

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS,
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SERVIÇO SOCIAL

JÉSSICA GONÇALVES SILVA

APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DA QUALIDADE NA
PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS EM UM CORRESPONDENTE
BANCÁRIO

ITUIUTABA
2025

JÉSSICA GONÇALVES SILVA

APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DA QUALIDADE NA
PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS EM UM CORRESPONDENTE
BANCÁRIO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Administração, Ciências
Contábeis, Engenharia de Produção e Serviço
Social da Universidade Federal de Uberlândia,
como requisito parcial para obtenção do título
de bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Profa. Dra. Mara Rúbia da Silva
Miranda

ITUIUTABA
2025

APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DA QUALIDADE NA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS EM UM CORRESPONDENTE BANCÁRIO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Administração, Ciências
Contábeis, Engenharia de Produção e Serviço
Social da Universidade Federal de Uberlândia,
como requisito parcial para obtenção do título
de bacharel em Engenharia de Produção.

Ituiutaba, 28 de abril de 2025.

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Mara Rúbia da Silva Miranda (orientadora), Universidade Federal de
Uberlândia

Profa. Dra. Gabriela Lima Menegaz, Universidade Federal de Uberlândia

Prof. Dr. Jefferson Gomes do Nascimento, Universidade Federal de Uberlândia

Dedico este trabalho à minha família, pelo incentivo, compreensão e apoio absoluto.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela direção, força e cuidado durante a jornada. Aos meus pais Natanael e Eliana, e a minha prima Janaina, por confiarem em minha capacidade e me apoiarem em todas as circunstâncias as quais enfrentei no caminho.

A minha orientadora, Profa. Dra. Mara Rúbia, por toda paciência, apoio e por partilhar seu conhecimento e talento ao me orientar neste trabalho. E ao coordenador Prof. Dr. Luís Fernando pela extrema compreensão e gentileza para que eu conseguisse concluir essa fase.

A todos os envolvidos direta e indiretamente, meu muito obrigada!!!

“Tudo pode ser tirado de uma pessoa, exceto uma
coisa: a liberdade de escolher sua atitude em
qualquer circunstância da vida.”
(Viktor Frankl)

RESUMO

No cenário do mercado atual, as empresas buscam aperfeiçoar seus processos visando a excelência, seja de produtos ou serviços. Considerando o setor bancário em que os serviços prestados exigem eficácia e qualidade por serem associados a operações financeiras, a necessidade de tal aperfeiçoamento fica ainda mais evidente. Tal contexto pode ser viabilizado por meio das ferramentas da qualidade que são técnicas que buscam a melhoria contínua de ações operacionais. Esse estudo teve como objetivo aplicar as ferramentas da qualidade para identificação de problemas, análise e proposta de melhorias através da estruturação e padronização de processos em um correspondente bancário da Caixa, localizado em Capinópolis (MG). Para alcançar esse objetivo foi desenvolvida uma pesquisa descritiva de natureza aplicada e abordagem qualitativa, utilizando procedimentos metodológicos do estudo de caso. Os resultados obtidos por meio da aplicação das ferramentas da qualidade fluxograma, brainstorming e diagrama de Ishikawa indicaram que os principais problemas eram relacionados à documentação irregular, erros de cadastro, digitalização ilegível, inconformidades documentais no sistema e insatisfação do cliente quanto à prazos. A empresa teve seus problemas solucionados com o aperfeiçoamento das atividades, mediante a definição de um roteiro padronizado para os processos diários do correspondente, estruturado com o uso dos fluxogramas. O novo método permitiu repetitividade e estabilidade no processo e consequentemente redução de erros, irregularidades e inconformidades, o que impacta diretamente na satisfação do cliente pela redução de prazos para execução do serviço prestado. A implementação dessa padronização levou a solução das causas detectadas no diagrama, sendo assim, as melhorias almejadas foram alcançadas.

Palavras-chave: Ferramentas da Qualidade; Padronização; Melhoria Contínua; Correspondente Bancário.

ABSTRACT

In today's market scenario, companies strive to enhance their processes in pursuit of excellence, whether in products or services. Considering the banking sector, where the services provided demand efficiency and quality due to their association with financial operations, the need for such improvement becomes even more evident. This context can be addressed through quality tools, which are techniques aimed at the continuous improvement of operational actions. This study aimed to apply quality tools to identify problems, analyze them, and propose improvements through the structuring and standardization of processes in a Caixa bank correspondent located in Capinópolis (MG), Brazil. To achieve this goal, a descriptive, applied research with a qualitative approach was conducted, using case study methodological procedures. The results obtained through the application of quality tools such as flowchart, brainstorming, and Ishikawa diagram indicated that the main problems were related to irregular documentation, registration errors, illegible digitization, document inconsistencies in the system, and customer dissatisfaction regarding deadlines. These issues were resolved through the improvement of activities by defining a standardized workflow for the correspondent's daily processes, structured using flowcharts. The new method allowed for repeatability and stability in the process and consequently reduced errors, irregularities, and nonconformities, directly impacting customer satisfaction by shortening the time required to perform the provided service. The implementation of this standardization led to the resolution of the root causes identified in the diagram, thus achieving the desired improvements.

Keywords: Quality Tools; Standardization; Continuous Improvement; Banking Correspondent.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Fluxograma para abertura de conta.....	14
Figura 2	Fluxograma para empréstimo consignado.....	14
Figura 3	Fluxograma para financiamento habitacional.....	15
Figura 4	Diagrama de Ishikawa.....	17
Figura 5	Novo fluxograma para abertura de conta.....	18
Figura 6	Novo fluxograma para empréstimo consignado.....	19
Figura 7	Novo fluxograma para financiamento habitacional.....	19

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CC	Conta Corrente
CIWEB	Solução de Crédito Imobiliário
CP	Conta Poupança
CPF	Cadastro de Pessoa Física
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
SICTD	Sistema de Captura e Tratamento de Documentos
SIOPI	Sistema de Operações Imobiliárias

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	1
1.2	OBJETIVOS DE PESQUISA.....	2
1.2.1	<i>Objetivo geral</i>	2
1.2.2	<i>Objetivos específicos</i>	3
1.3	JUSTIFICATIVA.....	3
1.4	DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	4
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	4
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	4
2.1	QUALIDADE.....	4
2.2	FERRAMENTAS DA QUALIDADE	6
2.2.1	<i>Fluxograma</i>	7
2.2.2	<i>Diagrama de Ishikawa</i>	7
2.2.3	<i>Brainstorming</i>	8
2.3	MELHORIA CONTÍNUA E PADRONIZAÇÃO	8
3	METODOLOGIA.....	10
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	11
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	11
4.2	MAPEAMENTO DA REALIDADE EMPRESARIAL	12
4.3	PLANO DE EXECUÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE.....	13
4.4	ANÁLISE E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	13
4.5	PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS	18
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24
	REFERÊNCIAS	26

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A gestão da qualidade nas últimas décadas deixou de ser algo facultativo para ser obrigatória e fundamental na excelência de qualquer organização, independentemente do porte, para que seus processos alcancem sua máxima produtividade. Segundo Erdmann (2016) de modo geral pode-se definir que Qualidade é uma escala do quão bom é um serviço ou produto, desse ponto vem o conceito intuitivo de boa ou má qualidade.

Dessa forma, a qualidade é evidenciada através de um contínuo aperfeiçoamento dos requisitos e da capacidade de executá-los. As vantagens em garantir que tais requisitos sejam cumpridos e validados em cada etapa, são incalculáveis, como exemplo pode-se citar progressos na produtividade, aumento de impacto no mercado, redução de custos, aperfeiçoamento nas entregas e redução de prejuízos (Oakland *apud* Schiavon, 2023).

Para Oakland (1994) conforme cita Schiavon (2023) o não cumprimento de padrões da qualidade em qualquer fase do processo tem um efeito dominó, onde o erro em um ponto causa problemas em outras áreas, gerando um ciclo de falhas. Considerando esse cenário, fica evidente o quanto os processos desde suas fases iniciais devem ser bem estruturados e padronizados evitando assim uma sequência de problemas que comprometem todo um produto, bem ou serviço. Essa sistematização pode ser realizada por meio da aplicação das ferramentas da qualidade.

As ferramentas da qualidade são constituídas por métodos estruturados e ferramentas estatísticas que contribuem no aperfeiçoamento de processos, serviços e produtos (Machado, 2012). Conforme Oliveira (2014) as ferramentas possibilitam a análise, interpretação e alcance de soluções de diferentes problemas da qualidade, promovendo maior visibilidade e compreensão, através do resumo das informações e do entendimento adquirido, que somam na ampliação de repertório das pessoas envolvidas na resolução de problemas. Portanto, essa versatilidade e amplitude das ferramentas da qualidade são responsáveis pela análise e resolução de problemas em diferentes áreas.

As ferramentas da qualidade possibilitam a padronização de processos, que visa a obtenção da qualidade por meio de instruções e normas definidas para os procedimentos que devem ser realizados sempre da mesma forma, independente de quem esteja executando (Felipe et al., 2023). Somado a isso, pode-se considerar que a melhoria contínua alude a melhorias graduais por meio de esforços constantes, com foco no longo prazo se utiliza de técnicas de

baixo custo e risco com ênfase em qualidade, as quais podem ser alcançadas, por meio da padronização, pois assim se obtém previsibilidade e estabilidade dos resultados (Imai, 2014). Ou seja, as ferramentas permitem a padronização que, por sua vez, leva à melhoria contínua.

