



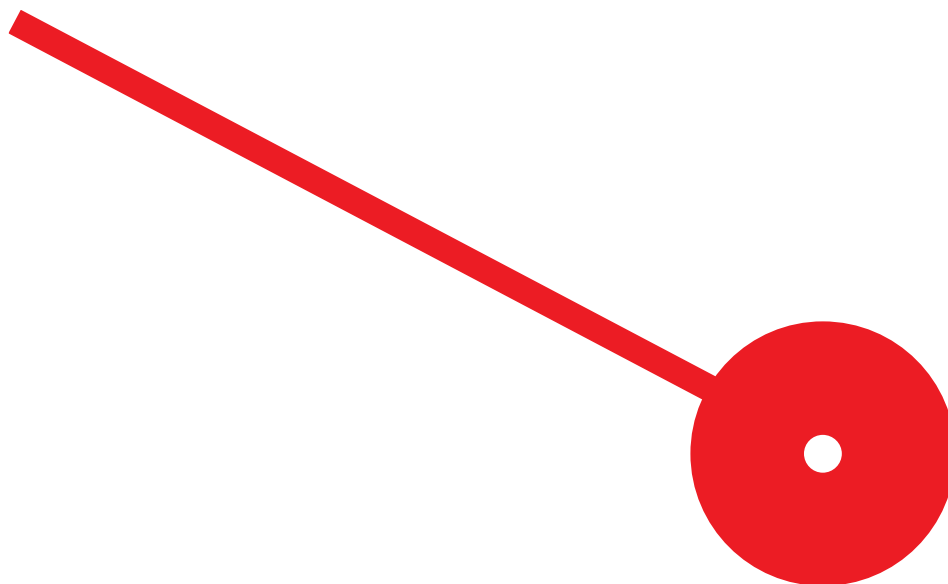
Análise de reclamações (2020-2025) e melhoria de processos na *Instituição Y*

Rita Isabel Reis Rosas

Trabalho de Projeto

Versão Final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos
elementos do júri)

06/2026





Análise de reclamações (2020-2025) e melhoria de processos na *Instituição Y*

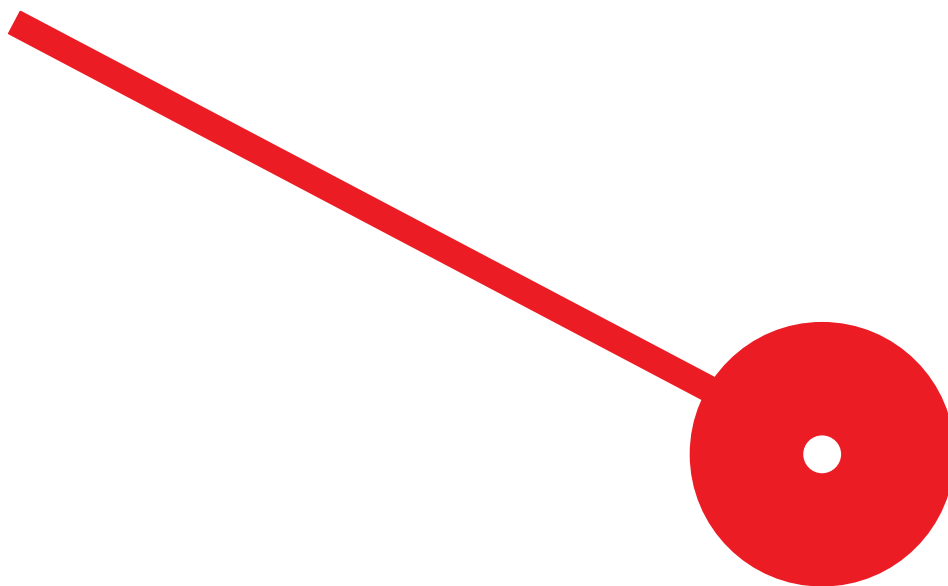
Rita Isabel Reis Rosas

Trabalho de Projeto

apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Assessoria de Administração, sob orientação de Doutora Paula Lemos Costa.

Rita Isabel Reis Rosas. Análise de reclamações
(2020-2025) e melhoria de processos na *Instituição*
Y

06/2026



Agradecimentos

Agradeço à minha orientadora Dra. Paula Costa, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, pelo acompanhamento, disponibilidade constante e pelas sugestões valiosas que contribuíram para a realização deste trabalho.

À minha orientadora da *Instituição Y* onde exerço funções, expresso o meu especial agradecimento pela partilha de conhecimento, apoio e por me permitir conciliar o desenvolvimento académico com a realidade profissional.

Aos colegas da minha equipa e aos restantes colaboradores da instituição, agradeço a colaboração e participação, que foram determinantes ao longo deste percurso.

Por fim, deixo um profundo agradecimento à minha família, pelo apoio incondicional e motivação constante.

Resumo:

Num contexto de elevada competitividade e globalização, as organizações enfrentam a necessidade de melhorar continuamente a qualidade dos seus serviços para responder às crescentes exigências dos clientes. Neste enquadramento, a gestão de reclamações assume um papel estratégico, permitindo transformar situações de insatisfação em oportunidades de melhoria e fidelização. O presente trabalho, desenvolvido na *Instituição Y*, teve como objetivo melhorar o processo de tratamento de reclamações, através da análise sistemática das mesmas e da aplicação de ferramentas da qualidade. A revisão da literatura evidencia a qualidade como um fator determinante para a criação de valor e satisfação do cliente, destacando a importância da comunicação, da melhoria contínua e da gestão eficaz das reclamações, particularmente no setor bancário. Metodologicamente, o projeto adotou uma abordagem de estudo de caso com natureza exploratória e descritiva, combinando métodos qualitativos e quantitativos, estruturados segundo o ciclo PDCA. O projeto analisou as reclamações de 2020 a 2025, contexto que foi marcado por alterações macroeconómicas e sociais relevantes, que influenciaram o comportamento dos consumidores. A aplicação do princípio de Pareto permitiu identificar como principais causas das reclamações a ausência de ação, falha humana, falha de sistema e tratamento lento, associadas sobretudo a fatores organizacionais e processuais. Com base na identificação das causas-raiz, foram propostas melhorias centradas na normalização de processos, integração de sistemas, definição de indicadores de desempenho e reforço da monitorização. O processo de análise, observação e diagnóstico do funcionamento real do processo permitiu o desenvolvimento de propostas de melhoria centradas na transformação do fluxo de gestão de reclamações. Conclui-se que, apesar dos resultados positivos, subsistem desafios ao nível da coordenação interna, gestão da informação e controlo operacional, reforçando a importância da gestão de reclamações como ferramenta estratégica de melhoria contínua e suporte à tomada de decisão.

