os momentos de contatos com os clientes observados pela característica de inseparabilidade e o chamado de “momento da Verdade”. O cliente coloca todas as suas expectativas a partir do momento que entra em contato com a organização e obtém impressão de qualidade de seus serviços. Nesta linha de pensamento o Albrecht (1992), também fala dos momentos de verdade e diz que o H.D.V. é o átomo básico do serviço, a menor unidade indivisível de valor entregue ao cliente.

### **2.2.3.1 Surgimento de setor Bancário no Brasil**

No ano de 1808 com a chegada da corte portuguesa no Brasil deu-se início atividade bancária no país. No mesmo ano D. João VI baixou um decreto e o primeiro Banco do Brasil (BB) foi criado. Na época o Banco do Brasil era quem controlava o papel moeda e a taxa de juro do país, as pessoas que administravam o banco foram nomeadas pelo rei devido inúmeros favores que o rei devia aos mesmos. Porém, o banco teve uma vida curta e no de 1829 fechou suas portas.

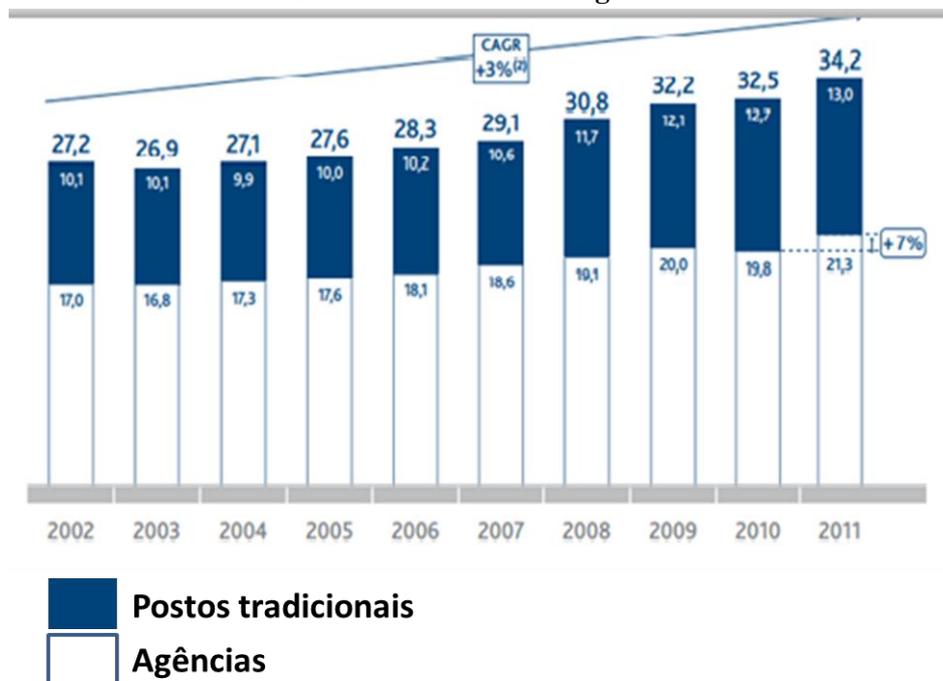
Em 1851 Irineu Evangelista de Souza, conhecido como, Barão de Mauá, um dos homens que contribuiu muito para industrialização e modernização do país, criou na cidade do Rio de Janeiro o Banco do Comércio e da Indústria do Brasil. No ano de 1853 houve a primeira fusão de banco no país, com o novo Banco do Brasil fundado por Mauá, com o banco de comercial do Rio de Janeiro.

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 do país hoje é totalmente diferente, pois segundo dados da FEBREBAN (2008), o Brasil apresenta o maior e mais complexo sistema financeiro da América Latina. Conforme Ciab Febraban (2012), 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 2011, o aumento foi de 7% em relação ao ano anterior. Ainda conforme a Ciab Febraban (2012) estes números de concorrências<sup>7</sup> foram abertos em locais menos populosos, mas que de alguma forma se tornaram bem atrativos. Observe esse desenvolvimento no Gráfico 1.

**Gráfico 1: Número de agência**



FONTE: CIAB FEBRABAN (2012)

#### 2.2.4 Serviços prestados nas Agências Bancárias

Os bancos oferecem a seus clientes os serviços e a seus correntistas (e poupadores<sup>8</sup>) tanto serviços como produtos. Os serviços e produtos oferecidos pelo banco tem uma vasta lista, como abertura de conta corrente, conta poupança, seguro<sup>9</sup>, títulos de capitalização, consórcios, CDB, financiamento, planos de previdências privadas, planos de saúde, carta de crédito, débito automático, cartões de crédito e

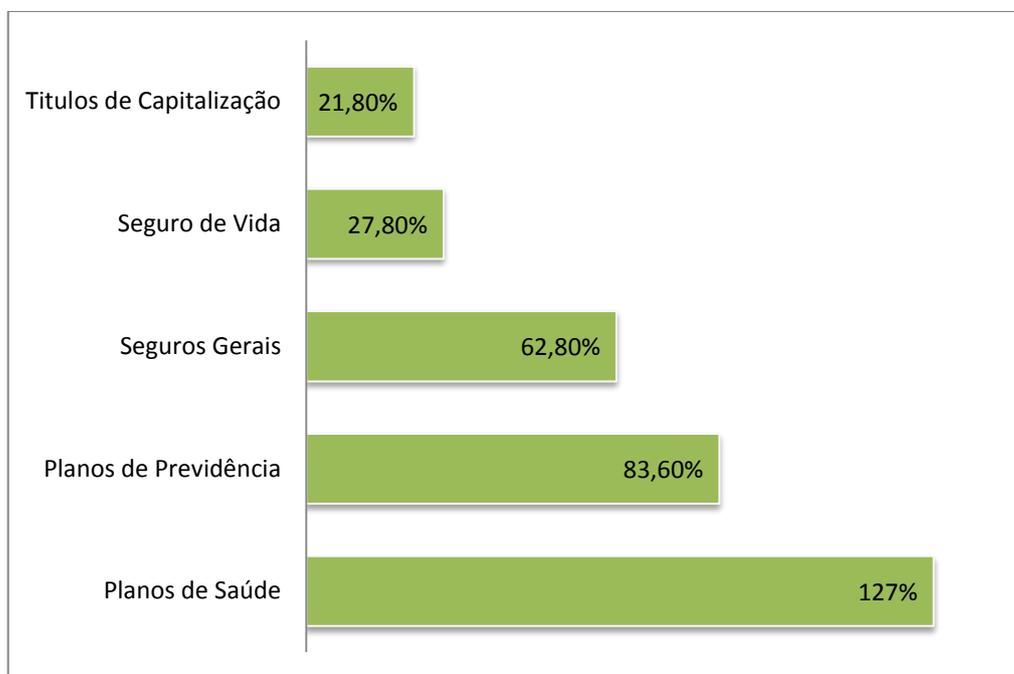
<sup>7</sup> Inclui Postos de Atendimento Bancário (PAB), Postos de Arrecadação e Pagamentos (PAP), Postos Avançados de Atendimento (PAA), Postos de Atendimento Cooperativo (PAC), Postos de Atendimento ao Microcrédito, Postos Avançados de Crédito Rural (PACRE), Postos de Compra de Ouro (PCO) e Unidades Administrativas Desmembradas (UAD). Fonte: Bacen, FEBRABAN (2012), p.10.

<sup>8</sup> Clientes que possuem poupança.

<sup>9</sup> Nos seguros gerais 51% representam os seguros de automóvel.

débito e tantos outros. Segundo dados da revista Ciab Febraban (2014), como vemos no Gráfico 2, os produtos mais comercializado pelos bancos em 2014 foram:

**Gráfico 2: Vendas por Segmentos no ano de 2014**



FONTE: Gráfico adaptado da revista CIAB FEBRABAN 2015.

### 2.2.5 Serviço Bancário

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, segundo Rocha e Oliveira (2003) apud Loveloch e Wrigt (2001) os serviços bancários 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.