Considerando o setor bancário onde os serviços necessitam de controle eficaz e possuem elevado nível de exigência no que tange a qualidade por lidar com serviços associados a operações financeiras, a utilização das ferramentas da qualidade levam ao aumento da eficiência operacional, por meio do mapeamento dos processos, identificação dos problemas, a padronização de etapas o que tem como resultado a melhoria contínua.

Nesse setor se destacam os correspondentes bancários que são estabelecimentos jurídicos, prestadores de serviço, que incluem pagamento de contas, consultas de saldos, solicitação de empréstimos, cartões de crédito, aberturas de contas e financiamentos habitacionais. O padrão de qualidade dessas empresas deve seguir o mesmo das instituições financeiras as quais são vinculadas. Sendo assim, a aplicação das ferramentas da qualidade é justificada pela necessidade de que os serviços prestados se mantenham em alto nível de qualidade.

Em 2023, segundo o Relatório de Inflação do Banco Central, a busca por crédito expandiu em 7,1 % e a Caixa Econômica Federal bateu recordes na concessão de crédito imobiliário em março do mesmo ano, saltando de 6 bilhões para mais de 10 bilhões. Observa-se que parte dessa concessão ocorre via correspondentes bancários. Sendo assim, nesse trabalho foram analisados os processos de um correspondente bancário da Caixa, buscando conhecer as diversas aplicabilidades dessas ferramentas para avaliação, organização e controle de variáveis relevantes para a eficácia dos processos, e consequentemente da qualidade na prestação de serviço.

1.2 Objetivos de pesquisa

1.2.1 Objetivo geral

Essa pesquisa tem como objetivo geral identificar os problemas e estruturar os processos de um correspondente bancário da Caixa, localizado na cidade de Capinópolis (MG), por meio do uso de ferramentas da qualidade para analisar as causas comuns de falhas e gargalos, com intuito de padronizar e propor melhorias.

1.2.2 Objetivos específicos

Com o propósito de atingir o objetivo geral deste trabalho, os objetivos específicos abordados a seguir também devem ser alcançados:

- Conceituar as ferramentas da qualidade e a aplicabilidade de cada uma;
- Definir melhoria contínua e sua associação com a padronização de processos;
- Analisar os processos atuais do correspondente bancário e identificar o problema principal e suas causas;
- Estruturar e padronizar os processos através da aplicação de ferramentas da qualidade;

1.3 Justificativa

Os correspondentes bancários no país constituem uma grande parcela do segmento, onde representam instituições bancárias, tanto para prestação de serviços de atendimento ao cliente, quanto na realização das operações de crédito. Conforme dados do ano de 2022, do Banco Central do Brasil, no país atuam mais de 228 mil correspondentes bancários que oferecem serviços para milhões de brasileiros, e movimentaram mais de 100 bilhões de reais em crédito no ano anterior. Esses dados mostram o imenso impacto das atividades desse setor para a economia nacional.

No entanto, as atividades dos correspondentes podem ser fortemente afetadas pela ausência de estruturação e padronização de seus processos internos o que afeta diretamente na qualidade de seus serviços prestados ao cliente, e influenciam no sucesso de suas operações, afetando o setor como um todo.

Portanto, a pesquisa é justificada tanto pela contribuição às atividades da empresa estudada através da melhoria de seus processos, para melhores resultados operacionais e de qualidade, quanto para expandir conhecimentos sobre as aplicações das ferramentas da qualidade em empresas como os correspondentes bancários. Pois, apesar de muitas vezes serem empresas de pequeno porte como o caso abordado, o segmento de correspondentes em conjunto está contido no setor bancário, representando uma contribuição significativa para um dos setores mais importantes da sociedade, que movimentam toda a base financeira do país. O que mostra a necessidade e urgência no desenvolvimento de mais pesquisas nesse âmbito.

1.4 Delimitação do trabalho

Essa pesquisa é um estudo de caso elaborado em um correspondente bancário em Capinópolis (MG). O estudo teve como foco a exposição dos conceitos da qualidade e das ferramentas da qualidade onde a aplicação de tais ferramentas foi realizada para estruturar e padronizar as atividades do correspondente com o intuito de alcançar melhorias. Os resultados obtidos podem ser aplicados em qualquer empresa semelhante, por apresentarem a mesma estrutura de produtos e serviços oferecidos, sendo, portanto, de grande valia para o ramo.

1.5 Estrutura do trabalho

O presente trabalho tem início com a contextualização referente ao tema abordado, sendo a aplicabilidade das ferramentas da qualidade para padronização, visando melhoria contínua, e a descrição do ramo da empresa estudada, no caso os correspondentes bancários. Posteriormente são expostos os objetivos da pesquisa, tanto geral quando específicos, seguidos pela justificativa, delimitação e estrutura do trabalho.

A seguir a fundamentação teórica discorre detalhadamente sobre os conceitos do tema abordado no trabalho. Na sequência é apresentada a metodologia usada na pesquisa, que envolve sua classificação quanto a natureza, a abordagem, aos objetivos e ao procedimento, com base científica, além de retratar a empresa, e descrever as técnicas de coleta, a análise de dados e as fases do processo metodológico.

Em ato contínuo os resultados e discussões são apresentados com base nos dados coletados, nas análises e nas respostas obtidas com a aplicação das ferramentas. Por fim, as conclusões do estudo são consideradas para direcionamento presente da empresa e sugestões para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Qualidade

A definição de qualidade pode ser entendida por diferentes óticas ao longo da história. Segundo Oliveira e Cislighi (2020), seu surgimento de maneira intensa se deu após a Segunda Guerra, por volta de 1950, através do trabalho do estatístico e consultor americano W. E. Deming, onde foi convidado a ministrar uma sequência de seminários para engenheiros e chefes

de indústrias japonesas (Gomes, 2004). Ainda segundo esses autores Deming acreditava devido a sua extensa experiência adquirida, por meio da aplicação de seus conceitos nos EUA, que não somente os trabalhadores deveriam se envolver, mas também a gestão.

Sendo assim, nesse tempo o conceito de qualidade era mais restrito e associado à perfeição técnica, focado em garantir a conformidade de um produto, inclusive sendo uma característica marcante da indústria japonesa. No entanto de acordo com Gomes (2004), Joseph Juran que também compôs a equipe que visitou o Japão no pós-guerra definiu qualidade em termos de adequação do produto à sua utilidade o que foi um avanço para um conceito mais atrelado ao ponto de vista da satisfação do cliente. Em seguida, surgiu a definição de Feigenbaun, com o termo “qualidade total” dando ênfase à ideia de colaboração de toda a organização, com foco na comunicação entre todos os departamentos, somado ao atendimento da necessidade do cliente (Lopes, 2014).

Atualmente, essa definição que antes era considerada uma inclinação futura, já é uma realidade no âmbito da qualidade, que é vista de forma sistêmica. Portanto, o conceito evoluiu da padronização e redução de falhas para a adequação e até mesmo antecipação da demanda do cliente. Nesse cenário a qualidade se conecta diretamente com o aperfeiçoamento constante de processos, produtos e serviços (Silva et al., 2024).

Portanto, para alcançar a qualidade é fundamental examinar todo o processo produtivo através da definição de padrões mensuráveis, ou seja, não é somente atestar a qualidade por meio do produto, mas de todo o método que envolve a execução do processo produtivo (Souza, 2018). Tudo isso objetiva atender as expectativas do cliente externo, mas também interno da própria organização, pois dessa forma a qualidade terá um padrão sistêmico.

Logo, de acordo com Robles e Bonelli (2006), qualidade é um conjunto de atividades empregadas para alcançar os atributos em determinado produto ou serviço que possam satisfazer as necessidades e expectativas do cliente. A tal conceito é possível acrescentar o que define Paladini (2012), onde qualidade é um conjunto de ações para coordenar e monitorar uma organização, no que tange ao planejamento, controle, garantia e melhoria da qualidade.

Sendo assim, a qualidade engloba múltiplas definições, que abarcam a organização em todos os setores, desde a liderança até o monitoramento dos processos produtivos, tanto para produtos quanto para serviços (Carpinetti, 2012). Considerando a visão de qualidade para serviços, a diferenciação da qualidade envolve a percepção de cada indivíduo no que diz respeito às suas experiências, expectativas e necessidades, logo pode ser mais intangível e distinta da visão de qualidade voltada a um produto.

A qualidade de um serviço é definida pela interação entre o cliente e o prestador, pois a produção e o consumo ocorrem em sincronia (Zeithmal; Parasuraman; Berry, 1990). Sendo assim, fica evidente a importância da capacitação do funcionário para atendimento dos clientes, somado a um processo de trabalho claro e objetivo, pois além de suprir as expectativas, também poderá entregar valor e antecipar as demandas do cliente. Segundo Barros (2023) para a excelência na prestação de serviço é fundamental a aplicação da gestão da qualidade, com foco em eficiência, melhorias na agilidade e cumprimento de prazos, para conquistar os objetivos definidos.

Desse modo, o comprometimento integral de uma organização buscando prever riscos e controlar processos, além de atender expectativas e melhorar performance estrategicamente, pode ser feito através da aplicação das ferramentas da qualidade, objetivando o registro e a interpretação de dados para identificação de problemas, suas respectivas causas e propor melhorias nos processos (Paladini, 2012).

2.2 Ferramentas da Qualidade

As ferramentas da qualidade são instrumentos aplicados para melhoria de processos, produtos e serviços, onde os dados coletados são utilizados como fonte de análise. Da mesma forma, Roth (2011) conceitua que as ferramentas da qualidade são auxiliares na aplicação de uma metodologia, operando com informações obtidas através da coleta e processamento de dados, em que os resultados obtidos são analisados para definição de causas e posterior identificação de ações de melhoria e controle.