Palavras chave: Gestão de reclamações, qualidade, melhoria contínua, transformação de processos

Abstract:

In a context of intense competition and globalization, organizations face the need to continuously improve the quality of their services in order to meet increasing customer demands. In this framework, complaint management plays a strategic role, enabling organizations to transform customer dissatisfaction into opportunities for improvement and loyalty. The present study, developed within *Institution Y*, aimed to improve the complaint handling process through the systematic analysis of complaints and the application of quality management tools. The literature review highlights quality as a key factor in creating value and ensuring customer satisfaction, emphasizing the importance of communication, continuous improvement, and effective complaint management, particularly in the banking sector. From a methodological perspective, the project adopted a case study approach of an exploratory and descriptive nature, combining qualitative and quantitative methods structured according to the PDCA cycle. The project analyzed complaints from 2020 to 2025, a period marked by significant macroeconomic and social changes that influenced consumer behavior. The application of the Pareto principle made it possible to identify the main causes of complaints, namely lack of action, human error, system failure, and slow processing, which are primarily associated with organizational and process-related factors. Based on the identification of root causes, improvement measures were proposed focusing on process standardization, system integration, the definition of performance indicators, and enhanced monitoring. Furthermore, the process of analysis, observation, and diagnosis of the actual functioning of the process enabled the development of improvement proposals centered on the transformation of the complaint management workflow. It is concluded that, despite the positive results achieved, there are still challenges related to internal coordination, information management, and operational control, reinforcing the importance of complaint management as a strategic tool for continuous improvement and decision-making support.

Key words: Complaint management, quality, continuous improvement, process transformation

Índice geral

1	Introdução.....	2
2	Enquadramento Teórico.....	6
2.1	Conceito de Qualidade.....	6
2.2	A Comunicação	7
2.3	A Satisfação do Cliente	8
2.4	Gestão de Reclamações e Qualidade de Serviço	10
2.5	Ferramentas da qualidade	11
2.5.1	Ciclo PDCA.....	12
2.5.2	Fluxograma.....	12
2.5.3	Diagrama de Ishikawa	13
2.5.4	Os 5 Porquês.....	13
2.5.5	Diagrama de Pareto	14
2.5.6	KPI's.....	15
3	Enquadramento Metodológico.....	17
3.1	A amostra.....	17
3.1.1	Metodologia aplicada	18
3.2	Desenho da Investigação	18
3.2.1	Fase 1 – Diagnóstico do estado atual	18
3.2.1.1	Recolha de Dados	18
3.2.1.2	Mapeamento do Processo	19
3.2.2	Fase 2 – Análise do problema.....	19
3.2.2.1	Análise Quantitativa	19
3.2.2.2	Análise Qualitativa	19
3.2.3	Fase 3 – Sensibilização do Projeto	20
3.2.4	Fase 4 – Desenvolvimento de Propostas de Melhoria.....	21
3.2.5	Fase 5 – Propostas de implementação das soluções	21

3.2.6	Fase 6 – Verificação e controlo	21
4	Enquadramento do Projeto	23
4.1	Contexto Macroeconómico, Social e Institucional de Portugal	23
4.1.1	Contexto Macroeconómico.....	23
4.1.2	Contexto Social	25
4.1.3	Contexto Institucional	25
4.2	Caracterização do Projeto	27
4.3	Caracterização da Direção de Governo Corporativo	27
4.4	Sistema de Gestão de Qualidade da <i>Instituição Y</i>	28
4.4.1	Processos do SGQ da <i>Instituição Y</i>	29
4.5	Descrição do Processo de Gestão de Reclamações	29
5	Resultados	33
5.1	Recolha de Dados	33
5.2	Análise de Dados	33
5.3	Identificação de problemas	34
5.3.1	Problema 1: Ausência de Ação.....	38
5.3.1.1	DRCC	40
5.3.1.2	DMK.....	43
5.3.2	Problema 2: Falha Humana	45
5.3.3	Problema 3: Falha de Sistema	47
5.3.3.1	DSI.....	47
5.3.4	Problema 4: Tratamento Lento	51
5.3.4.1	DRCC	52
5.3.4.2	DMK.....	54
5.4	Mapeamento do Processo de Reclamações	55
5.4.1	Indicadores-chave de Desempenho adotados pela <i>Instituição Y</i>	56
5.5	Propostas de Melhoria de Processos.....	57

5.5.1	Transformação do Fluxo de Gestão de Reclamações.....	58
5.5.2	Indicadores-chave de Desempenho do Processo de Gestão de Reclamações.....	59
5.5.2.1	Tempo Médio de Resposta a Pedidos de Informação Complementar 61	
5.5.2.2	Taxa de Cumprimento do Prazo de Resposta a Pedidos de Esclarecimento.....	61
5.5.2.3	Tempo Médio de Resolução de Reclamações Oficiais	62
5.5.2.4	Taxa de Resolução da Reclamação dentro do Prazo Definido - RO 63	
5.5.2.5	Tempo Médio de Resolução de Reclamações Não Oficiais.....	64
5.5.2.6	Taxa de Resolução da Reclamação dentro do Prazo Definido - RNO 64	
5.5.2.7	Taxa de Reincidência de Reclamações por Cliente e por Assunto	64
5.5.2.8	Índice de Satisfação do Cliente Pós-Reclamação.....	64
5.5.3	Problemas Identificados	65
6	Conclusão e Considerações Finais	68
6.1	Principais Conclusões.....	68
6.2	Contributos do Projeto.....	70
6.3	Oportunidades para Investigações Futuras	71
6.4	Limitações	72
7	Referências Bibliográficas	74
	Apêndice I – Fluxograma do Processo de Gestão de Reclamações Não Oficiais....	84
	Apêndice II – Fluxograma do Processo de Gestão de Reclamações Oficiais	85
	Apêndice III – Diagrama de Ishikawa.....	86
	Apêndice IV – Propostas de melhoria - Transformação do Fluxo de Gestão de Reclamações	87
	Apêndice V – Propostas de melhoria – Problemas Identificados.....	88

Apêndice VI – Painel de Controlo de <i>Key Performance Indicators</i>	92
--	-----------

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo conceptual.....	4
Figura 2: Fluxograma fictício elaborado pela autora, com base na simbologia da norma ISO 5807:1985.....	12
Figura 3: Diagrama de Ishikawa elaborado com o apoio da revisão de literatura.....	13
Figura 4: Fluxo de atividades para realização de um Diagrama de Ishikawa	13
Figura 5: O Diagrama de Ishikawa e os 5 Porquês (adaptado de Ciecínska 2023).....	14
Figura 6: Estrutura da Direção de Governo Corporativo	28