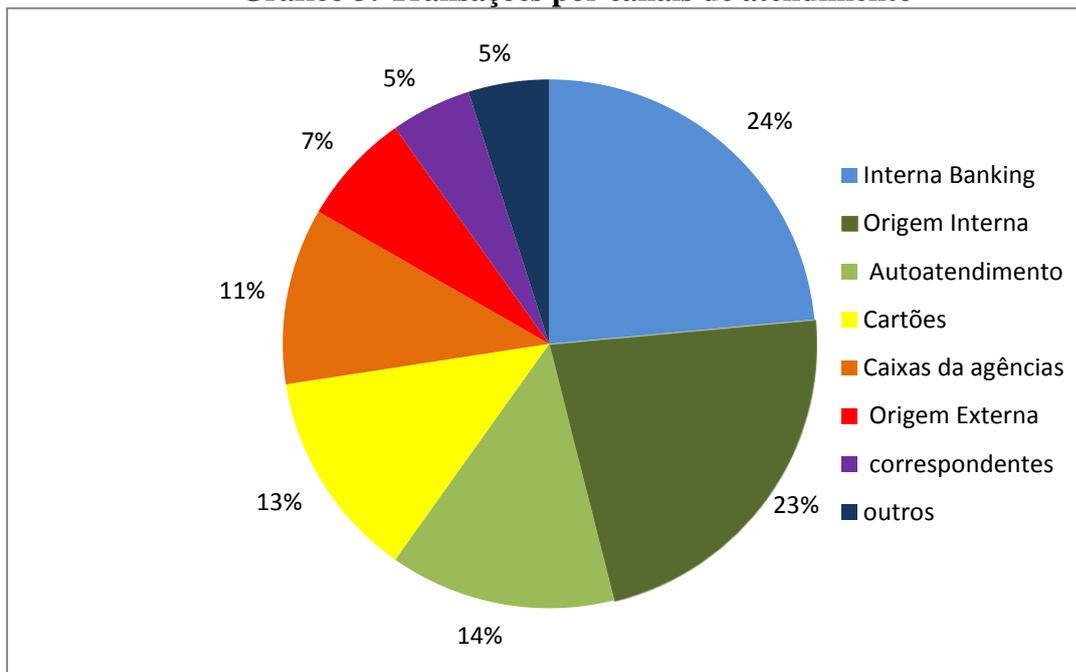
Porém, segundo Rocha e Oliveira (2003) apud Barnes (1997, p.766) “nenhuma indústria de prestação de serviços parece mais interessada em estabelecer relações com seus clientes do que as de serviço bancário. Sendo assim, os bancos são obrigados a se reestruturar, ofertando a seus clientes bens e serviços que agreguem valor e mantenhamos na empresa pela credibilidade de seus produtos”.

### **2.2.6 Qualidade de Serviço Bancário**

Com os clientes cada vez mais exigentes, os bancos, politicamente corretos, tentam se enquadrar no cenário da competitividade no qual vivemos, o cenário atual do Brasil é de crise econômica e muitas empresas tentam sobreviver, a situação não é diferente com os bancos.

Os bancos eles 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, 2015) 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 em 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 ir até as agências enfrentar enormes filas para poder fazer seus pagamentos ou até mesmo realizar transferências e outras transações, conforme é demonstrado no Gráfico 3.

**Gráfico 3: Transações por canais de atendimento**

FONTE: adaptado da revista CIAB FEBRABAN (2012)

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 (2012), os grandes pilares de desafios principais dos bancos são com a agilidade, qualidade e eficiência. Estes três pilares estão interligados um ao outro e a qualidade dos serviços prestados nos bancos depende muito destes pilares. Conforme aponta a revista Ciab Febraban (2012), a grande 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 significantes 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.

Conforme a revista Ciab Febraban (2012) com 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.

## 2.3 ÓRGÃOS NORMATIVOS DO SISTEMA NACIONAL

Os bancos são monitorados por vários órgãos que fiscalizam todas as suas atividades, os órgãos normativos relacionados às instituições financeiras estabelecem diretrizes gerais para a atuação dos órgãos reguladores. Segundo Vencela e Pedras (2007), os órgãos normativos têm a função de normatizar as atividades dos entes a eles subordinados, sendo as normas geralmente elaboradas no âmbito dos órgãos reguladores e sujeitas à aprovação dos órgãos normativos. Segundo o BACEN (2015) os órgãos normativos determinam regras gerais para o bom funcionamento do Sistema Financeiro Nacional. Os órgãos normativos são:

- ✓ **Conselho Monetário Nacional (CMN)** - É o órgão deliberativo superior do Sistema Financeiro Nacional e tem a responsabilidade de formular a política da moeda e do crédito, objetivando a estabilidade da moeda e o desenvolvimento econômico e social do País.
- ✓ **Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP)** - É órgão responsável por fixar as diretrizes e normas da política de seguros privados; é composto pelo Ministro da Fazenda (Presidente), representante do Ministério da Justiça, representante do Ministério da Previdência Social, Superintendente da Superintendência de Seguros Privados, representante do Banco Central do Brasil e representante da Comissão de Valores Mobiliários.
- ✓ **Conselho Nacional de Previdência Complementar (CNPC)** - É um órgão colegiado que integra a estrutura do Ministério da Previdência Social e cuja competência é regular o regime de previdência complementar operado pelas entidades fechadas de previdência complementar (fundos de pensão).

### 2.3.1 Órgãos Reguladores ou Fiscalizadores

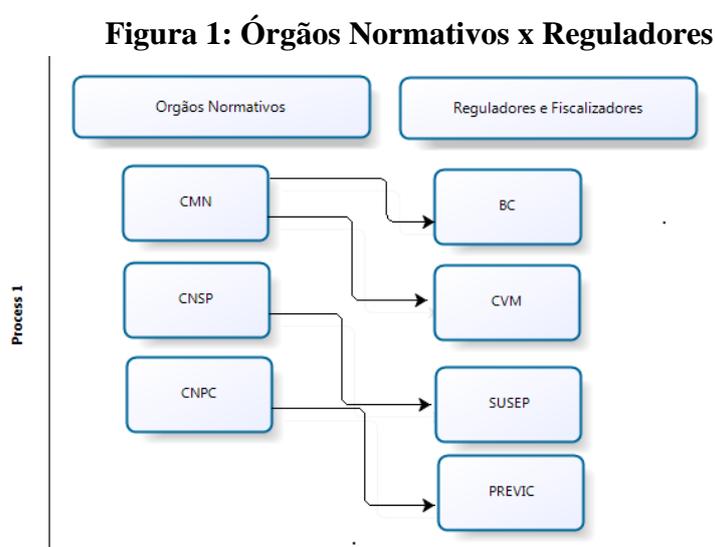
A função dos órgãos reguladores é regulamentar as normas expedidas pelos órgãos normativos, propondo a adoção de regras para o melhor funcionamento de todas as entidades participantes do mercado financeiro. Segundo o BACEN (2015), as entidades supervisoras trabalham para que os cidadãos e os integrantes do sistema financeiro

sigam as regras definidas pelos órgãos normativos. Os órgãos reguladores, de acordo com FEBRABAN (2015) são:

- ✓ **Banco Central do Brasil (BACEN)** - É um órgão que integra o Sistema Financeiro Nacional (SFN), sua responsabilidade é de executor das orientações do Conselho Monetário Nacional e responsável por garantir o poder de compra da moeda nacional, tendo por objetivos: zelar pela adequada liquidez da economia; manter as reservas internacionais em nível adequado; estimular a formação de poupança; zelar pela estabilidade e promover o permanente aperfeiçoamento do sistema financeiro.
- ✓ **Comissão de Valores Mobiliários (CVM)** - É responsável por regulamentar, desenvolver, controlar e fiscalizar o mercado de valores mobiliários do país.
- ✓ **Superintendência de Seguros Privados (SUSPE)** - É o órgão responsável pelo controle e fiscalização dos mercados de seguro, previdência privada aberta, capitalização e resseguro é uma Autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda.
- ✓ **Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC)** - É uma autarquia vinculada ao Ministério da Previdência Social, responsável por fiscalizar as atividades das entidades fechadas de previdência complementar (fundos de pensão).

### 2.3.2 Estrutura normativa, regulatória e de Fiscalização do Sistema Nacional

A Figura 1 mostra a estrutura dos órgãos normativos e reguladores que fiscalizam e monitoram o sistema nacional financeiro nacional no Brasil.



FONTE: Adaptada do site BACEN 2015.

Existem outros órgãos e associações que monitoram as atividades dos bancos, onde sua atividade é intermediar o contato entre o consumidor e o banco ou a instituição financeira. O PROCON é um órgão destinado à proteção e à defesa dos direitos e interesses dos consumidores, exercendo as funções de acompanhamento e fiscalização das relações de consumo, nos bancos o PROCON atua com lei de tempo de fila que vai de 15 minutos, para dias normais, e 30 minutos para os dez primeiros dias úteis do mês.

A Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) é uma associação sem fins lucrativos que tem o compromisso de fortalecer o sistema financeiro e suas relações com a sociedade e contribuir para o desenvolvimento econômico, social e sustentável do País. Tem a função de intermediar a relação dos bancos com a sociedade. Com avanço das mídias sócias os usuários hoje em dia podem expor as suas indignações através das redes sociais como *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, Reclame Aqui, os bancos também dispõem de ouvidoria onde os clientes podem ligar para fazer seus elogios e reclamações. (FEBRABAN, 2015).

### **2.3.3 Modelo Servqual**

Figueiredo et. al (2006) diz que a escala Servqual surgiu através da realização de uma pesquisa quantitativa, realizada por Berry. O Servqual é uma ferramenta capaz de medir o grau da qualidade dos serviços, por meio da percepção da percepção dos clientes. Figueiredo et.al (2006) também diz que esta ferramenta busca verificar a extensão das expectativas e percepções dos clientes com relação aos serviços prestados.

Partindo deste pressuposto, o modelo Servqual trabalha com comparações da expectativa e percepções dos clientes, o modelo é estruturado em cinco dimensões e pode ser adaptado para que possa atender as necessidades do pesquisador. Em resumo é um instrumento de coleta que visa descobrir os pontos positivos e pontos negativos da qualidade dos serviços prestados dentro de uma empresa. O Quadro 2 mostra as dimensões da Servqual.

**Quadro 2: Dimensões x Definições do Servqual**

<b>Dimensões</b>	<b>Definições</b>
<b>Tangibilidade:</b>	Refere-se à aparência física das instalações, equipamentos, pessoas e demais materiais envolvidos na realização do serviço;
<b>Confiabilidade</b>	Refere-se à capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e precisão. Satisfazer as necessidades primárias dos clientes de prazo e quantidade;
<b>Receptividade</b>	Refere-se à disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço; (deixa o cliente por tempo esperando causa uma percepção de negatividade do serviço).
<b>Segurança</b>	Refere-se ao conhecimento e a cortesia do funcionário e sua habilidade em transmitir confiança e exatidão; (capacitação)
<b>Empatia</b>	Refere-se aos cuidados e o carinho individualizado proporcionado aos clientes.

FONTE: adaptada, dimensões do servqual de PARASURAMAN; BERRY; ZEITHAML (1988) apud. BRITO; VERGUEIRO 2009.

As cinco dimensões apresentadas pelo servqual é desenvolvidas em vinte e duas variáveis que representam os critérios principais de avaliação. Gonçalves et al (2010), apud Segundo Freitas (2006, p. 2-8) essas dimensões do modelo Servqual são consideradas importantes para que a satisfação dos clientes seja alcançada”.

### 3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho adotou-se um modelo de pesquisa de caráter quantitativo e qualitativo, visando contemplar a elaboração dos fatores de qualidade de serviços na agência pesquisada.

Na metodologia desenvolvida o tipo de pesquisa para fins foi de caráter aplicado, que segundo Ruiz (2013, p.50) “tem por objetivo investigar, comprovar ou rejeitar hipóteses sugeridas pelos modelos teóricos”. O problema proposto para investigação é de natureza descritiva, cuja característica é descrever. Que segundo Triviños (1987), esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. Já do ponto de vista da pesquisadora a pesquisa tem um caráter exploratório cujo objetivo é a investigação, com as características de fenômeno observadas no seu ambiente natural.

Quanto aos meios, foi desenvolvida a partir de um estudo de caso na qual, segundo Araújo et al. (2008), trata-se de uma abordagem metodológica de investigação, especialmente, adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores. Desta forma a pesquisa pode ser assim delimitada. Analisar pela perspectiva de funcionários e clientes a qualidade percebida dos serviços bancários oferecidos pela gerência de uma agência de um banco privado XY situado na região metropolitana do grande Recife/PE.

#### 3.1 INSTRUMENTOS DE COLETAS DE DADOS

O instrumento de coleta de dados foi realizado através de questionários fechados e abertos. Na primeira semana de outubro de 2015 foi aplicado a dois grupos de pessoas, classificado como clientes correntista e não correntistas<sup>10</sup>.

Por questões de acessibilidade da pesquisadora, os questionários aplicados aos colaboradores restringiram-se apenas na área operacional, o quadro de colaboradores da

---

<sup>10</sup> Clientes não correntista, são pessoas que não tem contato direto com a instituição, mas de alguma forma possuem algum produto na qual a instituição administra, o cartão de crédito é um exemplo bem prático, de certa forma, essas pessoas precisam usar os serviços do banco, como por exemplo, pagar contas ou cadastrar uma senha e entre outros.

área operacional é composto por três caixas, um estagiário, e um G.O<sup>11</sup>. Este quadro de colaboradores inclui a pesquisadora.

No primeiro momento a pesquisa foi aplicada a um grupo de 12 pessoas clientes correntista com idade entre 20 a 55 anos, de 04 meses a 10 anos de tempo como correntista. No segundo momento a pesquisa foi aplicada a 12 clientes não correntista, com idade entre 18 a 64 anos, este grupo é formado por portadores de necessidades especiais e pessoas que precisam pagar boletos. No terceiro momento o grupo é composto por 05 colaboradores da agência, todos locados na agência pesquisada, com idade entre 19 a 38 anos, de 06 meses a 09 anos de banco e com duração 03 meses a 2 anos de agência, com escolaridade mínima de terceiro grau incompleto e máxima de pós-graduação.

Na metodologia, adotou-se o Servqual, utilizando-se questionários entregues pessoalmente aos colaboradores, enviados por e-mail e entregues pessoalmente aos clientes.

O modelo Servqual consta com 44 sentenças fechadas, subdividas em duas categorias onde a primeira foca nas expectativas dos clientes e a segunda nas percepções sobre determinado serviço. Com distribuição nas cinco dimensões dos pioneiros Berry; Zeithmal; Parasuraman (1988), o modelo do Sevqual analisa a tangibilidade, confiabilidade, receptividade, garantia e a empatia.

O questionário baseia-se em uma escala do tipo Likert, onde o cliente deve opinar com valores de relevância conceituais que vão de 1, como discordo plenamente, e 5, para concordo plenamente.

Segundo Figueiredo, et. al (2006) apud Eleutério e Souza (2002) o resultado da pesquisa auxiliará a empresa a determinar a satisfação do cliente e o que influencia na percepção do cliente sobre o serviço que está sendo prestado.

### 3.2 LOCAL DA PESQUISA

A agência em que foi elaborada esta pesquisa faz parte atualmente do maior conglomerado de instituições financeiras privadas do Brasil, é a vigésima maior instituição financeira do mundo. Segundo uma pesquisa realizada pela revista Vocês/a,

---

<sup>11</sup> Gerente Operacional.

(2014, p.128) a instituição está no ranking das 100 melhores empresas de se trabalhar. Ainda, segundo a revista, um dos pontos negativos da instituição é a falta de padronização de políticas e processos. Os funcionários têm a sensação de que trabalham em vários bancos diferentes dentro de um só.

O ambiente da pesquisa é uma agência de uma instituição financeira privada bancária multinacional, situada na Região Metropolitana do Grande Recife/PE. A agência fica localizada no centro da cidade, na Avenida Conde da Boa vista. Considerada uma agência de pequeno porte, pois, possui uma carteira em torno de 3.000,00 correntistas, mas o fluxo maior da agência é de clientes não correntistas.

A agência é composta por dois andares, na parte inferior está localizada a área comercial com atendimento a pessoa física. Existem três mesas onde atendem uma assistente comercial, uma estagiária, o GGC<sup>12</sup> da agência e a gerente Vips. Ainda no térreo ficam localizados dois guichês de caixa apenas para o atendimento prioritário. No aquário<sup>13</sup> encontramos sete caixas eletrônicos e uma dispensadora de cheque.

Na parte superior da agência fica localizada a bateria de caixas, onde concentra-se a área operacional, com quatro guichês de atendimento composto por dois caixas e uma gerente operacional. A agência tem o sistema Siga, biombos e cadeiras para tempo de espera, ao lado direito da bateria de caixa encontra-se o atendimento a pessoal Jurídica. Desta forma, a agência é composta por quatro gerentes, três caixas, um assistente comercial e uma estagiária, totalizado nove colaboradores.

---

<sup>12</sup> Gerente Geral Comercial

<sup>13</sup> Parte da agência na qual fica localizada os caixas eletrônicos

## 4. ANÁLISES DOS RESULTADOS

### 4.1 MAPEAMENTO DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA AGÊNCIA ANALISADA

A agência dispõe dos serviços para seus clientes, como atendimento a empresa (EMP.1), segmento varejo e atendimento a clientes Vips. Disponibiliza de um telefone, na qual o cliente pode ligar para a central de cartão de crédito.