Segundo Nascimento e Oliveira (2020) as ferramentas são usadas para mensurar, definir, investigar e designar meios para resolver irregularidades que afetam os processos. Da mesma forma, Carpinetti (2012) define como métodos constituídos para identificação, diagnóstico e viabilização de melhorias a serem executadas. Tais ferramentas tem como propósito o apoio à melhoria contínua, devido ao seu foco em avaliações diretas, que promovem métodos para detectar, implantar ou analisar variações nos processos (Carvalho; Paladini, 2012).

É importante considerar que cada ferramenta possui suas características, sendo idealizadas para uso individual ou combinadas entre si. Para a melhoria contínua as ferramentas devem ser empregadas constantemente com o intuito de impedir falhas sucessivas e não somente evitar alterações pontuais (Machado; Rocha, 2023). As sete principais ferramentas da qualidade são: Fluxograma, Diagrama de Ishikawa, Diagrama de Pareto, Histograma, Folha de

verificação, Carta de controle e Diagrama de dispersão. Pode-se citar outras ferramentas que são amplamente utilizadas como: Ciclo PDCA, brainstorming, 5W2H e 5 porquês.

A seguir as ferramentas utilizadas nessa pesquisa serão apresentadas com mais detalhes.

2.2.1 Fluxograma

O Fluxograma é uma ferramenta criada para ilustrar visualmente o fluxo de um processo, por meio de formas geométricas e detalhes. Refere-se a uma representação por meio de figuras que possibilitam a identificação de pontos centrais, indicativos de possíveis problemas, falhas ou gargalos (Seleme; Stadler, 2012).

Ainda é possível definir como uma representação gráfica do fluxo de um processo de forma sequencial, simples e objetiva, com o intuito de identificar pontos críticos, para diagnóstico, controle e melhorias. Os símbolos geométricos normalmente utilizados ilustram diferentes aspectos do processo: retângulos representam ações, triângulos mostram espera e losangos são os pontos de decisão (Roth, 2011).

Igualmente, Marques (2012) designa o fluxograma como um tipo de diagrama que pode ser traduzido por meio de um conceito gráfico de um processo, habitualmente feito com figuras que representam simplificadaamente a conversão de informações entre os elementos que o compõe. Essa exibição revela de forma compreensível e lógica as fases com problemas e ações dispensáveis, podendo, dessa forma, sugerir soluções objetivas sobre a maneira mais adequada de utilização de recursos, a racionalização e sintetização do trabalho (Chinelato, 1993).

2.2.2 Diagrama de Ishikawa

O “Diagrama de Causa e Efeito”, "Diagrama Espinha-de-peixe", "Diagrama 6M" ou "Diagrama Ishikawa ", devido ao nome do engenheiro que o criou, Kaoru Ishikawa, é uma ferramenta empregada no gerenciamento e controle da qualidade de processos, através da exploração de possíveis causas que resultam em falhas. Seu objetivo é detectar, investigar e evidenciar as raízes de uma questão específica (Vergueiro, 2002).

Assim sendo, uma especificação simples de acordo com Lélis (2012) é de que o diagrama é utilizado quando deseja averiguar as causas de um problema, levando em conta os 6Ms (medição, materiais, mão de obra, máquinas, métodos e meio ambiente) da cadeia produtiva que são a fonte de parte significativa dos problemas organizacionais. O maior

benefício do método é o desdobramento das causas até o ponto das ramificações detalhadas que possibilitam a identificação da origem do problema (Mello, 2011).

O desenvolvimento de um diagrama desse padrão deve ser minucioso, pois as causas do problema, e não somente um sintoma, devem ser definidas adequadamente, sendo elaborado através de reuniões de Brainstorming, onde os problemas são evidenciados (Las Casas, 2020).

2.2.3 Brainstorming

A ferramenta Brainstorming também conhecida como “tempestade de ideias” tem como foco a criação de ideias e propostas criativas para o rastreamento de problemas, sendo um processo realizado em grupo, onde os participantes apresentam diversas ideias livremente e sem críticas, em um tempo curto (Oliveira, 2014). Igualmente, Paladini (2019) diz que o objetivo dessa técnica é gerar múltiplas ideias em um período pequeno de tempo, para a resolução de um problema indicado pelo facilitador, onde todas elas possuem a mesma relevância, independente do conteúdo, validade, alcance ou viabilidade.

Conforme Machado (2012), as etapas principais que constituem o Brainstorming são a produção de ideias seguida da avaliação daquilo que foi proposto. Apesar de ser uma ferramenta simples, pode ser usada em inúmeras situações para levantamento de ideias, detecção de problemas e recomendações de melhoria (Reis et al., 2016).

Ainda segundo Machado (2012) é importante ressaltar que a ferramenta usada isoladamente é insuficiente para resolver o problema indicado, portanto deve ser adotada em conjunto com outras ferramentas que orientem as ações, o planejamento e o monitoramento para que o objetivo final seja alcançado.

2.3 Melhoria Contínua e padronização

As empresas no cenário atual são incentivadas à melhoria e inovação constantemente em relação a seus processos, com o intuito não só de sobrevivência frente ao mercado, mas também vantagem competitiva (Zampini, 2008).

A melhoria contínua é uma perspectiva que procura frequentemente aprimorar os processos, produtos e serviços, através de uma sequência de ações programadas e empreendidas sistematicamente. Essa concepção é extensamente utilizada em empresas de diferentes setores, incluindo manufatura, serviços, saúde e educação (Santos, 2023).

De acordo com Attadia e Martins (2003) a melhoria contínua é sistemática, pois emprega um enfoque científico, isto é, o método para solucionar o problema é constituído em etapas como a identificação das causas, seleção, definição de estratégias e padronização da solução. Além disso, pode-se considerar que é um processo constante, dinâmico e singular, no qual o motor básico de energia são as pessoas envolvidas (Custódio, 2015; Oliveira et al., 2017).

Para Vieira et al., (2017) a execução da melhoria contínua pode trazer diversos benefícios para a empresa, como a redução dos custos, aprimoramento da eficiência e da eficácia dos processos, a diminuição de desperdícios, frequência de retrabalhos, aumento da satisfação dos clientes, além do aperfeiçoamento da produtividade e da qualidade dos produtos e serviços.

Nesse ponto entra a importância da padronização de processos através da aplicação das ferramentas da qualidade para a execução da melhoria contínua. A padronização foca não somente na eliminação de desperdícios, retrabalhos, ou redução das atividades necessárias que constituem o processo, mas sobretudo na diminuição de gerenciamento para a realização desse grupo de tarefas (Galbraith, 1995).

Um processo padronizado é uma forma eficiente e ordenada de executar sem desperdício. A padronização ambiciona o desempenho excelente dos colaboradores em suas funções através da repetição das operações a serem realizadas, a sequência e o tempo de execução, considerando as ferramentas, o espaço e os dispositivos necessários, além obviamente dos parâmetros (Silva, 2009).

O uso da padronização de processos possibilita melhores possibilidades de planejamento e controle das atividades, e mostra a preocupação com a excelência da qualidade e o foco no atendimento das expectativas dos clientes (Lobler; Tolotti, 2011). Essas especificações só podem ser alcançadas através da aplicabilidade da melhoria contínua.

Sendo assim, pode-se obter bons resultados por meio da padronização de tarefas, de forma que se alcance repetitividade e perspectiva de melhorias progressivamente. O padrão estabelecido e documentado, levando em consideração todos os envolvidos no processo, deve ser continuamente revisado para considerar as possíveis melhorias geradas pelo seu uso (Lucena, 2006).

3 METODOLOGIA

Demo (1985) define pesquisa como uma ação científica através da qual se desvenda a realidade. Por outro lado, Prodanov e Freitas (2013) designam pesquisa como a junção de atividades indicadas para obter a solução de um problema, que são fundamentadas por métodos racionais e sistemáticos. Quanto as características, a pesquisa científica completa possui uma sequência de etapas, sendo elas: preparação da pesquisa, o trabalho de campo, o processamento dos dados, a análise e interpretação dos dados e a elaboração do relatório de pesquisa. Quanto a classificação deve-se analisar: natureza, objetivos, abordagem e procedimentos técnicos (Prodanov; Freitas, 2013).

A metodologia adotada neste trabalho quanto a natureza se classifica como aplicada, pois tem como finalidade alcançar soluções práticas para os problemas observados. Por outro lado, a pesquisa básica tem como intuito aprofundar os estudos científicos para preencher uma lacuna no conhecimento sobre determinado tema (Gil, 2017). Portanto fica evidente que a natureza deste trabalho é aplicada, pelo foco prático e imediato.

Quanto ao objetivo, a pesquisa se caracteriza como descritiva, sendo que, conforme é pontuado por Gil (2002) e Fantinato (2015) essa classificação objetiva descrever um fenômeno de determinada realidade, ou estabelecer relação entre variáveis. Esse tipo de pesquisa busca aprofundamento nas informações sobre o tema. E além de descritiva, também é definida como exploratória, pois tem como intenção promover maior contato com o problema, para torná-lo mais claro e arquitetar hipóteses (Gil, 2017).

Com relação a abordagem a pesquisa é definida como qualitativa, pois considera a visão, o entendimento e as ações dos envolvidos no processo. Nesse tipo de abordagem o pesquisador coexiste com os problemas investigados, conseguindo dados através de entrevistas, documentos e observação direta (Gonzales; Neves; Santos, 2018). Portanto essa pesquisa é qualitativa, pois além de não considerar dados numéricos, empregou as condutas citadas anteriormente.