Índice de Tabelas

Tabela 1: Número total de reclamações recebidas na Instituição Y (2020-2025).....	33
Tabela 2: Problemas identificados nas reclamações oficiais.....	35
Tabela 3: Problemas identificados nas reclamações não oficiais	36
Tabela 4: Número de casos de ausência de ação por área	38
Tabela 5: 5 Porquês da causa "dependência de terceiros" - dependência interna (DRCC)	41
Tabela 6: 5 Porquês da causa "dependência de terceiros" - dependência externa (DRCC)	41
Tabela 7: 5 Porquês da causa "tomada de decisão complexa e demorada" (DRCC)	42
Tabela 8: 5 Porquês da causa "Falta de monitorização" (DRCC)	42
Tabela 9: 5 Porquês da causa "dependência de terceiros" (DMK).....	44
Tabela 10: 5 Porquês da causa "falta de formação" (DMK)	44
Tabela 11: Número de casos de falha humana por área	45
Tabela 12: 5 Porquês da causa "desorganização de informações constantes das diversas plataformas" (DSI).....	49
Tabela 13: 5 Porquês da causa "plataformas desatualizadas" (DSI)	49
Tabela 14: 5 Porquês da causa "plataforma não adaptada às necessidades" (DSI).....	50
Tabela 15: Número de casos de tratamento lento por área.....	51
Tabela 16: 5 Porquês da causa "falta de informações para consulta rápida" (DRCC)...	53
Tabela 17: Processo do SGQ – PR02 “Melhoria Contínua”	56

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Exemplo de Diagrama de Pareto (elaborado pela autora).....	15
Gráfico 2: Gráfico obtido com os dados da Pordata (Base de dados do INE - Instituto Nacional de Estatística Base de dados do Eurostat)	23
<i>Gráfico 3: Evolução anual do número total de reclamações recebidas.</i>	<i>26</i>
Gráfico 4: Evolução de reclamações de crédito aos consumidores.....	27
Gráfico 5: Número de reclamações oficiais (2020-2025)	34
Gráfico 6: Diagrama de Pareto dos problemas identificados das reclamações oficiais .	36
Gráfico 7: Evolução de problemas centrais (2020-2025).....	37
Gráfico 8: Diagrama de Pareto do problema de ausência de ação	39
Gráfico 9: Problema de ausência de ação por ano e direção	39
Gráfico 10: Diagrama de Pareto do problema de falha humana.....	45
Gráfico 11: Problema de falha humana por ano e direção	46
Gráfico 12: Problema de falha de sistema por ano e direção	47
Gráfico 13: Diagrama de Pareto do problema de tratamento lento	51
Gráfico 14: Problema de tratamento lento por ano e direção	52
Gráfico 15: Tempo médio de resolução de reclamações oficiais	62

Lista de abreviaturas

ANACOM - Autoridade Nacional de Comunicações

ANSI - *American National Standards Institute*

ASF - Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões

ASME - *American Society of Mechanical Engineers*

BdP – Banco de Portugal

CC – Código Civil

CRM - *Customer Relationship Management*

DF – Direção Financeira

DGC – Direção de Governo Corporativo

DMK – Direção de Marketing

DRCC – Direção de Recuperação de Crédito e Contencioso

DSI – Direção de Sistemas de Informação

EBA - Autoridade Bancária Europeia

INE - Instituto Nacional de Estatística

ISO - *International Organization for Standardization*

KPI's – *Key Performance Indicators*

PDCA - *Plan, Do, Check, Act*

PIB – Produto Interno Bruto

RNO – Reclamações Não Oficiais

RO – Reclamações Oficiais

SGQ - Sistema de Gestão de Qualidade

SGRS – Sistema de Gestão de Reclamações e Sugestões

TQM – Gestão de Qualidade Total

VUCA - *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*

1 Introdução

A elevada concorrência atualmente existente coloca as organizações perante a necessidade de se destacarem no mercado, nomeadamente através da qualidade dos seus produtos e/ou serviços (Pinto et al., 2009). De facto, as organizações enfrentam cada vez mais uma maior pressão e um elevado grau de exigência, consequência não só da globalização, mas também da constante evolução tecnológica e do ambiente VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) em que vivemos. Estes fatores aumentam a competitividade entre empresas no mercado e impactam diretamente as escolhas do consumidor e as suas necessidades (Haouimi, 2023).

Para se manterem competitivas, as organizações devem adotar estratégias que promovam o desempenho e a qualidade, aumentando a eficiência e eficácia (Haouimi, 2023). A qualidade, ao ser priorizada, tem a oportunidade de destacar a empresa no mercado e torna os produtos mais atrativos (Ferreira et al., 2016).

Deste elevado grau de exigência dos consumidores surgem as reclamações que decorrem da insatisfação que o cliente sente quando as suas expectativas, relativamente ao desempenho de um produto/serviço, não são atingidas (Kotler et al., 1999, Mittal, 2023; Soares, 2011). Quando o cliente reclama está a informar a empresa da sua insatisfação, o que poderá ser uma forma de esta se aperceber do que precisa de ser melhorado.

No entanto, as reclamações podem afetar negativamente a reputação e o sucesso de uma empresa ao comprometer a sua imagem, devido à maior facilidade de divulgação de perceções e experiências de clientes insatisfeitos (Ahmed et al., 2020; Isiaka et al., 2025). É, por isso, essencial que as empresas tratem as reclamações com níveis de qualidade elevados, de forma a conseguirem transformar uma ameaça (a reclamação) numa oportunidade de melhoria capaz de surpreender o cliente pela positiva, potenciando a sua satisfação e promovendo a sua lealdade e fidelização. O processo de gestão e tratamento de reclamações é de grande importância numa instituição uma vez que, a sua ineficácia pode levar à perda de clientes atuais e futuros, acarretando danos difíceis de debelar.

O presente projeto decorreu na *Instituição Y*, especializada no setor da banca, e focou-se na melhoria do processo de tratamento de reclamações, o que exigiu a sua análise como meio para identificar oportunidades de melhoria. Recorreu-se a várias ferramentas da qualidade para investigar as suas causas e propor ações corretivas, com vista à melhoria dos processos

organizacionais da empresa e, consequentemente, ao aumento da satisfação dos clientes. Neste contexto, e considerando a importância da gestão de reclamações para a melhoria contínua e para a satisfação dos clientes, o presente estudo procurou responder à seguinte questão de partida: "Quais são as principais causas das reclamações na *Instituição Y* e de que forma a aplicação de ferramentas da gestão da qualidade pode contribuir para a melhoria do processo de gestão de reclamações?".