Uma vez por mês na Agência Verde é realizado uma reunião chamada de “Dia da Qualidade”, em que são debatidos assuntos e situações ocorridos no dia a dia. O propósito da reunião é diminuir o número de reclamações e evitar direcionamento do cliente de um lado para outro.

O banco faz várias avaliações, uma delas é realizada com cliente do segmento varejo. Esta avaliação é realizada a cada dois meses nos caixas eletrônicos, onde os clientes podem estabelecer uma nota na escala de 0 a 10, respondendo a pergunta: que nota você dá para o atendimento da agência?

Para os clientes Vips a avaliação é realizada por e-mail e por telefone. Porém, os resultados das avaliações apenas são divulgados a cada semestre. No primeiro semestre de 2015 a agência se destacou ganhando a medalha de prata por prestar um bom atendimento com qualidade, ficando em segundo lugar na Região Metropolitana do Recife com a nota 8,78.

### 4.2 IDENTIFICAÇÃO DO CONCEITO DE QUALIDADE DE SERVIÇO BANCÁRIO PARA CLIENTES

Segundo Grifo (1994), cada pessoa tem seu próprio conceito de qualidade, pode-se dizer que qualidade é aquilo que cada um pensa que é ou percebe que é. O conceito de qualidade é muito relativo, cada pessoa cria ou tem seu próprio conceito. A qualidade em serviços está ligada com a percepção, podendo ser alterado de acordo com interpretação de cada indivíduo.

Partindo deste pressuposto, Ricardo (2010) diz que 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, ou seja, fatores intangíveis que são percebidos através dos sentidos, como um ambiente acolhedor, um bom atendimento, agilidade nos processos que geram bem-estar e atendem as expectativas.

Na identificação dos conceitos do que é qualidade foi levada aos clientes a seguinte pergunta: para você, o que é qualidade de serviço bancário? Observe o Quadro 3.

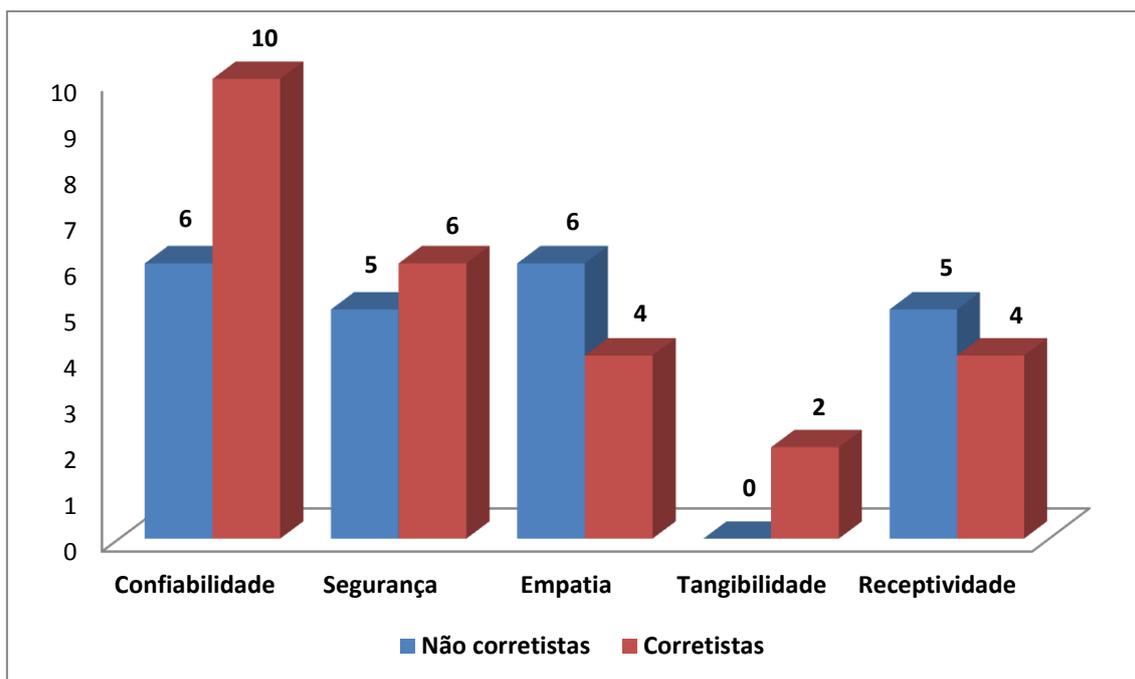
**Quadro 3: conceito de Qualidade bancária na concepção dos clientes**

Correntistas		Não Correntistas	
1	Bom atendimento e agilidade e confiança da informação.	13	Prestar o serviço rápido e sem erros sempre visando o melhor para o cliente
2	Qualidade de serviço é ter um bom atendimento, em um tempo ágil e com 100% de confiança com o banco, além de assegurar o êxito nas operações.	14	Agilidade e confiança nos desenvolvimentos
3	A minha opinião acho que deveria ser cumprido o tempo de espera na fila, não precisar ir duas ou três vezes para resolver um único problema e também o atendimento pelo telefone acho que os atendentes deveriam explicar melhor as coisas.	15	É a junção de coerência de tempo e eficácia de serviço fácil, onde maior seja a disponibilidade de funcionários capacitados a compreender o cliente e suas respectivas necessidades.
4	Quando o que necessito é resolvido o mais rápido possível.	16	É quando o banco sabe ouvir o seu cliente entendendo as suas necessidades e responde com soluções os problemas apresentados
5	Praticidade, agilidade, confiabilidade, disponibilidade e educação.	17	Atender ao cliente e deixa-lo satisfeito mesmo que não tenha resolvido o problema de imediato.
6	Transparência e clareza no que é passado ao cliente	18	Clareza nas informações, e segurança nas transações.
7	Qualidade é desfrutar de um ótimo serviço, de um ambiente seguro e confortável, de um atendimento cinco estrelas e um relacionamento confiável.	19	Ter um bom atendimento e que não impere a burocracia, sendo o atendimento rápido que busque de forma objetiva atender as necessidades dos clientes.
8	Confianças nas transações e rapidez no atendimento.	20	Confiabilidade na consulta de saldos e extratos. Conveniência de caixas eletrônicos. Acesso aos serviços bancários via internet que seja fácil de usar
9	Serviços e informações precisas e em tempo hábil.	21	É ser atendido, com agilidade, segurança, respeito e transparência.
10	É atendimento de excelência que satisfaça as minhas necessidades, ou seja, o banco precisa ter um atendimento efetivo.	22	É não passar muito tempo na vila, e ser bem atendido.
11	É ter bom atendimento com cortesia, rapidez e ter flexibilidade para resolver os problemas do cliente.	23	É ser bem atendido, e entrar sair do banco com segurança.
12	Transparência, agilidade e confiança.	24	É ser bem recebida por todos que trabalha na agência

FONTE: autoria própria

As respostas foram variadas. O que chamou a atenção nos conceitos criados pelos clientes correntistas é que a qualidade de serviço bancário está relacionada, na maioria das vezes, a (i) confiabilidade, (ii) segurança e (iii) empatia. Para os clientes não correntistas o mais importante é a (i) confiabilidade e a (ii) empatia.