O procedimento seguido para o desenvolvimento do trabalho se baseou em pesquisa bibliográfica e documental, onde a primeira se deu por meio da pesquisa de referencial teórico já publicado sobre o tema e a segunda através da análise de documentos da própria empresa. Bem como o estudo de caso, que é definido como o estudo detalhado e cuidadoso de um ou mais objetos (Yin, 2001), onde o alvo é a utilização imediata de conhecimentos em uma determinada realidade (Gil, 2008). Para tal foram utilizados documentos, entrevistas não

estruturadas e observação direta. Após a coleta dos dados, a análise foi feita por meio das ferramentas da qualidade.

As etapas de desenvolvimento do trabalho foram: definição do tema; coleta de dados; mapeamento das atividades; aplicação de ferramentas; consolidação de resultados e conclusões.

A empresa estudada atua há mais de 10 anos no mercado de correspondentes de um dos principais bancos do Brasil. Com um quadro de três colaboradores oferece serviços como abertura de contas, solicitação de empréstimos, além de financiamentos habitacionais, os quais são os principais serviços e produtos. Para a coleta de dados foi realizada observação diretamente no local do processo de atendimento ao cliente e dos processos internos, para a finalização dos serviços prestados que é dependente do sistema do banco. Ademais, entrevistas com atuais e antigas colaboradoras foram feitas tanto sobre as etapas do atendimento, quanto sobre a sequência de atividades que ocorre posteriormente. A averiguação de documentos gerais disponibilizados pelo sistema do banco e pela empresa também foi realizado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Caracterização da empresa

O estudo de caso foi realizado em uma pequena empresa do setor bancário, mais especificamente um correspondente da Caixa, localizado em Capinópolis (MG), uma cidade com pouco mais de 15 mil habitantes. Com mais de 10 anos de atuação no mercado, possui três funcionárias, onde uma delas é responsável pelo setor transacional e duas pelo setor negocial.

Todo correspondente é associado a uma agência, que autoriza e regula os serviços prestados, também determina regras de procedimento conforme definição gerencial, portanto tudo é entregue e finalizado definitivamente na agência. Os serviços oferecidos são: abertura de contas, empréstimos consignados, financiamento habitacional, contratação de cartão de crédito, consórcios e seguros, na área negocial, enquanto a área transacional oferece serviços de pagamentos, recebimentos e transferências. Para essa pesquisa o foco foi no âmbito negocial e especificamente abertura de contas, empréstimos e financiamentos, pois além de representar os maiores problemas e gargalos são os serviços com maior lucratividade e cobrança de resultados por parte da agência vinculada.

4.2 Mapeamento da realidade empresarial

Nos últimos anos o correspondente passou por algumas mudanças em seu quadro de funcionários. Inicialmente, apenas uma pessoa ficava responsável pelo negocial, mas com o aumento da demanda foi necessária uma nova contratação, ademais houve uma maior rotatividade desde então, devido à dificuldade em lidar com os procedimentos, o que evidenciou problemas em suas operações, que resultaram em consequências para a eficiência de seus processos. Além disso, desde 2023 a cidade conta com mais um correspondente, de outro proprietário, então a vantagem competitiva que pode ser alcançada através da análise e padronização de seus processos se tornou uma necessidade.

O atendimento funciona da seguinte forma: o cliente é recebido e informa o que deseja, a atendente solicita os documentos necessários para realização do cadastro no sistema, o cliente assina a proposta e o cadastro conforme o que foi solicitado. Quando ocorre a abertura de conta corrente (CC) ou poupança (CP), o número dessa conta é entregue ao cliente e é informado que em até 10 dias úteis a agência entrará em contato para que o cliente compareça presencialmente para finalizar o processo e criar a senha. Quando é realizado um empréstimo o cliente é avisado sobre a data que o valor estará na conta pessoal. Para o serviço de empréstimo consignado, que é solicitado em sua maioria por funcionários públicos municipais, um documento chamado margem é fornecido pela prefeitura e mostra o limite de valor para parcela mensal que esse cliente dispõe para o empréstimo. Após isso ocorre o processo interno de digitalização dos documentos e montagem da pasta do cliente no computador. Posteriormente, se faz o envio dos documentos ao sistema do banco definido como conformidade, o SICTD, que funciona a nível nacional, para que haja a aprovação dos documentos, em que analistas averiguam se está tudo dentro das regras. Sendo a documentação aprovada chega um e-mail de confirmação ao proprietário do correspondente indicando a conformidade ou inconformidade do que foi enviado, se estiver conforme, o dossiê (cópia de todos os documentos enviados) é recebido pela agência, juntamente com o protocolo referente a essa entrega, para arquivo do correspondente. Em caso de inconformidade a documentação deve ser corrigida e reenviada.

Financiamentos habitacionais possuem um processo relativamente diferente, visto que o processo de conclusão do serviço prestado não é imediato, levando no mínimo 7 dias e até algumas semanas dependendo do caso. O cliente normalmente chega e solicita uma simulação de valores, onde informa o valor do imóvel escolhido dentre outras informações referentes a renda pessoal, se estiver dentro do que o cliente deseja a partir desse ponto são solicitados os documentos usados para realização do cadastro e posterior avaliação de risco. Nesse caso, não

costuma ser avaliado de imediato, ainda na presença do cliente, normalmente os documentos são coletados e depois prossegue com essa etapa. Após aprovação há uma sucessão de etapas, entre elas: solicitação de documentos do imóvel, documentos do vendedor, assinatura de documentos, pagamento de seguros, entrevista gerencial e, finalmente, definição da data para assinatura do contrato. Os processos internos que acontecem concomitantemente a esses são: solicitação de documentos do imóvel, convocação de engenharia, preenchimento do SIOPI (sistema de operações imobiliárias), preparação de formulários e outros documentos para assinatura, envio para a conformidade e montagem do dossiê.

Um fator importante sobre a conformidade via SICTD, é que sucessivos casos de inconformidade levam a penalizações ao correspondente em relação a sua classificação que varia de esmeralda, rubi, topázio ou diamante, o que interfere na sua remuneração, e em casos mais sérios até mesmo multas e no ápice da gravidade a suspensão de suas atividades. Outro ponto relevante é que mesmo ocorrendo a aprovação pelo analista via SICTD, isso não garante finalização de processo, o determinante é quando a agência aceita os dossiês enviados e reenvia em seu sistema interno, ou seja, é uma dupla conferência.

4.3 Plano de execução das Ferramentas da Qualidade

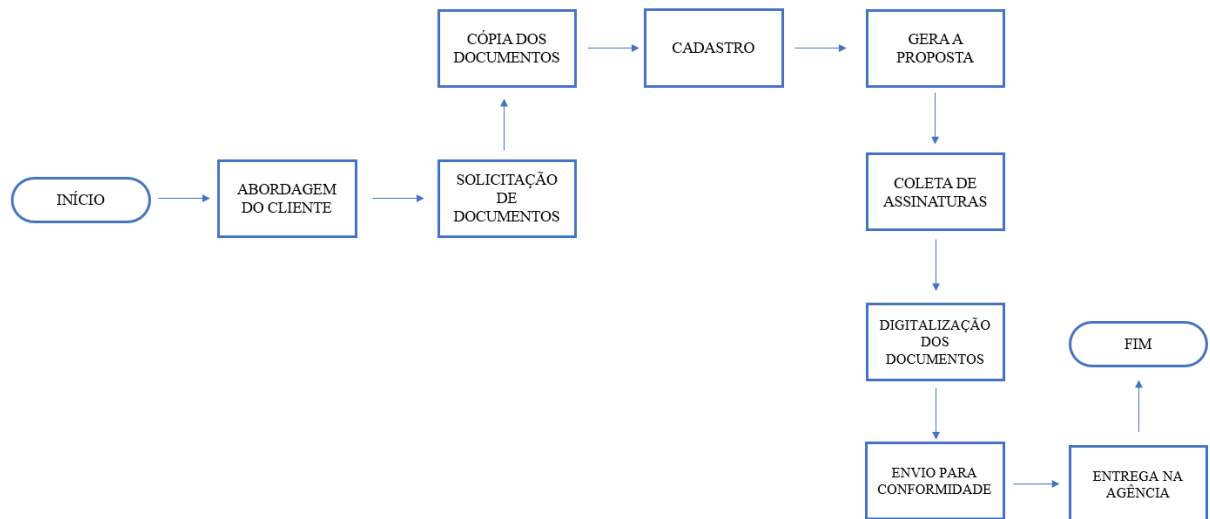
Inicialmente, foi elaborado um plano de ações para orientar a sequência da aplicabilidade das ferramentas na pesquisa, em que o primeiro passo foi a identificação dos problemas com a construção dos fluxogramas que representam os processos atuais. Posteriormente através do brainstorming com as funcionárias e análise do mapeamento elaborado foram constatadas várias falhas e um problema principal que interferia diretamente na qualidade das operações. O Diagrama de Ishikawa foi usado com o objetivo de definir as causas desse problema central. Logo após essa definição, a estruturação e padronização dos processos foi executada com a criação de novos fluxogramas de operação, com ênfase na resolução das causas do problema principal e de outros gargalos identificados por meio da primeira etapa, com o propósito de alcançar melhorias que não sejam somente pontuais.