Questões Éticas

Tendo em conta o dever de sigilo bancário e devido à proteção de informações de carácter confidencial, será ocultado o nome da empresa, com conhecimento do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, sendo esta designada, doravante, por *Instituição Y*.

Estrutura do trabalho

O presente trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos.

- Revisão da literatura, onde são apresentados os conceitos teóricos que fundamentam a investigação e que apoiam as decisões tomadas ao longo do projeto;
- Enquadramento metodológico, no qual se descrevem a abordagem adotada, os métodos e técnicas de recolha e análise de dados;
- Caracterização do projeto, com a descrição do contexto organizacional e dos processos a analisar, bem como um breve estudo da conjuntura em Portugal;
- Recolha e análise de dados, detalhando os procedimentos, métodos e técnicas utilizados, bem como a apresentação dos resultados e propostas de implementação de soluções para melhoria;
- Conclusão e síntese dos principais contributos, limitações e sugestões de investigação futura.

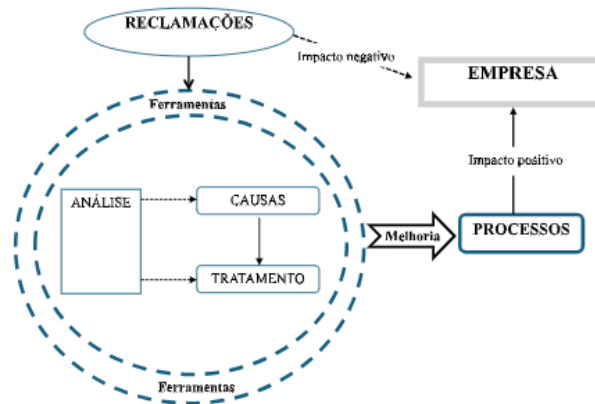
Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho consubstancia-se na melhoria do processo de tratamento das reclamações da *Instituição Y*, implicando a análise das reclamações recebidas durante um determinado período (2020-2025), bem como dos processos pré-projeto da gestão de reclamações, de forma a propor soluções para os problemas identificados e contribuir para a sua melhoria e, consequente, aumento da satisfação dos clientes.

A

Figura 1 apresenta o modelo conceptual seguido.

Figura 1: Modelo conceptual



Objetivos Específicos

Uma análise profunda do problema permitiu desdobrar o objetivo geral deste trabalho em vários objetivos específicos.

Objetivo específico 1: Caracterizar e analisar as reclamações

- Identificar, classificar e organizar todas as reclamações (oficiais e não oficiais) no período de análise (janeiro de 2020 a junho de 2025);
- Verificar semelhanças e diferenças entre as reclamações oficiais e as não oficiais;
- Categorizar as reclamações por tipologia e identificar tendências e padrões.

Objetivo específico 2: Analisar e avaliar o desempenho e a eficiência dos processos da *Instituição Y* alvo de reclamações no período em estudo.

- Identificar, analisar e avaliar a eficiência do fluxo de tratamento de reclamações;
- Identificar as causas raiz de cada tipo de reclamação identificada;
- Propor e implementar as ações corretivas que eliminem as causas identificadas;
- Definir indicadores chave de desempenho (*Key Performance Indicators* - KPI's) para o processo de gestão de reclamações.

Objetivo específico 3: Analisar e desenhar um processo de tratamento eficaz das reclamações.

- Desenhar e implementar um processo de tratamento de reclamações que permita resolver a situação, identificar a causa do problema, implementar soluções definitivas e responder de forma célere ao cliente.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2 Enquadramento Teórico

2.1 Conceito de Qualidade

O conceito de qualidade tem evoluído ao longo do tempo, assumindo um papel cada vez mais relevante na gestão das organizações. A sua preocupação remonta à Antiguidade, sendo o Código de Hamurabi (~1772 a.C.), um dos mais antigos conjuntos de leis escritas, baseado na exigência de padrões rigorosos e na responsabilização por produtos ou serviços defeituosos (Nina-e-Silva & Alvarenga, 2017).

A globalização e o desenvolvimento das tecnologias de comunicação aceleraram a evolução da qualidade e das práticas de melhoria contínua. O aumento do poder dos consumidores levou as organizações a valorizar a qualidade e a criação de valor como fatores essenciais de competitividade. Os clientes são cada vez mais exigentes, procurando produtos e serviços de elevada qualidade e adaptados às suas necessidades (Kotler, 2000). Neste contexto, a qualidade tornou-se um fator determinante para a diferenciação e sobrevivência das empresas (Ferreira et al., 2016).

Apesar de ser frequentemente considerada um conceito subjetivo, devido às diferentes interpretações que lhe podem ser atribuídas (Pinto et al., 2009) e à sua natureza intangível (Oakland, 2004), a qualidade torna-se mais objetiva quando associada à criação de valor. Neste sentido, implica compreender e satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes e das restantes partes interessadas.

A qualidade pode então ser entendida como o resultado das perceções dos clientes relativamente a um produto ou serviço, refletindo o seu grau de satisfação (Wicks & Roethlein, 2009). De forma semelhante, Kotler et al. (1999) e Zacharias (2022) definem qualidade como o conjunto de características que permite satisfazer necessidades. Por outro lado, os autores António et al. (2007) referem que a qualidade pode ser entendida de várias formas: por um lado, pode ser avaliada pela verificação de um conjunto de atributos específicos e pela consistência com que um produto cumpre aquilo a que se propõe; por outro, não está necessariamente ligada ao próprio produto, mas sim à perceção do utilizador, que tem necessidades e preferências distintas. Além disso, defendem que um produto de qualidade pode ser ainda aquele que consegue ser desenvolvido a um custo considerado razoável.

Em oposição ao conceito de valor surge o desperdício, entendido como tudo aquilo que não acrescenta valor para o cliente. Taiichi Ohno identificou sete tipos de desperdício: sobreprodução, esperas, transporte, processamento inadequado, excesso de inventário, movimentos desnecessários e defeitos (Womack et al., 1990). A sua redução ou eliminação é fundamental para aumentar o valor entregue ao cliente.

As ferramentas da qualidade constituem um meio estruturado para atingir esse objetivo (Liu, 2021). Estas permitem identificar problemas, simplificar processos e apoiar a procura de soluções, contribuindo simultaneamente para a maximização do valor para o cliente e para a redução dos desperdícios (Mazzocato et al., 2010).

A qualidade não depende apenas da verificação final do produto ou serviço, mas da existência de processos, recursos e métodos adequados que permitam executar corretamente as atividades desde a primeira vez (Oakland, 2004). Esta perspetiva enfatiza a importância de prevenir erros e reduzir desperdícios, criando processos capazes de satisfazer consistentemente os requisitos do cliente.