**Gráfico 4: Comparativo da percepção da qualidade das 5 dimensões dos grupos de Correntistas e Não Correntistas**



FONTE: autoria própria

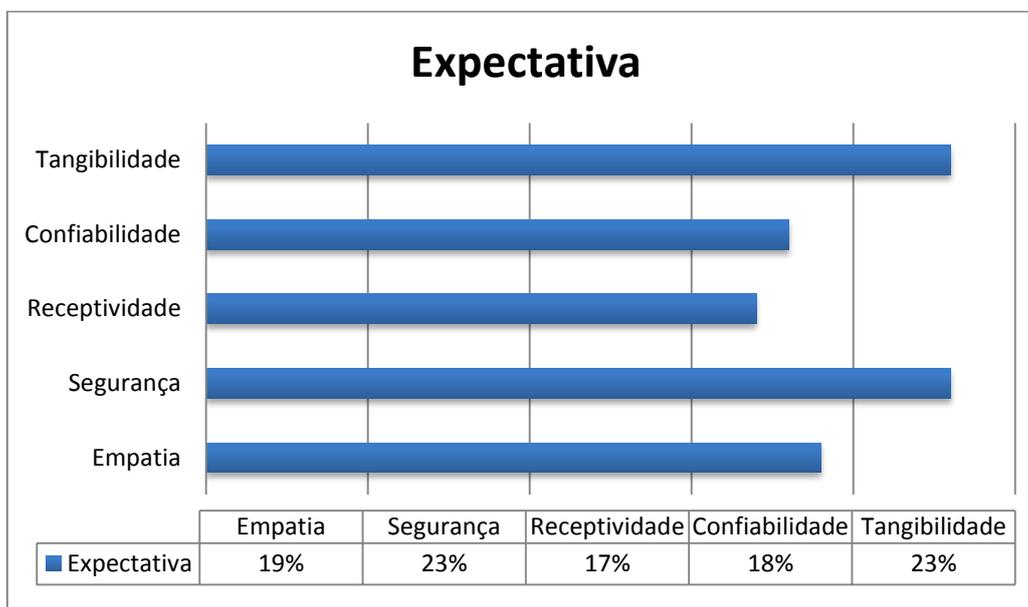
Este fator se dá porque os clientes não correntistas apenas querem entrar na agência, realizar seus pagamentos e sair com segurança. Contudo, o conceito de qualidade é relativamente subjetivo, não existem respostas certas ou erradas. Todas as respostas poderão ser apresentadas a gerencia operacional, para uma possível intervenção de melhoria no atendimento na área operacional.

#### 4.2.1 Mapeamento da percepção de qualidade pela perspectiva dos funcionários

Os cinco colaboradores responderam 22 sentenças referentes às suas expectativas e sobre o que eles acham sobre seu local de trabalho. As dimensões que

tiveram uma maior pontuação foram a tangibilidade e a segurança. No Gráfico 5 podemos entender melhor como se deu o resultado dos funcionários.

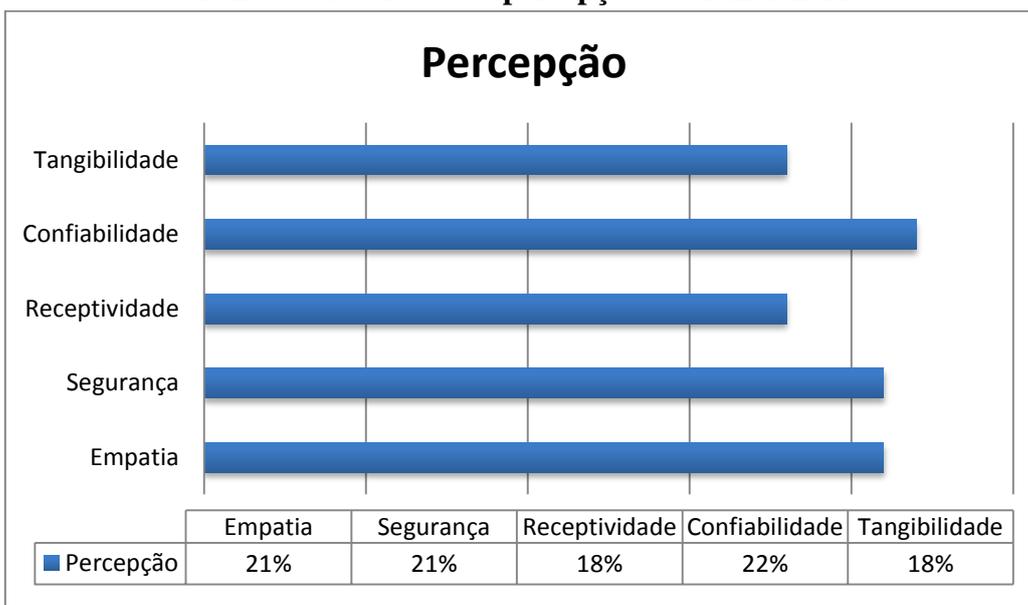
**Gráfico 5: resultado da expectativa dos funcionários**



FONTE: autoria própria

Estes dados foram comparados com gráfico da percepção, onde, para se atingir o nível de qualidade, é necessário que às percepções ultrapassem o nível das expectativas. Observe o Gráfico 6 abaixo:

**Gráfico 6: resultado da percepção dos funcionários**



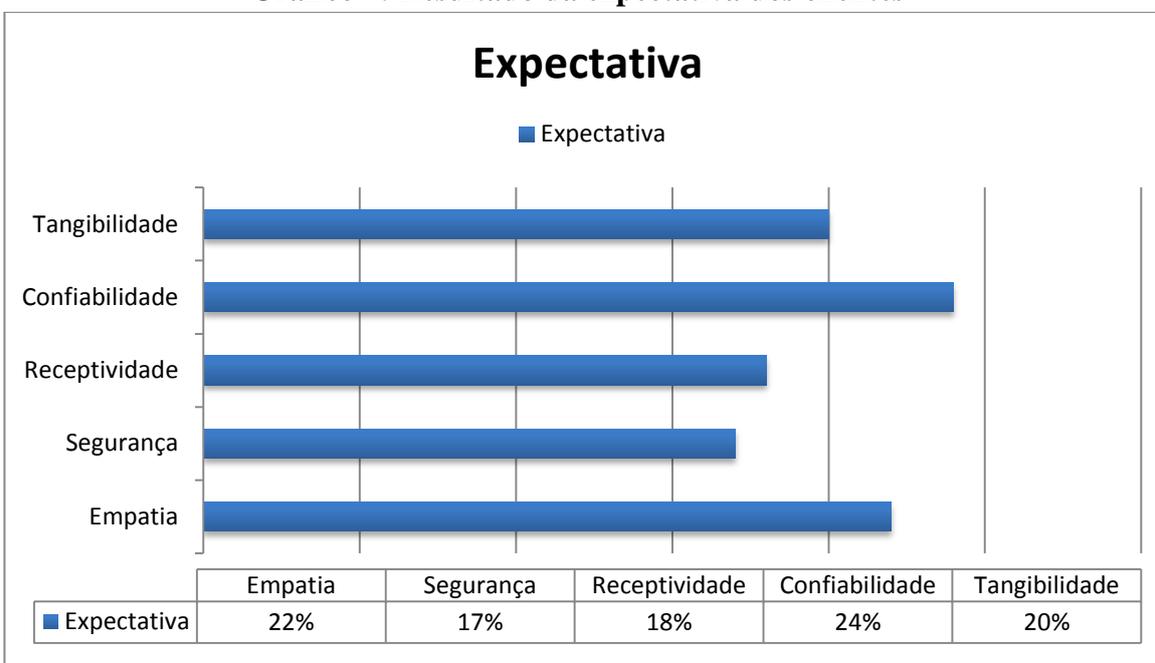
FONTE: autoria própria

Nos dados comparados da percepção dos funcionários as dimensões de confiabilidade, receptividade e empatia superam as da expectativa. A tangibilidade no Gráfico 5 teve um percentual de 23% e no Gráfico 6 apenas 18%. O quesito segurança na primeira pesquisa teve 23% contra 21% da pesquisa da percepção.

#### 4.2.2 Mapeamento da percepção da qualidade pela perspectiva dos clientes

Na aplicação da Sevqual, os clientes responderam 44 sentenças subdivididas em duas seções, sendo 22 para as expectativas, 22 para percepção.

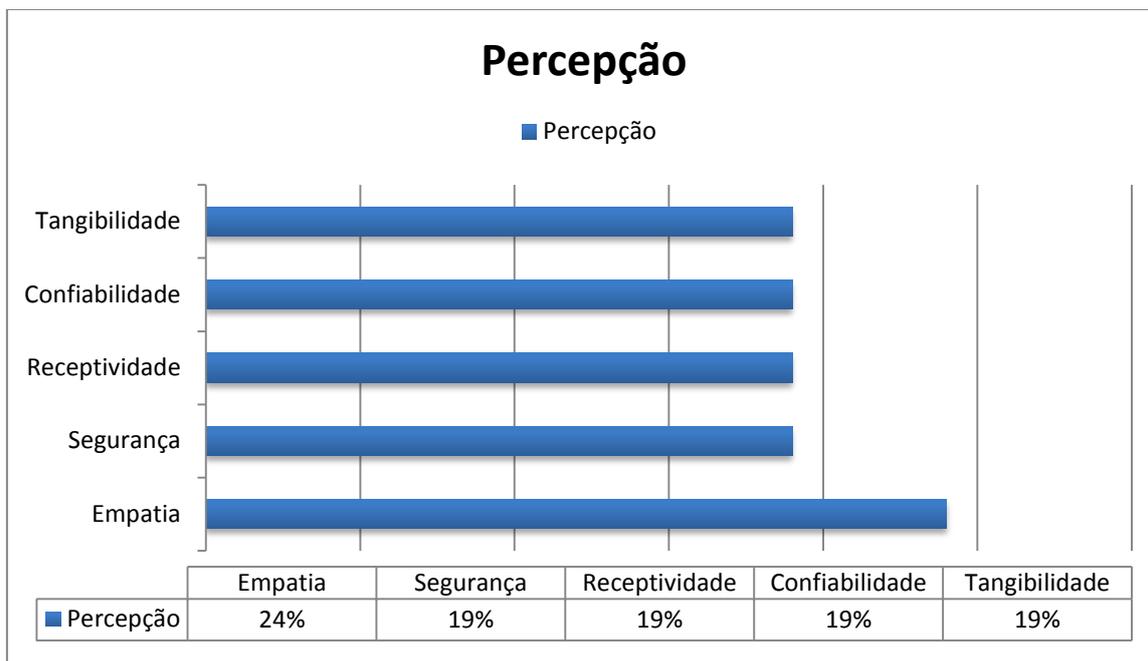
**Gráfico 7: Resultado da expectativa dos clientes**