4.4 Análise e identificação dos problemas

Os processos do correspondente bancário foram acompanhados no decorrer do segundo semestre de 2024, para construção dos fluxogramas representativos de forma mais fidedigna, portanto além de entrevistas não estruturadas, houve a observação direta e o acesso ao material

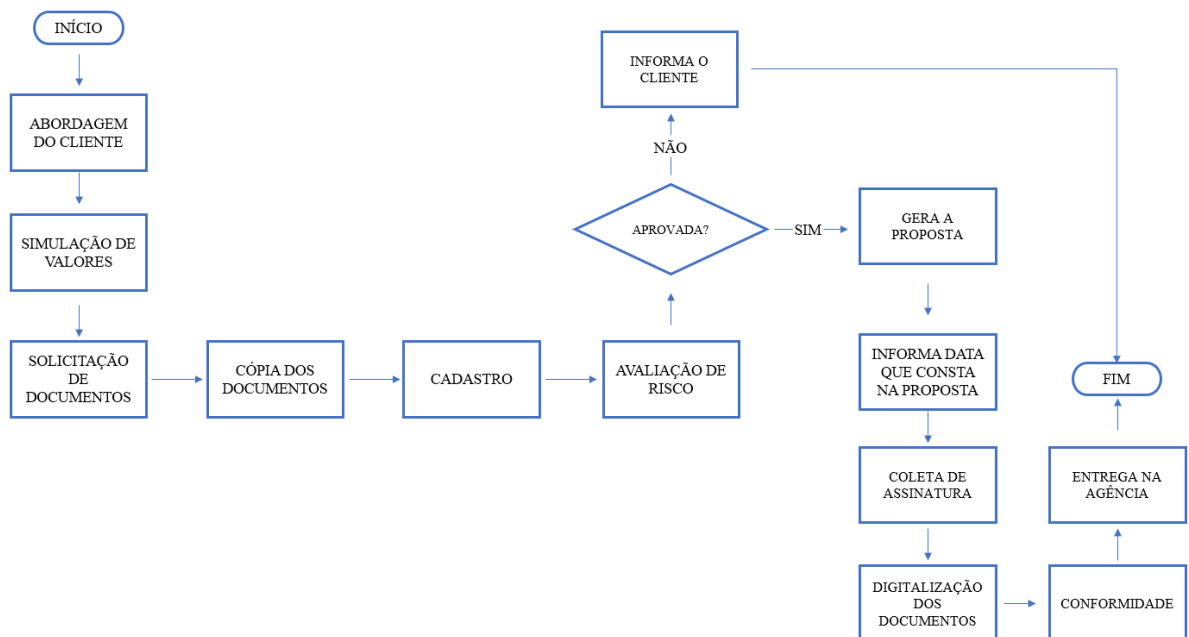
de apoio mesmo que desatualizado que constava na empresa. Abaixo os fluxogramas dos procedimentos atuais para abertura de conta, empréstimo consignado e financiamento habitacional, conforme figuras 1, 2 e 3, respectivamente, que envolve o atendimento e as atividades subsequentes exercidas pelas funcionárias, como um bloco único de processo:

Figura 1: Fluxograma para abertura de conta



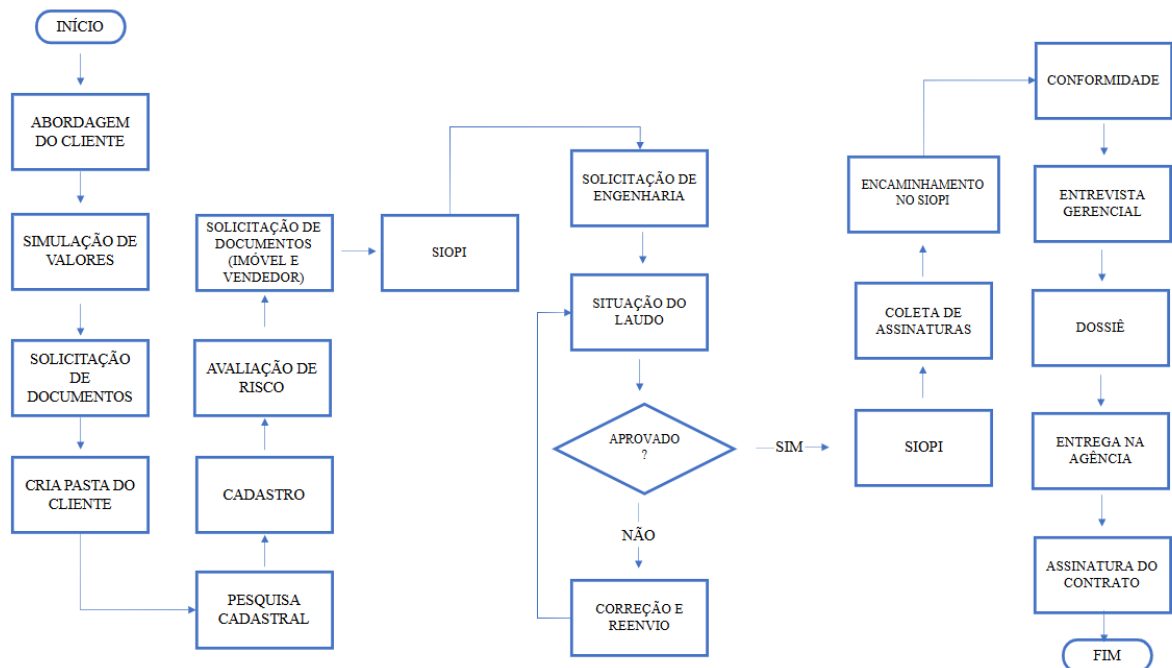
Fonte: Autoral, 2025

Figura 2: Fluxograma para empréstimo consignado



Fonte: Autoral, 2025

Figura 3: Fluxograma para financiamento habitacional



Fonte: Autoral, 2025

Logo após, à elaboração dos fluxogramas foi realizado um brainstorming com as responsáveis pela execução do trabalho juntamente com o proprietário do correspondente, para evidenciar quais problemas eram mais frequentes e em que ponto do procedimento ocorriam os problemas e as consequências. Em relação a abertura de contas, os problemas listados foram:

- Insatisfação do cliente quanto ao prazo para abertura da conta;
- Documentação irregular;
- Pendências no CPF que impedem a abertura de CC;
- Assinaturas divergentes que impedem o envio para conformidade;
- Digitalização de cópias ilegíveis dos documentos, que geram inconformidade.

Esses problemas ocorrem em pontos específicos no decorrer do processo: no início do atendimento pela comunicação falha com o cliente e não averiguação dos documentos fornecidos, em que há a possibilidade de estarem fora do prazo de validade ou com nome diferente da base da Receita Federal; por ignorar a etapa inicial da pesquisa cadastral que pode limitar a abertura de conta corrente; pela não conferência da assinatura do cliente com o

documento pessoal no ato da coleta; e pelas cópias ilegíveis de qualquer documento que são enviadas para aprovação e geram inconformidade.

No que diz respeito aos empréstimos consignados, com exceção do primeiro ponto listado, foram identificadas as mesmas questões citadas anteriormente somadas às elencadas a seguir:

- Inconformidade devido ao não envio de documentos preenchidos internamente;
- Inconformidade por erros no cadastro;
- Margem errada ou fora do prazo de validade.

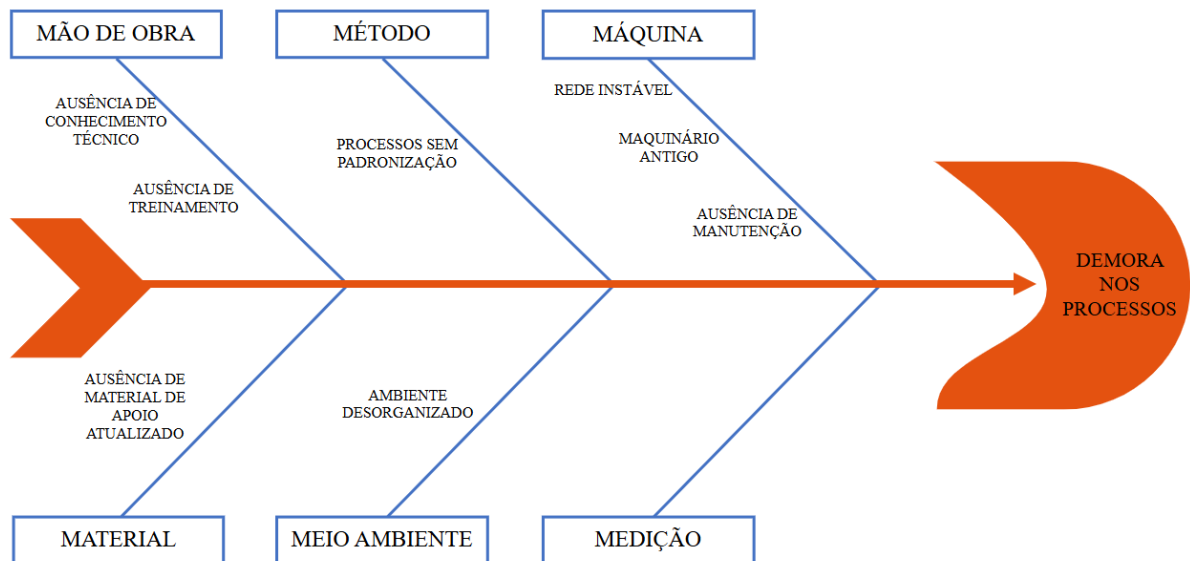
Observa-se que esses problemas estão associados a falta de padronização dos processos e ausência de verificação dos documentos a serem preenchidos; desatenção do colaborador, já que um erro no cadastro associado a renda ou documento pessoal invalida a avaliação de risco tendo que ser refeita e correndo risco de ser reprovada; a margem fora do prazo impede a aprovação final do empréstimo quando já entregue à agência vinculada, tendo que ser totalmente refeito.