Deste modo, a qualidade contribui para a redução de custos, o aumento da produtividade e a identificação de oportunidades de melhoria contínua (Ferreira et al., 2016). A melhoria contínua, entendida como um conjunto de ações recorrentes destinadas a aumentar a capacidade de cumprir requisitos (Jagusiak-Kocik, 2017), deve constituir um objetivo permanente das organizações (Almeida, 2021). Para tal, é essencial identificar os requisitos dos clientes, monitorizar as suas expectativas e recolher *feedback* de forma sistemática. Ferramentas como a análise de reclamações permitem compreender melhor as necessidades do mercado e apoiar a melhoria contínua baseada em evidências (Oakland, 2004).

Em suma, a qualidade exige o controlo de todas as etapas do processo produtivo, inspecionando e monitorizando com vista a alcançar os resultados esperados, assegurar elevados padrões de qualidade, determinar se o resultado está de acordo com as expectativas do cliente, garantindo a sua satisfação e, assim, criar valor ao permitir a redução da taxa de produtos defeituosos (Ferreira et al., 2016).

2.2 A Comunicação

Pinto et al. (2009) descrevem a comunicação como o “sistema nervoso” da organização, pois é através dela que se assegura a coesão interna e a capacidade de adaptação ao meio envolvente. A comunicação é o meio pelo qual os colaboradores podem ficar a saber e a

compreender melhor as percepções e expectativas do consumidor em relação à sua organização e ao que esperam de si.

A comunicação é fundamental também para que todos os colaboradores de uma instituição saibam o que fazer, porque fazer, quando fazer, quais os resultados esperados e quais os resultados obtidos em todos os processos.

Fatores como barreiras técnicas, culturais, linguísticas e psicológicas presentes durante o processo comunicacional podem reduzir significativamente a sua eficácia em diversas situações, originando consequências desfavoráveis para a empresa (Pinto et al., 2009), sobretudo em contextos de prestação de serviços, onde estas falhas comunicacionais podem facilmente originar reclamações. Daí ser fundamental adaptar a comunicação aos diferentes contextos e perfis de interlocutores, garantindo interações mais eficazes e prevenindo situações que possam resultar em insatisfação.

2.3 A Satisfação do Cliente

A globalização, o acesso facilitado à informação e a grande diversidade de ofertas tornaram os clientes mais exigentes e as suas expectativas mais difíceis de prever e satisfazer.

Os clientes constituem o principal ativo das organizações, uma vez que sem eles a empresa não existe. Esta importância é refletida na ideia amplamente difundida de que "o cliente tem sempre razão" (Ahmed et al., 2020). Assim, as organizações devem adotar uma orientação centrada no cliente, procurando não apenas vender produtos e serviços, mas também criar valor e garantir a sua satisfação. Neste contexto, os consumidores escolhem as ofertas com base na percepção do valor recebido (Kotler et al., 1999), sendo fundamental encará-los como parceiros de negócio. Para Drucker (1999), o principal objetivo de uma empresa é criar e manter clientes.

A satisfação do cliente não depende apenas do desempenho do produto ou serviço, mas também da qualidade do serviço prestado (Kotler, 2001). Contudo, devido à sua natureza intangível, tanto a qualidade como a satisfação são difíceis de medir objetivamente (Parasuraman et al., 1988).

Os clientes satisfeitos tendem a manter relações duradouras com a organização, adquirir novos produtos, recomendar a empresa a terceiros, ser menos sensíveis ao preço e colaborar com sugestões de melhoria (Kotler, 2001; Mittal et al., 2023). Por essa razão, a satisfação deve ser monitorizada de forma sistemática, tanto junto dos clientes como dos colaboradores,

cuja satisfação influencia diretamente a qualidade do serviço prestado (Parasuraman et al., 1988).

A satisfação resulta da comparação entre o desempenho percebido e as expectativas do cliente (Kotler, 2000). Uma das abordagens mais utilizadas para explicar a satisfação do cliente é o paradigma da desconfirmação das expectativas, segundo o qual a insatisfação surge quando o desempenho percebido é inferior ao esperado (Neira & Iglesias, 2010; Mittal et al., 2023). Quando o desempenho corresponde ou supera as expectativas, ocorre satisfação; quando fica aquém, gera insatisfação (Kotler et al., 1999; Soares, 2011; Mittal et al., 2023). Assim, a prestação de serviços de elevada qualidade constitui um requisito essencial para o sucesso organizacional (Parasuraman et al., 1988).

A insatisfação pode originar reclamações e comportamentos negativos, tornando importante identificar as suas causas e desenvolver estratégias eficazes de recuperação do serviço (Mittal et al., 2023). Entre as respostas possíveis dos clientes insatisfeitos encontram-se a mudança de fornecedor, a apresentação de reclamações e a divulgação de experiências negativas a terceiros (Richins, 1983).

Por outro lado, a satisfação está também associada à perceção de justiça (Tax et al., 1998). A justiça percebida constitui um dos fatores mais importantes na avaliação das experiências de serviço e nos processos de recuperação de falhas (Adzhigalieva et al., 2022). Quando os clientes consideram que foram tratados de forma injusta, tendem a reagir negativamente (Martínez-Tur et al., 2006).

A literatura identifica três dimensões da justiça: distributiva, processual e interacional. A justiça distributiva refere-se à equidade dos resultados obtidos; a justiça processual diz respeito à forma como as decisões são tomadas; e a justiça interacional relaciona-se com a qualidade do tratamento recebido durante a interação (Martínez-Tur et al., 2006). Entre estas dimensões, a justiça distributiva revela-se a mais determinante para a satisfação do cliente, seguida da justiça interacional e da justiça processual (Martínez-Tur et al., 2006).

Estas dimensões influenciam diretamente a satisfação e o comportamento dos clientes (Adzhigalieva et al., 2022). Quando existe perceção de injustiça, o valor entregue pela organização é questionado, podendo transformar-se, na perspetiva do cliente, em desperdício de tempo, dinheiro e expectativas.

2.4 Gestão de Reclamações e Qualidade de Serviço

A gestão de reclamações é um desafio central para as organizações de serviços, exigindo o equilíbrio entre as necessidades dos clientes, os requisitos organizacionais e os padrões de qualidade (Simon et al., 2015). No setor bancário, esta dificuldade é ainda mais evidente devido à simultaneidade entre produção e consumo do serviço (Neira & Iglesias, 2010).