FONTE: autoria própria

No gráfico da expectativa, a dimensão Segurança teve um percentual de 17% e no comparativo da percepção esta dimensão conseguiu superar com de 19%, sendo positivo o resultado para esta análise. Nas dimensões Tangibilidade e Confiabilidade, estas duas dimensões não foram superadas.

Gráfico 8: Resultado da percepção dos clientes



FONTE: autoria própria

Na agência existe um problema, a falta de sinalização. Como esta dimensão refere-se aos fatores tangíveis, que são os equipamentos, sinalização e a aparência física. O fato influenciou para o resultado negativo da interpretação do serviço prestado. Alguns clientes quando entram na agência não sabem para onde se dirigir, pois, não existem informações, na qual, possa ajudar o direcionamento para os devidos locais de atendimento.

Em relação à falta de confiabilidade, a explicação pode ser pelo fato da agência depender de outros setores internos (da instituição) ou até mesmos de órgãos externos, que lhes auxilia na prestação dos serviços, como o envio de extratos bancário e boleto de cobrança. Porém, o que lidera no índice de reclamações na agência é a falta de envio de fatura de cartão crédito, esta reclamação é no geral tanto para os clientes não correntistas como para os correntistas.

A falta de solicitações e atraso de cartões PF (Pessoa Física), para os clientes correntistas é um dos índices que tem gerado mais reclamações na agência. Isso faz com que os clientes fiquem insatisfeitos com o serviço prestado. Desta forma o banco/agência na maioria das vezes, não cumpre com os devidos prazos, no qual, promete para seus clientes.

### 4.2.3 Identificação das necessidades informacionais de clientes e funcionários para uma melhor percepção de qualidade na tomada de decisão

A pergunta subjetiva da pesquisa aplicada visou à identificação das dimensões da necessidade informacional de maior importância e as dimensões consideradas de fase crítica para os colaboradores e clientes. A pergunta realizada aos colaboradores foi: qual tipo de informação você gostaria de ter do banco que facilitasse a sua tomada de decisão nos processos do seu dia a dia? No Quadro 4 podemos observar as respostas dos colaboradores.

**Quadro 4: Necessidade informacional dos colaboradores**  
**Respostas dos colaboradores**

<b>1</b>	Que houvesse um número maior de reunião a respeito das mudanças no banco e das informações referente aos procedimentos incorretos.
<b>2</b>	Que os processos tivesse uma padronização, que as informações fossem mais centralizadas.
<b>3</b>	Reunião semanal entre os gestores de agências para que houvesse maior comunicação entre todas as agências.
<b>4</b>	Informações dos tipos de operações que são mais vulneráveis a erros pelo os funcionários. E uma unificação de informação dos colaboradores na rede bancária tratada em questão, para diminuição de problemas com clientes.
<b>5</b>	Extratos com informações claras e coesas.

FONTE: autoria própria

De acordo com as respostas dos colaboradores, notou-se que, o maior problema enfrentado pela agência é a descentralização das informações e a deficiência na disseminação das informações.

Um dos fatores que ocasiona tudo isso é a cultura dos gerentes. Pelo fato do banco ter passado por uma fusão, os gerentes mais novos trabalham de forma diferente em relação aos gerentes com mais tempo de serviço. Outro problema é em relação às políticas e processos. O aspecto negativo ocorre pela falta de reuniões constantes com todos os gerentes e colaboradores. Esta falta de disseminação ou deficiência nos repasses é um fator crítico na instituição, seu impacto é gerado direto nas agências bancária onde isso influencia no fluxo informacional e na tomada de decisão.

Portanto, como gestora da informação, notei que a percepção e as necessidades de informação da instituição/agência se tornam cada vez mais complexas. Talvez o problema, juntamente com a solução, esteja na gerência Regional, tanto na gerência da área operacional, como na gerência da área comercial, são gerências subdivididas, onde se concentra a maior parte das informações, informações estas que são de suma importância para os processos de tomada de decisão na regional.

Na identificação da necessidade informacional dos clientes as respostas foram bem variadas, o que chamou atenção são as dúvidas que os clientes correntistas possuem. A grande maioria está relacionada à taxa de juros. A pergunta direcionada aos clientes foi a seguinte: que tipo de informação você gostaria de ter do banco? No Quadro 5 obtemos as respostas dos clientes.

### Quadro 5: Necessidade informacional dos clientes

#### Respostas dos colaboradores

##### Correntistas

##### Não Correntistas

1	Orientação de diminuição de finanças (Orientação Financeira).	13	Informações claras, sem dúvidas e sem erros sem precisar ficar passando de pessoa em pessoa para saber algo certo,
2	Informações de qualidade, confiáveis e que esclareça toda e qualquer dúvida pertinente ao usuário.	14	Taxa de juros de empréstimo consignado para aposentado do INSS.
3	Tenho dúvidas sobre as taxas de juros	15	Esclarecimento de taxas de cobradas pelo banco, onde por sua vez não são transparente e nitidamente claras serviço individual com o cliente
4	Todos, desde crédito bancário, informações bancárias até financiamentos de casa ou carro.	16	Informações que resolvam os problemas apresentados.
5	Informação sobre consorcio.	17	Todas necessárias
6	Promoções, benefícios...	18	Correções da poupança
7	As informações passada são essenciais.	19	Informações referentes as minhas a necessidades, contudo o banco deve ser bem mais claro sobre as cobranças que são feitas do clientes, também e principalmente sobre as taxas de juros.
8	Taxa de juros, e taxa de financiamento.	20	Todas que possam satisfazer muita duvidas.
9	Taxa de juros de empréstimo pessoal.	21	Todo tipo de informação que precisasse.
10	Informações sobre juros de cheque especial.	22	Uma explicação melhor da fatura.
11	De taxa de juros da poupança.	23	Todas, abertura de conta de pessoa jurídica.

<b>12</b>	Qual o melhor investimento para o meu perfil.	<b>24</b>	Como fazer Empréstimo consignado para aposentado
-----------	---	-----------	--

FONTE: autoria própria

A mesma pergunta foi feita para os clientes não correntista, suas resposta foram diversificada, algumas delas detalha qual informação que precisa ter do banco, mas a grande maioria não especificou que tipo de informação gostaria de ter do banco/agência. A explicação se encontra no fato deste grupo de cliente não ter conta na instituição (banco).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desse trabalho foi analisar, pela perspectiva de funcionários e clientes, a qualidade percebida dos serviços bancários oferecidos pela gerência de uma agência de um banco privado XY situado na região metropolitana do grande Recife/PE. Para o desenvolvimento da pesquisa foi determinado alguns objetivos específicos, tais como: mapear os serviços prestados pela agência analisada; identificar o conceito de qualidade de serviço bancário para clientes; mapear a percepção de qualidade pela perspectiva dos funcionários; mapear a percepção de qualidade pela perspectiva dos clientes.

Para conseguir atingir os objetivos específicos no primeiro momento foi realizado uma revisão de literatura destacando os principais conceitos dos mais cotados estudiosos da gestão da qualidade. Destacaram as características de qualidade de serviços bancários, os principais órgãos reguladores e normativos e os principais serviços prestados pelo banco na agência. No decorrer da pesquisa os objetivos específicos foram atingidos, com a aplicação de um conceito teórico, para mensuração de grau da qualidade percebida pelos clientes da agência pesquisada.