Concernente ao financiamento habitacional, falhas caracterizam um problema maior já que a insatisfação do cliente, principalmente associada a atrasos, pode impedir todo o desenvolvimento do processo pela desistência. Os problemas mais frequentes são:

- Documentos irregulares ou ausentes (comprador, vendedor ou imóvel);
- Erros no cadastro e SIOPI, que geram inconformidade;
- Inconformidades por ausência documental, ilegibilidade dos documentos.

Por meio da análise dos fluxogramas e do brainstorming concluiu-se que a maioria dos problemas geram ineficiência operacional, sendo evidente a necessidade de uma nova estruturação dos procedimentos e padronização para alcançar melhorias consistentes. Ainda foi constatado que o principal problema geral é a reclamação dos clientes sobre a demora para a finalização dos processos, independente de qual seja, com a intenção de encontrar as causas desse problema principal foi aplicado o Diagrama de Ishikawa apresentado na Figura 4.

Figura 4: Diagrama de Ishikawa



Fonte: Autoral, 2025

Os dados apresentados na figura 4 indicam algumas possíveis causas, sendo elas detalhadas a seguir:

- Categoria mão de obra: Ausência de conhecimento técnico e falta de treinamento, ambas são associadas, pois a inexistência de um treinamento levava a um conhecimento técnico ineficiente, o que impedia um fluxo contínuo de trabalho;
- Categoria método: processos sem padronização e ausência de roteiro operacional, o que levava a erros no processo como um todo, já que apesar de se ter uma sequência de ações básica, não eram suficientemente ordenadas e registradas para evitar retrabalho e falhas;
- Categoria máquina: rede instável, maquinário antigo e ausência de manutenção, que resultava muitas vezes em impedimento para o trabalho, pois se uma das máquinas deixava de funcionar, uma das funcionárias também não executa sua função;
- Categoria material: Falta de material de apoio atualizado, onde o que é fornecido dentro do sistema do banco, além de desatualizado não era condizente com as novas versões do próprio sistema, seja em regras, procedimentos ou layout;

- Categoria ambiente: ambiente desorganizado, o que influenciava no bom andamento do trabalho, devido ao desencontro de informações e documentos.

4.5 Padronização dos processos

Perante todo o estudo apresentado fica explícito o quanto o correspondente objeto da pesquisa apresentava problemas que impactavam de várias formas o processo operacional, desde o atendimento até as atividades que acontecem simultaneamente e logo após, impactando diretamente a qualidade de seus serviços. Buscando a melhoria em seus procedimentos e diante dos problemas que foram definidos com a contribuição das colaboradoras, o fluxograma dos processos de cada serviço (abertura de conta, empréstimo consignado e financiamento habitacional) foram estruturados e aprimorados, para serem mais claros e englobarem maior detalhamento em todos os possíveis gargalos que geram atrasos e falhas. Os novos fluxogramas são apresentados a seguir, conforme Figuras 5, 6 e 7, onde o que se encontra em evidência na cor laranja foi modificado ou adicionado ao processo.

Figura 5: Novo fluxograma para abertura de conta

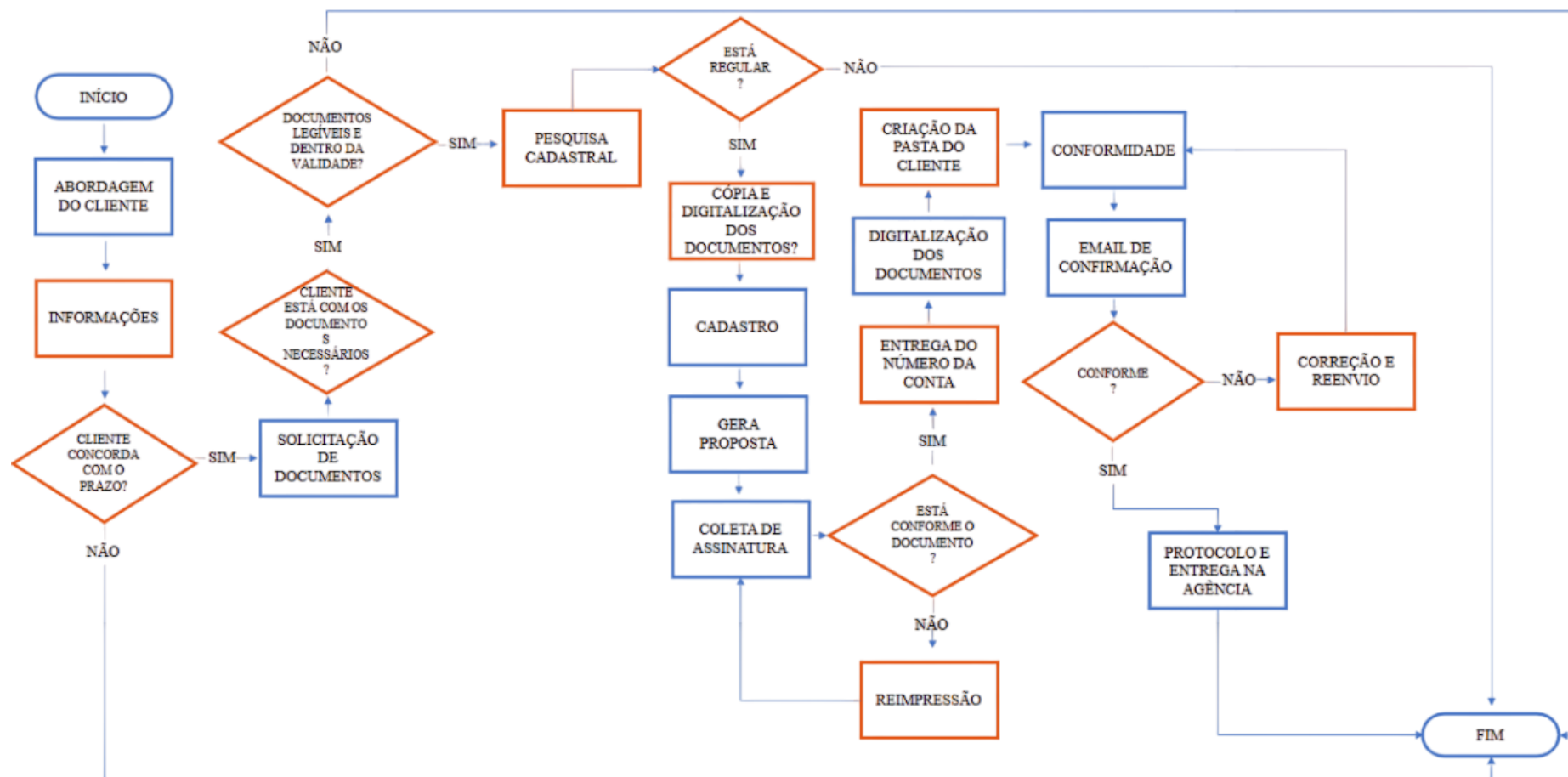
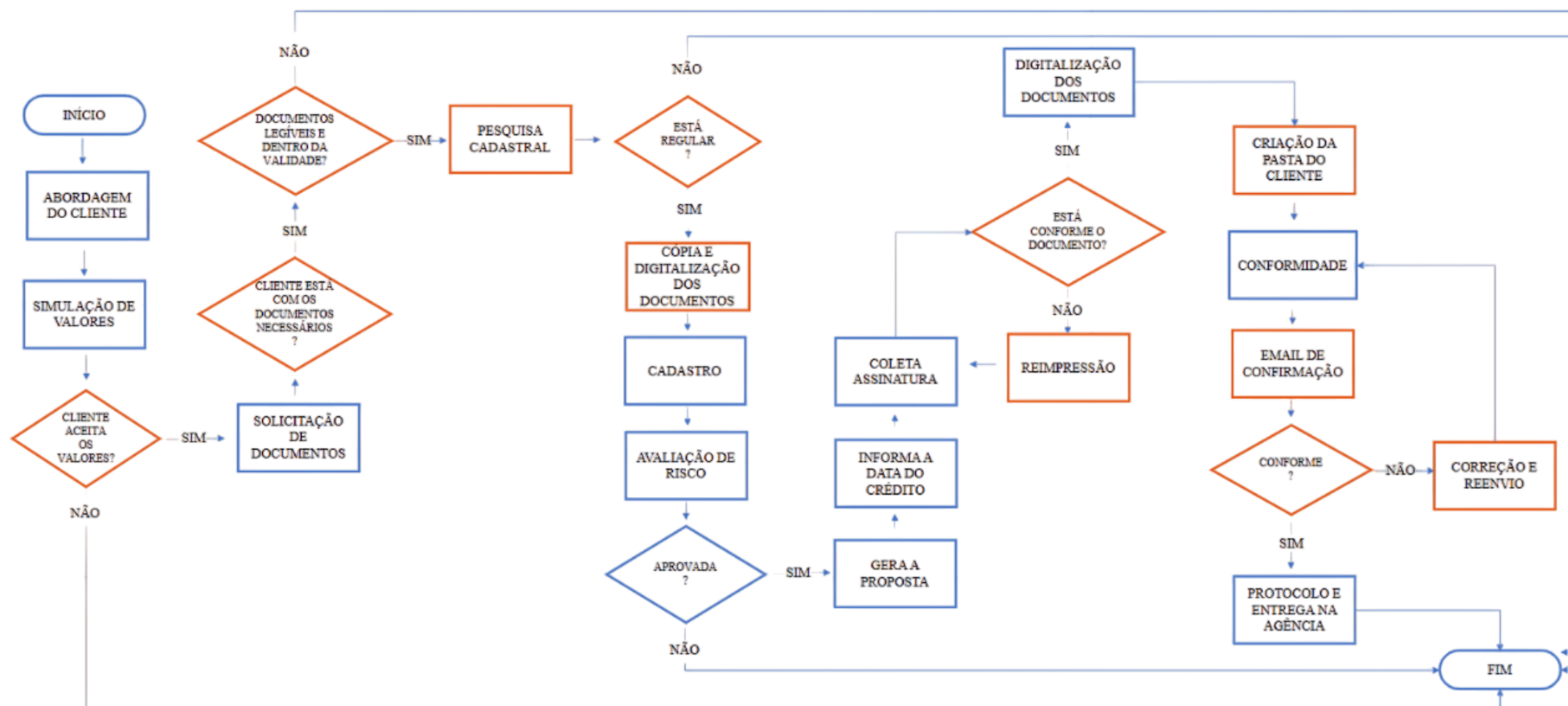
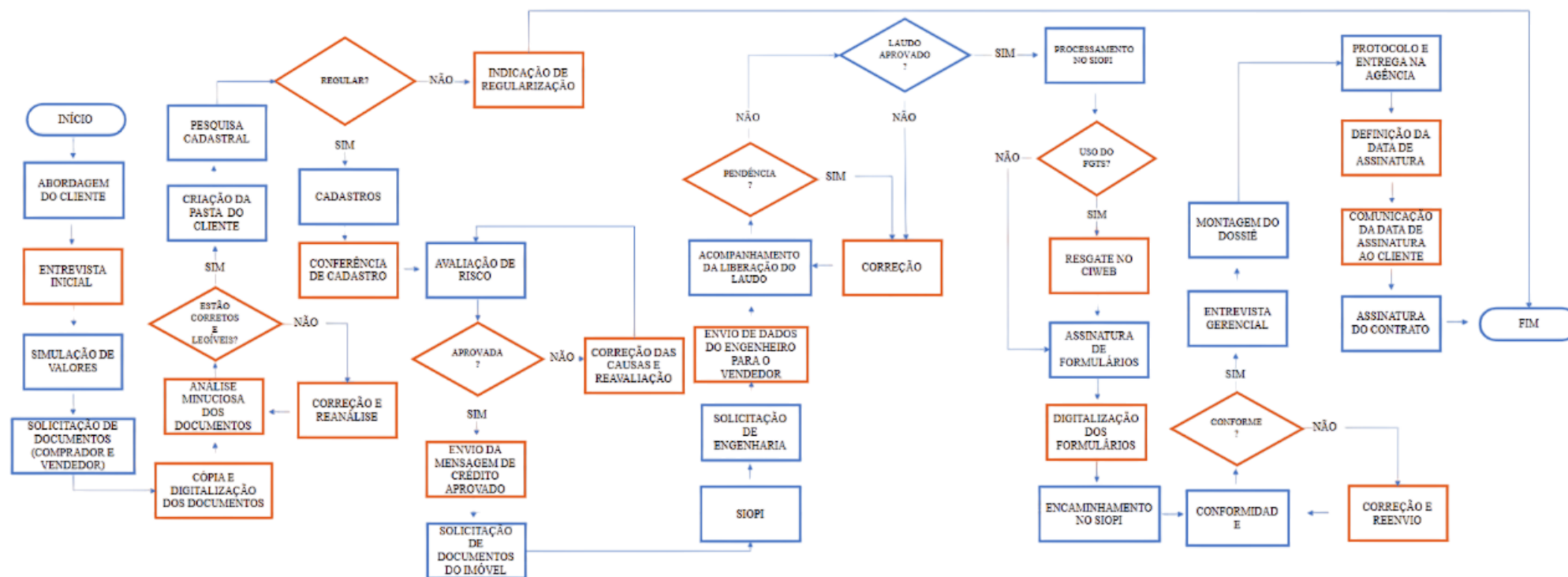