Uma reclamação corresponde ao comportamento de um cliente insatisfeito que, não obstante, mantém a intenção de preservar a relação com a organização, concedendo-lhe a oportunidade de corrigir a falha ocorrida e melhorar os seus processos internos (Mittal, 2023; Simon et al., 2015).

A literatura indica que a maioria das reclamações pode ser resolvida internamente, sendo recomendadas várias práticas para a sua gestão eficaz. Entre elas destacam-se: o reforço da comunicação e dos processos de informação para evitar mal-entendidos (Isiaka et al., 2025); a capacitação dos colaboradores para distinguir entre erro do cliente e falha do serviço, respondendo com empatia e clareza (Isiaka et al., 2025); a análise sistemática das reclamações para identificar problemas nos processos (Isiaka et al., 2025); o envolvimento dos colaboradores na resolução de reclamações e na formação contínua (Isiaka et al., 2025; Liu, 2021); a utilização de sistemas de CRM (*Customer Relationship Management*) e análise de dados para identificar padrões e causas das falhas (Adzhigalieva et al., 2022; Isiaka et al., 2025; Liu, 2021); a redução de barreiras hierárquicas e o reforço da participação dos colaboradores (Liu, 2021); e a implementação de sistemas justos de recompensa e punição para promover a melhoria contínua (Liu, 2021).

Elementos como rapidez de resposta, eficácia na resolução de problemas e atitude dos colaboradores influenciam diretamente a satisfação e a fidelização do cliente (Ahmed et al., 2020; Neira & Iglesias, 2010). A gestão das emoções, tanto dos clientes como dos colaboradores, contribui para uma experiência de serviço mais positiva e para uma recuperação mais eficaz (Adzhigalieva et al., 2022), sendo que a empatia dos funcionários reduz a perceção de raiva e reforça a perceção de justiça (Adzhigalieva et al., 2022; Pavlović & Tešić, 2023; Tax et al., 1998).

As três dimensões da justiça (distributiva, processual e internacional) devem ser consideradas nas estratégias de resposta a reclamações, incluindo compensações e pedidos

de desculpa, dado o seu impacto direto na satisfação do cliente (Adzhigalieva et al., 2022; Davidow, 2003; Huppertz, 2007; Tax et al., 1998).

A gestão de reclamações integra-se ainda em estratégias de marketing defensivo, orientadas para a retenção de clientes através da recuperação de falhas de serviço (Neira & Iglesias, 2010). Uma recuperação eficaz pode reduzir significativamente o risco de perda de clientes, mesmo após uma falha (Lewis & Spyropoulos, 2001). Neira & Iglesias (2010) distinguem dois modelos de atuação perante falhas: o modelo de não recuperação, no qual a empresa não toma qualquer ação após a falha, resultando num maior impacto emocional negativo para o cliente; e o modelo de recuperação, em que a empresa age para corrigir o erro, permitindo que o cliente avalie racionalmente os esforços da empresa, diminuindo a relevância da falha em si.

Adicionalmente, o contacto humano direto, seja presencial ou telefónico, desempenha um papel relevante na perceção de justiça e satisfação do cliente, sendo frequentemente mais eficaz do que respostas automatizadas, que podem ser percecionadas como impessoais (Hazée et al., 2017; Morgeson et al., 2020; McCole, 2004).

Importa ainda referir que muitos clientes evitam apresentar reclamações, optando por abandonar silenciosamente o serviço, o que reforça a necessidade de mecanismos que incentivem a expressão de insatisfação (Huppertz, 2007).

Em síntese, a gestão eficaz de reclamações resulta da combinação entre práticas organizacionais, capacitação dos colaboradores, análise sistemática de processos e atenção às dimensões de justiça percebida, contribuindo para a melhoria da qualidade do serviço, aumento da satisfação e reforço das relações com os clientes (Isiaka et al., 2025; Neira & Iglesias, 2010; Adzhigalieva et al., 2022; Tax et al., 1998; Al-Kiyumi et al., 2021; Lewis & Spyropoulos, 2001).

2.5 Ferramentas da qualidade

A necessidade de garantir serviços de qualidade e de adaptação contínua às exigências dos clientes leva as organizações a implementar ferramentas de gestão da qualidade. Estas promovem o envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão, a partilha de informação e o trabalho em equipa (Liu, 2021), permitindo identificar, analisar e resolver problemas, suportando decisões baseadas em informação fiável e promovendo a melhoria contínua.

No âmbito do projeto, foram utilizadas várias ferramentas de qualidade para identificar problemas, analisar causas e priorizar ações de melhoria.

2.5.1 Ciclo PDCA

O ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), concebido por Walter A. Shewhart, em 1930, e posteriormente aperfeiçoado pelo americano Edwards Deming, em 1950 (Liu, 2021), é uma metodologia de melhoria contínua baseada na participação da gestão e colaboradores (Liu, 2021; Jagusiak-Kocik, 2017). Organiza-se em quatro fases: planejar, executar, verificar e atuar, funcionando de forma cíclica para promover a melhoria contínua (Pinto & Soares, 2018; António et al, 2007).

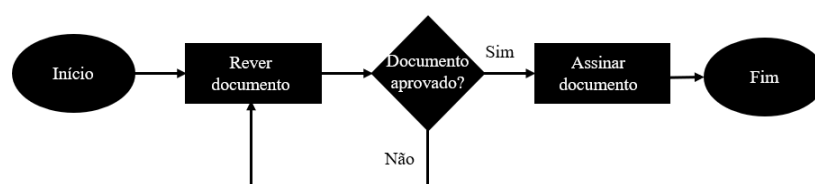
Os autores Jagusiak-Kocik (2017) e Pinto & Soares (2018) descrevem o ciclo PDCA. Na fase *Plan* (Planejar) definem-se problemas, objetivos e planos de ação. Na fase *Do* (Executar) implementa-se o plano. Na fase *Check* (Verificar) avaliam-se resultados. Na fase *Act* (Atuar) consolidam-se melhorias e padronizam-se processos.

2.5.2 Fluxograma

O fluxograma é uma representação visual de um processo ou sistema, que ilustra a sequência de etapas ou ações envolvidas, através de símbolos padronizados, garantindo uma comunicação clara de informações complexas (Chapin, 1970), tendo sido desenvolvido por Frank e Lillian Gilbreth (Gilbreth & Gilbreth, 1921). Facilita a compreensão dos processos por todos os envolvidos (Pinto et al., 2009) e permite identificar duplicações e/ou pontos sem saída (António et al, 2007).

A normalização dos símbolos foi desenvolvida pela ASME (*American Society of Mechanical Engineers*), ANSI (*American National Standards Institute*) e ISO (*International Organization for Standardization*), destacando-se a ISO 5807:1985 (ASME, 1947; ANSI, 1970; ISO, 1985), que se tornou a principal referência internacional para a simbologia de fluxogramas.