Para mesurar o grau de qualidade utilizou-se o modelo Servqual com 44 sentenças de múltiplas escolhas, para se atingir o mapeamento das perguntas realizadas nos objetivos específicos, foram realizadas perguntas subjetivas. Onde os clientes colocaram seus conceitos do que é qualidade de serviço bancário. Foi-se observando que o conceito de qualidade é relativo, cada pessoa tem seu próprio conceito. Para os clientes correntistas a qualidade está relacionada aos fatores que se relacionam com segurança, empatia e confiabilidade. Já para os clientes não correntista a qualidade está relacionada à receptividade, empatia e segurança.

Na necessidade informacional dos colaboradores foram identificados problemas de disseminação da informação. Desta forma, mesmo as diferenças obtidas das análises, entre a “expectativa e percepção” sendo pequena. Contudo, o resultado da pesquisa identificou lacunas de qualidade nas dimensões tangibilidade, empatia e segurança. Sendo assim, atingiu-se a resposta do objetivo geral, quais as expectativas e percepções que os clientes e funcionário têm dos serviços oferecidos e prestados na agência?

Com a vertente de que a Gestão da Informação é multidisciplinar, se espera que este trabalho acadêmico possa servir de fonte de pesquisa e, também, ampliar os conhecimentos em relação ao tema, na área de ciência da Informação.

## 5.1 TRABALHOS FUTUROS

Como sugestão de trabalho futuro, pretendo gerar uma nova pesquisa de avaliação com um maior número de entrevistados visando confirmar os resultados obtidos no presente estudo.

Ao final, de acordo com Parasuraman et al. (1985, 1988), é sugerido que reaplique a Servqual, mas de uma vez no ano para viabilização de confirmação das análises dos resultados obtidos.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com Qualidade: a vantagem Competitiva**. São Paulo: Makon Books, 1992.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1992

ARAÚJO, et al. Estudo de caso: **Métodos de Investigação em Educação**. Universidade do Minho, instituto de Educação e Psicologia. Rio de Janeiro 2008.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Institucional. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 25 de agosto, 2015.

BRITO, Gisele Ferreira de; VERGUEIRO, Waldomiro de Castro Santos. **A aplicação do modelo servqual para percepção da qualidade da biblioteca acadêmica**. SÃO Paulo, 2010.

CIAB FEBRABAN 2012: **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: 10 set. 2015.

CIAB FEBRABAN: **Pesquisa Febraban de tecnologia 2014**. São Paulo: Congresso e Exposição de Tecnologia da Informação das Instituições Financeiras. Semestral. Ed.56, 2015

COSTA, Yttrio da. **Bancos Oficiais no Brasil: origem e aspectos de seu desenvolvimento**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2004.

DIAS, Tânia Regina Frota Vasconcellos; MACEDO, Marcelo Alvaro 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.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

FEBRABAN. Institucional. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br>>. Acesso em: 10 de setembro, 2015.

FIGUEIREDO, et al. **Método Servqual**: um estudo de satisfação em uma escola de idiomas. simpósio de Engenharia de Produção. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, São Paulo, 2006.

GRIFO, Equipe: **Iniciando os Conceitos da Qualidade Total**. Serie Qualidade Brasil. São Paulo: Pioneira, 1994.

GONÇALVES, et al. Gestão da qualidade no atendimento ao cliente: aplicação do modelo SERVQUAL para mensuração da qualidade dos serviços prestados pela Fisiomed. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, São Roque, v. 1, n. 1. 2010. Disponível em: <[http://www.facsaroque.br/novo/publicacoes/pdfs/edgard\\_edineia.pdf](http://www.facsaroque.br/novo/publicacoes/pdfs/edgard_edineia.pdf)>. Acesso em: 26 set. 2015.

GOLDRATT, Eliyeminahu M.; FOX, Roberto E. **Acorrida pela vantagem competitiva**. São Paulo: Imam, 1989.

KOTLER, Philip. **Administração de empresas de serviços e serviços de apoio ao produto**. In.: Administração de Marketing. Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, p.176, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.

LOBO, Renato Nogueirol; SILVA, Damião Limeira. **Gestão da Qualidade**: diretrizes, ferramentas, métodos e normatização. São Paulo: Saraiva 2014.

LOPES, Sabóia Luciano. **Marketing de vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LONGO, Rose MARY Juliano. **Qualidade total começa e termina com a educação**. Brasília: INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Relatório Interno. n 06, 1995.

MARSHALL, Isnard Junior; Et al. **Gestão da Qualidade**. 10 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

PALADINI, Edson Pacheco et al. **Gestão da qualidade: teorias e casos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: Abepro, 2012.

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; Vitor Andrade G. A; OLIVEIRA, Patrícia Andrea da Silva. **Avaliando a qualidade de serviço**: aplicação da escala servqual numa grande instituição bancária.

ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003.

ROCHA, Iracema. **Gestão da qualidade nos serviços bancários de uma agência em picos**: um foco na celeridade e segurança. Piauí, Universidade Federal do Piauí, 2011.

RUIZ, Álvaro: **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. Ed 06, São Paulo: Atlas, 2013.

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

VOCÊS/A: **150 melhores empresas para você trabalhar**. São Paulo: Ed. Abril, p. 62 ed .Outubro, 2015.

VOCÊS/A: **150 melhores empresas para trabalhar**. São Paulo: Ed. Abril, p. 128 ed .Outubro, 2014.

## ANEXOS

## ANEXO A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES



UNIVERSIDADE  
FEDERAL  
DE PERNAMBUCO

**Universidade Federal de Pernambuco – UFPE**  
Centro de Artes e Comunicação – CAC  
Departamento de Ciência da Informação – DCI

Prezado (a),

Gostaríamos de contar com sua contribuição respondendo este questionário que tem por finalidade **analisar a qualidade percebida dos serviços bancários oferecidos por uma agência de um banco privado situado na região metropolitana do grande Recife/PE.**

Cabe destacar que todos os dados desta pesquisa serão utilizados unicamente para fins acadêmicos e os participantes não serão identificados.

Desde já agradecemos sua participação!

### Instruções

Indique o grau que você acha que a **agência deveria apresentar** as características descritas em cada enunciado (itens 1 a 22). Se você **concorda totalmente** que a agência deva ter certa característica, marque a alternativa 5 com apenas um **X**. Caso você **discorda totalmente** que a agência deva ter tal característica, marque alternativa 1 com um **X**. Em **situações intermediárias**, marque valores entre 2 e 4. Não há respostas certas ou erradas.

### Questionário aplicado aos clientes

			1	2	3	4	5
<b>Tangibilidade</b>	1	Agência deve possuir excelentes equipamentos de aparência moderna.					
	2	As instalações físicas da agência devem ser visivelmente adequadas.					
	3	Os funcionários da agência devem ter boa aparência e estar bem vestidos.					
	4	A aparência das instalações físicas da agência deverá ser mantida de acordo com o serviço oferecido.					
<b>Confiabilidade</b>	5	Quando o banco/agência promete fazer algo em certo tempo, fazem-no.					
	6	Se você tem problemas, os funcionários da agência/banco mostram um interesse sincero em solucioná-lo.					
	7	O agência/banco realizam bem o serviço à primeira vez.					
	8	O banco/agência deve fornecer determinado serviço no prazo prometido.					
	9	O banco/agência deve manter seus registros atualizados e sem erros					
<b>Rec</b>	10	A agência deve dizer aos seus clientes exatamente quando os serviços do banco serão prestados.					

	11	Os clientes devem esperar um atendimento imediato por parte da agência.					
	12	Os funcionários do banco/agência sempre devem estar dispostos a ajudar os clientes.					
	13	Os funcionários da agência nunca devem estar ocupados demais para atender os clientes.					
<b>Segurança</b>	14	Os clientes poderão confiar nos funcionários do banco/agência.					
	15	Os clientes se sentirão seguros nas transações com os funcionários do banco/agência.					
	16	Os funcionários do agência/banco saberão responder as perguntas dos clientes.					
	17	Os funcionários da agência/banco precisam ser gentis e educados					
<b>Empatia</b>	18	Deve-se esperar que o banco/agência ofereçam atenção individualizada a seus clientes.					
	19	Deve-se esperar que a agência/banco funcionem exatamente nos horários divulgados.					
	20	Agência/banco tem funcionários que oferecem uma atenção personalizada aos seus clientes.					
	21	Deve-se espera que os funcionários do banco/agência defendam os interesses dos clientes.					
	22	Deve-se espera que os funcionários do agência/banco compreendam as necessidades específicas dos clientes.					