Figura 6: Novo fluxograma para empréstimo consignado



Fonte: Autoral, 2025

Figura 7: Novo fluxograma para financiamento habitacional



Fonte: Autoral, 2025

Os novos fluxogramas para abertura de conta e empréstimos apresentam cada um suas particularidades por serem serviços diferentes, mas no que diz respeito aos problemas enfrentados, os mesmos pontos de melhoria são contemplados, e abordados a seguir:

1. O cliente concordar com o prazo de abertura de conta, pois leva até 10 dias úteis, o que para alguns clientes não é viável, devido a urgência por outras questões. Nesse caso se não for informado de início, além de gerar insatisfação leva à necessidade do cancelamento da proposta de conta em caso de desistência, que é feito somente na agência e não no sistema do correspondente, gerando transtornos e trabalho desnecessário;
2. Ponto seguinte considera a situação em que o cliente não está com os documentos necessários. Nesse caso deve-se entregar a lista dos documentos usados para a abertura, pois muitas vezes ao retornar ao correspondente alguns clientes não levam documentos dentro do prazo ou permanecem não levando todos;
3. Sobre a legibilidade e validade dos documentos, é importante verificar de imediato, pois se tiver qualquer rasura ou se estiver fora do prazo de 10 anos, podem até serem aceitos na conformidade, mas na agência serão recusados. Sendo novamente necessário cancelar a proposta e refazer todo o processo com novos documentos;
4. A pesquisa cadastral deve ser feita antes mesmo da criação do cadastro, pois assim se evita que boa parte do processo seja realizado, mas no fim, devido a questões com o CPF, a proposta de conta não possa ser gerada;
5. O passo seguinte considera a cópia dos documentos que deve ser feita para o dossiê que é entregue na agência. Além dessa etapa foi acrescentada a digitalização dos documentos originais para envio no SICTD, e assim evitar problemas com a legibilidade de dados documentais, que pode gerar inconformidade;
6. A conferência da assinatura com o documento original no ato da coleta de assinaturas foi acrescentada ao processo para evitar divergências, pois algumas vezes o cliente muda a forma de assinatura. Ocorre também o caso de documentos antigos com alterações significativas na letra, o que leva a negativa da agência quanto a aprovação da conta;
7. Por fim, foi incluída a etapa de sempre verificar se o e-mail da conformidade consta como conforme, antes de levar qualquer dossiê até a agência, para evitar desencontro de informações.

O fluxograma para financiamento habitacional possui suas ações específicas, mas considera os mesmos pontos de melhoria abordados para abertura de conta e consignados por apresentarem semelhanças quanto ao procedimento inicial com os documentos, porém adicionalmente foram elencadas as melhorias abaixo, que se aplicam somente a esse produto:

1. A entrevista inicial foi considerada por envolver a antecipação de demanda que o cliente muitas vezes não aborda de início, por isso sua relevância, pois assim é possível direcionar aquele cliente que muitas vezes não está totalmente decidido ou que não tem o conhecimento básico sobre o processo e pode acabar desistindo por falta de informações e esclarecimentos;
2. A análise detalhada dos documentos é fundamental, assim como retratado nas melhorias anteriores, mas nesse caso seu peso é maior, pois um erro mínimo acarreta uma sequência de correções que podem não surtir efeito, portanto a análise deve ser mais minuciosa;
3. A pesquisa cadastral quando apresenta irregularidades, no caso do financiamento, muitas vezes pode ser corrigida e dar continuidade no processo, então a indicação é orientar o cliente sobre os meios para regularização, conforme o problema, ao invés de somente informá-lo que não é possível;
4. Quando os cadastros são feitos, devem ser conferidos por outro colaborador posteriormente, para garantir que estão corretos, pois um erro nos dados compromete a avaliação de risco, o que pode levar a cancelamento e reavaliação, que muitas vezes não é aprovada com os mesmos valores, comprometendo aquilo que o cliente deseja;
5. O envio de mensagem indicando que o crédito foi aprovado, como um registro é um meio de manter o contato constante com o cliente e mostrar o empenho em mantê-lo atualizado;
6. O encaminhamento dos dados do engenheiro, que realizará a vistoria, para o cliente assim que são liberados no SIOPI é essencial para que haja uma organização prévia e não cause atrasos na vistoria;
7. Por fim, antes de tramitar o processo no SIOPI e conferir se está tudo correto, em casos de clientes que utilizam o FGTS, primeiramente fazer o resgate no CIWEB, para evitar desencontro de datas com outros documentos gerados e o sistema, evitando assim inconformidades.

Dessa forma, as causas evidenciadas pelo diagrama de Ishikawa foram tratadas. Observou-se como a categoria mão de obra, método e material, foram solucionadas somente com os resultados obtidos com a padronização pelos fluxogramas: conhecimento técnico ampliado devido a processos ordenados e treinamento para uso adequado do que foi gerado, padronização desses mesmos processos, e material de apoio desenvolvido. Já para as categorias máquina e ambiente foram indicadas melhorias sobre uma ampliação da rede de internet usada para menor instabilidade, através do acréscimo de um modem, atualização das máquinas e manutenções periódicas mensais para garantir o fluxo de funcionamento e manter o ambiente sempre ordenado, com foco nos documentos de processos vigentes estando acessíveis no mesmo posto de trabalho, ao invés de outras mesas e prateleiras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise e identificação dos problemas proporcionou a base para a estruturação e padronização dos processos por meio da aplicação das ferramentas da qualidade e, assim, foi alcançada a melhoria da metodologia como um todo.