Figura 2: Fluxograma fictício elaborado pela autora, com base na simbologia da norma ISO 5807:1985.



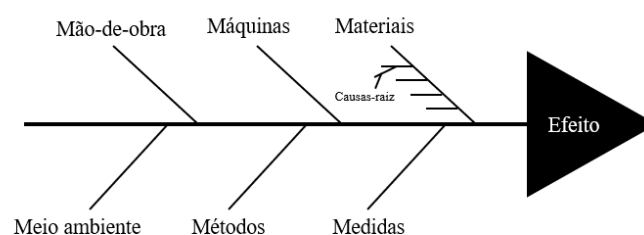
2.5.3 Diagrama de Ishikawa

O Diagrama de Ishikawa, desenvolvido pelo japonês Kaoru Ishikawa, é uma ferramenta de análise de causas que permite identificar e organizar as possíveis origens de um problema (Pinto et al., 2009). O problema principal é representado no lado direito (a “cabeça do peixe”) e, a partir dele, desenham-se várias “espinhas” que representam as categorias principais de causas, por exemplo: Métodos, Máquinas, Mão de Obra, Materiais, Medições e Meio Ambiente (os “6M” clássicos). Cada categoria é depois detalhada com causas secundárias e terciárias, permitindo uma análise estruturada e visual das origens do problema.

Assim, o diagrama facilita o trabalho em equipa na identificação das potenciais causas raiz de um problema, ao promover a reflexão, o debate e a organização de ideias (Ishikawa, 1976; Saeger, 2023).

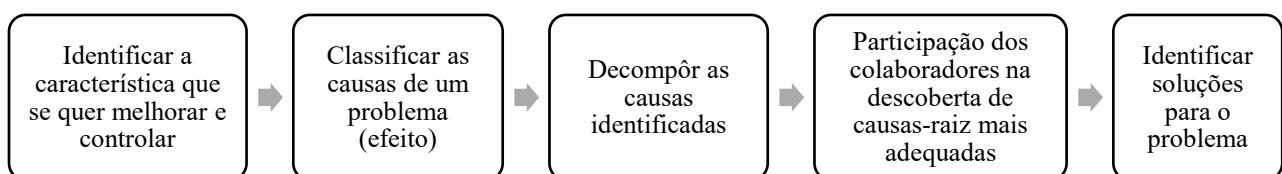
O diagrama apresentado na Figura 3 ilustra o Diagrama de Ishikawa.

Figura 3: Diagrama de Ishikawa elaborado com o apoio da revisão de literatura



Em síntese, o desenvolvimento de um Diagrama de Ishikawa, segue o seguinte fluxo (ver Figura 4):

Figura 4: Fluxo de atividades para realização de um Diagrama de Ishikawa



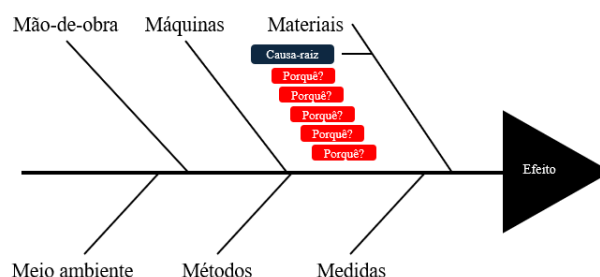
2.5.4 Os 5 Porquês

A técnica dos 5 Porquês, desenvolvido por Sakichi Toyoda para identificar causas-raiz de problemas, é uma ferramenta simples que consiste em promover uma investigação mais profunda sobre a causa-raiz de um problema, através da aplicação repetida da pergunta

“Porquê?”, garantindo que a investigação não pare nos sintomas e permita a pesquisa de soluções mais eficazes (Ciecińska, 2023).

Segundo Moaveni e Chou (2016) essa abordagem obriga as equipas a refletirem sobre o que foi feito de forma inadequada e a pensar cuidadosamente em como evitar que o erro se repita. Pode ser usada em conjunto com o Diagrama de Ishikawa (ver Figura 5), sendo útil na análise de processos e falhas humanas (Ciecińska, 2023).

Figura 5: O Diagrama de Ishikawa e os 5 Porquês (adaptado de Ciecińska 2023)



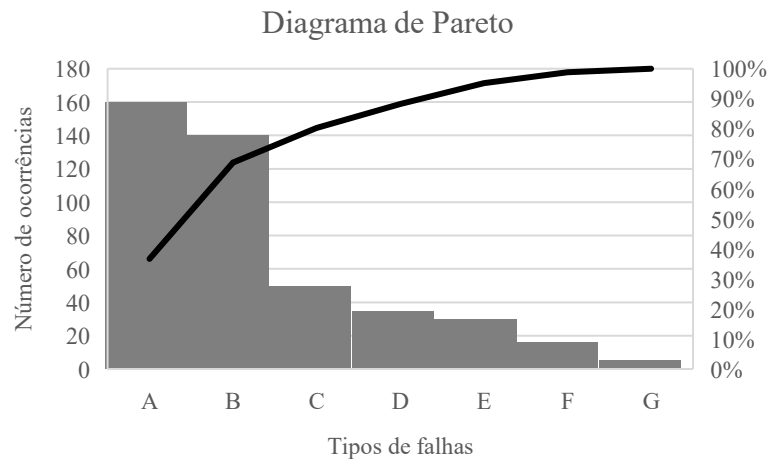
2.5.5 Diagrama de Pareto

O Diagrama de Pareto baseia-se no princípio 80/20 de Vilfredo Pareto e foi aplicado à qualidade por Juran (1951). Pareto demonstrou que uma elevada proporção da riqueza se concentrava nas mãos de um grupo reduzido de indivíduos (20%) que detinha aproximadamente 80% do rendimento (Erridge, 2006; António et al, 2007).

Juran distingue duas categorias: “poucas vitais”, cerca de 20%; e as “muitas triviais” (cerca de 80%), permitindo focar esforços nos problemas com maior impacto (Santos et al., 2020). Assim, este princípio indica que a maioria dos problemas resulta de um número reduzido de causas críticas (Santos, et al., 2020).

O Gráfico 1 mostra o Diagrama de Pareto, composto por dois gráficos sobrepostos: um de colunas de frequência e outro de percentagens acumuladas, que permitem distinguir as causas vitais (A e B) das várias causas triviais (as outras) (Santos et al., 2020). De notar que embora se deva começar por resolver as causas vitais, depois, terão de se resolver todas as outras.