Indique o grau que você acha que a agência apresenta as características descritas em cada enunciado (itens 1 a 22). Se você concorda totalmente que a agência possui certa característica, marque a alternativa 5 com um **X**. Se você discorda totalmente que a agência possui tal característica, marque alternativa 1 com um **X**. Em situações intermediárias, marque valores entre 2 e 4. Não há respostas certas ou erradas.

			1	2	3	4	5
<b>Tangibilidade</b>	1	A agência tem equipamentos modernos.					
	2	O Banco tem instalações físicas visualmente atraentes adequadas.					
	3	Os funcionários, do banco/agência têm uma aparência agradável.					
	4	A agência possui recursos de autoatendimento fáceis de utilizar e tem boa sinalização.					
<b>Confiabilidade</b>	5	Quando o banco/agência promete fazer algo em determinado tempo, fazem-no.					
	6	Quando você tem um problema agência/banco mostram um interesse sincero em solucioná-lo					
	7	Agência/banco realizam bem o serviço de forma correto à primeira vez.					
	8	O Banco/agência oferece seus serviços no prazo em que se compromete.					
	9	O Banco/agência insiste em realizar serviços isentos de erros.					

<b>Receptividade</b>	10	Os funcionários do Banco oferecem informações precisas sobre os serviços prestados.					
	11	O Banco atende prontamente as dúvidas e consultas dos clientes.					
	12	O Banco possui funcionários dispostos a ajudar os clientes.					
	13	Os funcionários do Banco nunca estão ocupados demais para responder às dúvidas dos clientes.					
<b>Segurança</b>	14	O comportamento dos funcionários da agência inspira confiança nos clientes					
	15	O Banco possui transações e serviços confiáveis.					
	16	Os funcionários do Banco são sinceramente corteses com os clientes.					
	17	Os funcionários do Banco têm conhecimento para esclarecer as dúvidas dos clientes.					
<b>Empatia</b>	18	Agência/banco dão-lhe atenção individual a seus clientes.					
	19	Agência opera em horário conveniente a seus clientes.					
	20	Agência/banco tem funcionários dão-lhe uma atenção personalizada a seus clientes.					
	21	Os funcionários o banco/agência defendem os interesses dos clientes.					
	22	Os funcionários do banco compreendam as necessidades específicas dos clientes.					

1 Para você o que é qualidade de serviço bancário?

---



---



---



---

2 Que tipo de informação você gostaria de ter do banco?

---



---



---



---

3 Qual tipo de informação você gostaria de ter do banco que facilitasse a sua tomada de decisão nos processos do seu dia a dia?

---



---



---

**Não Responder.**

Qual sua idade? \_\_\_\_\_

Qual o seu sexo?      ( ) Masculino ( ) Feminino

Qual sua maior titulação completa (escolaridade)? \_\_\_\_\_

Qual sua principal ocupação? \_\_\_\_\_

## ANEXO B - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES



UNIVERSIDADE  
FEDERAL  
DE PERNAMBUCO

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE  
Centro de Artes e Comunicação – CAC  
Departamento de Ciência da Informação – DCI

Prezado(a),

Gostaríamos de contar com sua contribuição respondendo este questionário que tem por finalidade **analisar a qualidade percebida dos serviços bancários oferecidos por uma agência de um banco privado situado na região metropolitana do grande Recife/PE.**

Cabe destacar que todos os dados desta pesquisa serão utilizados unicamente para fins acadêmicos e os participantes não serão identificados.

Desde já agradecemos sua participação!

### Instruções

Indique o grau que você acha que **a agência deveria apresentar** as características descritas em cada enunciado (itens 1 a 22). Se você **concorda totalmente** que a agência deva ter uma certa característica, marque a alternativa 5 com apenas um **X**. Caso você **discorda totalmente** que a agência deva ter tal característica, marque alternativa 1 com um **X**. Em **situações intermediárias**, marque valores entre 2 e 4. Não há respostas certas ou erradas.

### Questionário aplicado aos colaboradores

		1	2	3	4	5
<b>Tangibilidade</b>	1	A agência deve possuir equipamentos modernos.				
	2	As instalações físicas da agência devem ser visivelmente adequadas.				
	3	Os funcionários da agência devem ter boa aparência e estar bem vestidos.				
	4	A aparência das instalações físicas da agência deverá ser mantida de acordo com o serviço oferecido.				
<b>Confiabilidade</b>	5	Quando o banco promete fazer alguma coisa em um determinado tempo, fará com certeza.				
	6	Se você tem problemas, os funcionários devem ser solidários e prestativos.				
	7	O banco deve ser confiável.				
	8	O banco deve fornecer determinado serviço no prazo prometido.				
	9	O banco deve manter seus registros atualizados e sem erros				
<b>Receptividade</b>	10	A agência deve dizer aos seus clientes exatamente quando os serviços do banco serão prestados.				
	11	Os clientes devem esperar um atendimento imediato por parte da agência.				
	12	Os funcionários do banco sempre devem estar dispostos a ajudar os clientes.				
		Os funcionários da agência nunca devem estar ocupados demais para atender os				

	13	clientes.						
<b>Segurança</b>	14	Os clientes poderão confiar nos funcionários do banco.						
	15	Os clientes se sentirão seguros nas transações com os funcionários do banco.						
	16	Os funcionários saberão responder as perguntas dos clientes.						
	17	Os funcionários da agência precisam ser gentis e educados						
	18	Deve-se esperar que a agência oferece atenção individual a seus clientes.						
<b>Empatia</b>	19	Deve-se esperar que a agência funcione exatamente nos horários divulgados.						
	20	Deve-se esperar que O Banco tenha funcionários que dedicam atenção individual a seus clientes.						
	21	Deve-se espera que os funcionários do Banco defendam os interesses dos clientes.						
	22	Deve-se espera que os funcionários do Banco compreendam as necessidades dos clientes.						

Indique o grau que você acha que a agência apresenta as características descritas em cada enunciado (itens 1 a 22). Se você concorda totalmente que a agência possui uma certa característica, marque a alternativa 5 com um **X**. Se você discorda totalmente que a agência possui tal característica, marque alternativa 1 com um **X**. Em situações intermediárias, marque valores entre 2 e 4. Não há respostas certas ou erradas.

			1	2	3	4	5
<b>Tangibilidade</b>	1	A agência tem equipamentos modernos.					
	2	O Banco tem instalações físicas visualmente atraentes adequadas.					
	3	A agência tem funcionários bem vestidos e elegantes					
	4	A agência possui recursos de autoatendimento fáceis de utilizar e tem boa sinalização.					
<b>Confiabilidade</b>	5	O Banco cumpre os prazos com os quais se compromete. .					
	6	A agência trata os problemas dos clientes com sincero interesse. .					
	7	A agência realiza o serviço de forma correta da primeira vez.					
	8	O Banco oferece seus serviços no prazo em que se compromete					
	9	O Banco insiste em realizar serviços livres de erros.					
<b>Rec eptividade</b>	10	Os funcionários do Banco oferecem informações precisas sobre os serviços prestados.					
	11	O Banco atende prontamente as dúvidas e consultas dos clientes.					
	12	O Banco possui funcionários dispostos a ajudar os clientes.					

	13	Os funcionários do Banco nunca estão ocupados demais para responder às dúvidas dos clientes.					
Segurança	14	O comportamento dos funcionários da agência inspira confiança nos clientes					
	15	O Banco possui transações e serviços confiáveis.					
	16	Os funcionários do Banco são sinceramente corteses com os clientes.					
	17	Os funcionários do Banco têm conhecimento para esclarecer as dúvidas dos clientes.					
Empatia	18	Agência oferece atenção individual a seus clientes.					
	19	Agência opera em horário conveniente a seus clientes.					
	20	Agência tem funcionários que dedicam atenção individual a seus clientes.					
	21	Os funcionários o banco defendem os interesses dos clientes.					
	22	Os funcionários do banco compreendam as necessidades dos clientes.					

1 Para você o que é qualidade de serviço bancário?

---



---

**Não Responder.**

---

2 Que tipo de informação você gostaria de ter do banco?

---



---

**Não Responder.**

---

3 Qual tipo de informação você gostaria de ter do banco que facilitasse a sua tomada de decisão nos processos do seu dia a dia?

---



---



---



---

Qual sua idade? \_\_\_\_\_

Qual o seu sexo?      ( ) Masculino ( ) Feminino

Qual sua maior titulação completa (escolaridade)? \_\_\_\_\_

Qual sua principal ocupação? \_\_\_\_\_