Os processos passaram a ser concluídos mais rapidamente e com redução significativa das inconformidades, devido a repetitividade alcançada por meio do novo roteiro operacional. Ademais a partir do momento que o problema principal ficou evidente, e as suas causas foram tratadas e solucionadas pela aplicação das ferramentas, isso permitiu a redução significativa da insatisfação dos clientes devido à demora nos processos.

Durante o desenvolvimento do estudo, deduziu-se que as mudanças de procedimento poderiam gerar ocasionalmente resistência por parte das colaboradoras, mas de forma oposta houve disposição à mudança, pois a padronização dos processos evita muitos transtornos tanto relacionados a execução do trabalho, quanto associados ao relacionamento com o cliente.

O resultado encontrado foi muito importante para empresa e os colaboradores, pois ambos tiveram benefícios com a otimização do tempo, redução dos retrabalhos e falhas, queda no número de inconformidades, erros de dados no sistema, averiguação de documentos por desatenção e, principalmente, na satisfação dos clientes.

Estudos posteriores podem ser desenvolvidos de maneira complementar a essa pesquisa quanto a aplicação de formulários online semelhantes ao próprio sistema do banco no que se refere aos dados solicitados. Os formulários seriam enviados aos clientes em forma de links a serem preenchidos obrigatoriamente e, assim, comparar com os documentos entregues e reduzir falhas por problemas documentais, inconsistências e ausência de informações. O

desenvolvimento de *checklists* para checagem de documentação do dossiê habitacional, que é o mais extenso, também pode ser feito. Pode-se associar ainda pesquisas de satisfação na fase final dos processos, principalmente habitacional, onde o cliente pode abordar sobre sua experiência e indicar melhorias.

Ademais, podem ser elaborados documentos que constem os principais impedimentos que acontecem em cada fase do processo habitacional e suas vias de solução, seja por sistema ou por influência de questões exteriores (corretor, cartório, engenharia ou prefeitura), que apesar de serem solucionados na maioria das vezes, podem gerar apreensão ao colaborador que não está habituado a tantas variáveis. Para isso, deveria ser realizado o mapeamento considerando todas as interferências exteriores que podem afetar o trabalho do correspondente.

Além disso, dados referentes aos processos podem ser registrados diariamente em uma tabela de indicadores, como por exemplo, número de contas, empréstimos e financiamentos feitos semanalmente, inconformidades registradas nesse período e número de desistências dos processos. Esses dados seriam usados para novas pesquisas e direcionamento estratégico da empresa. Todo esse vasto caminho de possibilidades pode ser aplicado para se obter a melhoria contínua de seus processos, sempre buscando manter a competitividade no mercado.

REFERÊNCIAS

ATTADIA, L. C. do L.; MARTINS, R. A. **A medição de desempenho como base para a evolução da melhoria contínua: um estudo teórico**. Revista Produção, v. 13, n. 2, 2003.

BANCO CENTRAL DO BRASIL, **Relatório da Inflação**, Brasília, 2023. Publicação em meio eletrônico, v.25, p. 1-87. Disponível em <<https://www.bcb.gov.br/content/ri/relatorioinflacao/202303/ri202303p.pdf>> Acesso em: 20 out. 2024.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade: Conceitos e Técnicas**. 2º. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. 2º. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CHINELATO FILHO, João. **Arte de organizar para informatizar**. Rio de Janeiro: LTC, 1993.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da Ciência**. São Paulo: Atlas, 1985.

ERDMANN, Rolf Hermann. **Gestão da Qualidade no Setor Público**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2016.

FANTINATO, Marcelo. **Métodos de pesquisa**. São Paulo: USP, 2015.

FELIPE, E. G. F.; RICARDO, N. R.; MORAES D. G. S. V. M. **Padronização dos processos: estudo de caso em um Conselho de Fiscalização Profissional**. 2023. Trabalho Final de Curso (Pós-graduação em Engenharia de Produção com Ênfase em Tecnologias da Decisão) - Instituto Federal do Espírito Santo, Campus Cariacica, Cariacica, 2023.

GALBRAITH, Jay. **Designing organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Paulo J. P. **A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação**. Cadernos BAD, vol. 2, p. 6-18, 2004.

GONZALES, K. G.; NEVES, T. G.; SANTOS, C. M. **Abordagens metodológicas de pesquisa: algumas notas**. Revista de Ensino, Educação e Ciências Humanas, v. 19, n. 2, p. 217-226, 2018.

IMAI, Masaaki. **Gemba Kaizen: uma abordagem de bom senso à estratégia de melhoria contínua**. Porto Alegre: Grupo A, 2014.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 7ª ed. Atlas, 2020.

LÉLIS, Eliacy Cavalcanti. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LOBLER, M. L.; TOLOTTI, A. M. **Padronização de processos: o sistema aplicado ao serviço público**. Inhumas: IFG; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2011.

LOPES, Janice Correia da Costa. **Gestão da qualidade: decisão ou constrangimento estratégico**. 2014. Tese de Doutorado (Mestrado em Estratégia Empresarial) - Universidade Européia, Lisboa, 2014.

LUCENA R. L.; DE ARAUJO M. M. S.; SOUTO M. S. M. L. **A padronização de processos operacionais como instrumento para a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito: estudo de caso na indústria têxtil**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26, 2006, Fortaleza. Anais. Fortaleza, 2006.

MACHADO, M. S. L.; ROCHA, H. M. **Promovendo melhorias no processo operacional e no Desempenho de um Correspondente Bancário por meio da utilização de Ferramentas da Qualidade**. In: XX SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 20, 2023. Rio de Janeiro. Anais. 2023.

MACHADO, Simone Silva. **Gestão da qualidade**. Inhumas: IFG; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2012. 92 p. Disponível em: https://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/386/gestao_da_qualidade.pdfsequence=1 >. Acesso em: 20 out. 2024.

MARQUES, José Carlos. **Ferramentas da Qualidade**. Funchal: Universidade Da Madeira, 2012. Disponível em: http://www.mccpconsultoria.com.br/wp-content/uploads/arquivos/downloads/11-Ferramentas_da_Qualidade.pdf >. Acesso em 20 jan. 2025.

MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

Nascimento, I.; Oliveira, L. B de. **Implantação de Ferramentas da Qualidade na Melhoria do Processo Produtivo Em Uma Panificadora**. Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada, v. 5, n. 4, 88-95, 2020.

OLIVEIRA, Otávio J. **Curso básico de Gestão da Qualidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

OLIVEIRA, L. D.; CISLAGHI, T. P. **Aplicação de ferramentas da qualidade: um estudo de caso em uma agropecuária da serra gaúcha**. Produto & Produção, vol. 21, n. 1, p.43-64, 2020.

OLIVEIRA, L. R. et al. **Avaliação da maturidade de processos: contribuição para a melhoria contínua da cadeia de valor em um hospital público de Minas Gerais.** RAHIS. Revista de administração hospitalar e inovação em saúde, v. 14, p. 76, 2017.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade - Teoria e Prática.** 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

PRODANOV, C. C; DE FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2ª ed. Editora Feevale, 2013.

REIS, L. V.; SILVA, A. L. E.; CORBELLINI, R. H.; RABUSKE, F. B. **O uso das ferramentas brainstorming e 5W2H no planejamento de combate a incêndio em indústrias de tabaco.** In: XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 36, 2016, João Pessoa. Anais [...]. São José dos Campos: ABEPRO, 2016.

ROBLES, A. J.; BONELLI, V. V. **Gestão da Qualidade e do Meio Ambiente: Enfoque econômico, financeiro e patrimonial.** Editora: São Paulo: Atlas 2006.

ROTH, C. W. **Qualidade e produtividade.** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – RS. Ministério da Educação, Santa Maria, 2011.

SANTOS, Luan Saymon Pinto dos. **A estratégia de melhoria contínua com lean manufacturing: um estudo de caso no setor de excelência operacional em uma empresa de mineração subterrânea.** 2023. 82 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) - Escola de Minas, Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2023.

SCHIAVON, T. G. **Avaliação dos requisitos de gestão da qualidade da ISO 9001:2015 em uma indústria de embalagem plástica flexível.** 2023. 72 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2023.

SELEME, R; STADLER, H. **Controle da Qualidade: As ferramentas essenciais.** Curitiba: InterSaberes, 2012.

SILVA, L. K. M. et al. **Gestão da Qualidade como Estratégia de Melhoria Operacional: estudo de caso em uma queijeira no Seridó do Rio Grande do Norte.** Produto & Produção, v. 25, p. 99-114, 2024.

SILVA, Sandro Cantidio da. **Padronização do Processo.** 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/padronizacao-do-processo>>. Acesso em 15 fev. 2025.

SOUZA, Stefania Marcia de Oliveira. **Gestão da qualidade e produtividade.** Porto Alegre: SAGAH, 2018.

VIEIRA, A. M. et al. **Implantação da gestão da qualidade e da melhoria contínua: um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte do setor de serviços.** Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 15, n. 1, p. 1-23, 2017.

VERGUEIRO, Waldomiro. **Qualidade em serviços de informação**. São Paulo: Arte & Ciência, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam. 2001.

ZAMPINI, Carla Simão **Proposta para estruturação da gestão da melhoria contínua em uma fabricante de bebidas**. 2008. 93 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.

ZEITHAMI V.; PARASURAMAN A.; Berry L. L. **Delivering service quality: balancing customers perceptions and expectations**. New York: The Free Press; 1990.