Gráfico 1: Exemplo de Diagrama de Pareto (elaborado pela autora)



2.5.6 KPI's

Os *Key Performance Indicators* (KPI's) ou Indicadores-Chave de Desempenho são métricas utilizadas pelas organizações para medir o desempenho de atividades, processos, equipes ou objetivos estratégicos (Aithal e Aithal, 2023; Mtau & Rahul, 2024). Permitem monitorizar resultados, apoiar decisões e promover a melhoria contínua (Kaplan & Norton, 1992; Meier et al., 2013).

Devem estar alinhados com a estratégia organizacional, convertendo objetivos em métricas mensuráveis (Kaplan & Norton, 1992; Franco-Santos et al., 2007). Caso tal não aconteça, a empresa pode estar a recolher dados sem relevância e podendo incentivar comportamentos contrários áquilo que pretende alcançar. Quando os colaboradores, em diferentes níveis hierárquicos, reconhecem quais os KPI's relevantes para as suas funções e de que forma estes contribuem para os objetivos globais, consolida-se uma compreensão comum que fortalece a colaboração e promove-se uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua (Kaplan & Norton, 1992). As organizações podem reforçar este acompanhamento através da utilização de painéis de controlo, permitindo monitorizar eficazmente os KPI's (Mtau & Rahul, 2004; Setiawan & Purba, 2020).

3 Enquadramento Metodológico

O presente estudo enquadra-se numa investigação de natureza aplicada, exploratória e descritiva, orientada para a resolução de problemas específicos identificados na *Instituição Y*, concretamente a análise e a melhoria do processo de tratamento de reclamações.

A investigação assume a forma de um estudo de caso, uma vez que se centra na análise aprofundada de um processo específico num contexto organizacional real. A opção pelo estudo de caso justifica-se pela necessidade de compreender o funcionamento do processo no seu ambiente natural, considerando as suas especificidades estruturais, operacionais e humanas. Esta abordagem permite uma análise detalhada das práticas existentes, das interações entre intervenientes e dos constrangimentos operacionais, possibilitando a formulação de propostas de melhoria fundamentadas na realidade observada.

A investigação adotou uma abordagem metodológica mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos. A vertente qualitativa permitiu compreender as perceções dos intervenientes, identificar dificuldades operacionais e mapear o processo real. A vertente quantitativa possibilitou a análise de indicadores de desempenho, avaliação de tempos de resposta e medição do impacto das melhorias implementadas.

3.1 A amostra

A amostra deste estudo é composta por 269 reclamações oficiais registadas entre janeiro de 2020 e junho de 2025, referentes à *Instituição Y*, bem como por 100 reclamações não oficiais, no mesmo período, totalizando 369 reclamações. Consideram-se reclamações oficiais aquelas apresentadas através de canais formais e institucionalmente reconhecidos. Por outro lado, as reclamações não oficiais correspondem às que são recebidas por canais informais ou diretos. Os canais utilizados para a receção de ambos os tipos de reclamação encontram-se descritos na página 31.

Foram analisados mais de 5 anos em reclamações, de modo a observar a evolução do contexto macroeconómico e seus efeitos na *Instituição Y* e na quantidade de reclamações, bem como a evolução da própria instituição no tratamento e gestão das mesmas.

3.1.1 Metodologia aplicada

Para complementar a análise das reclamações e aprofundar a identificação das causas-raiz dos problemas centrais observados, foram aplicadas duas metodologias reconhecidas de análise de causa-raiz: o Diagrama de Ishikawa e a técnica dos 5 Porquês.

A aplicação destas ferramentas foi realizada através de reuniões presenciais de *brainstorming* com os colaboradores das áreas mais críticas identificadas. Estas sessões permitiram a participação ativa dos intervenientes, numa dinâmica aberta e colaborativa, onde foi possível escrever, desenhar, apontar causas e expressar perceções de forma espontânea. Este ambiente facilitou a identificação conjunta das causas percebidas, bem como a validação coletiva das relações entre elas. A interação em tempo real contribuiu também para um esclarecimento imediato de dúvidas e para a partilha de experiências concretas, assegurando que as conclusões refletiam a visão prática dos colaboradores.

A amostra foi composta por três grupos de colaboradores da *Instituição Y*: a Direção de recuperação de Crédito e Contencioso (DRCC), que contou com a participação de 6 colaboradores; a Direção de Marketing (DMK), que integra o serviço de apoio a clientes, que contou com a participação de 4 colaboradores; e a Direção de Sistemas de Informação (DSI), que contou com a participação de 3 colaboradores.

3.2 Desenho da Investigação

A investigação seguiu uma sequência estruturada por fases, orientada pela lógica do ciclo de melhoria contínua PDCA (*Plan, Do, Check, Act*).

3.2.1 Fase 1 – Diagnóstico do estado atual

Na primeira fase, procurou compreender-se o Sistema de Gestão de Qualidade implementado e caracterizou-se detalhadamente o processo de tratamento de reclamações, com o objetivo de compreender o seu funcionamento, identificar áreas de melhoria e intervenientes responsáveis, fluxos de informação, atividades realizadas e indicadores associados. Para tal, foi necessária efetuar uma recolha de dados.

3.2.1.1 Recolha de Dados

A recolha de dados foi efetuada através de:

- Análise documental (regulamentos, políticas, manuais de procedimentos em vigor na empresa, relatórios de desempenho);

- Extração de dados dos sistemas de informação da organização;
- Sessões de *brainstorming* com colaboradores envolvidos no processo;
- Observação direta das atividades operacionais.

As reuniões permitiram recolher informação sobre práticas informais, dificuldades recorrentes e perceções quanto à eficiência do processo. A observação direta possibilitou validar a correspondência entre o procedimento formalmente definido e a prática efetiva.

3.2.1.2 Mapeamento do Processo

Com base na informação recolhida, procedeu-se ao mapeamento do processo através de fluxogramas (ver Apêndice I e Apêndice II), com o objetivo de representar o fluxo correto de tratamento de reclamações. Este mapeamento permitiu identificar todas as etapas e atividades envolvidas na receção e resolução de uma reclamação e visualizar o processo de forma integral e detalhada, servindo de referência para verificar a conformidade das práticas observadas com o modelo definido, bem como detetar potenciais gargalos operacionais.

3.2.2 Fase 2 – Análise do problema

Após o diagnóstico, procedeu-se à análise crítica do processo com vista à identificação das principais ineficiências.

3.2.2.1 Análise Quantitativa

Foi realizada uma análise estatística descritiva dos dados recolhidos, permitindo identificar padrões, variações e desvios relevantes no desempenho do processo. Sempre que aplicável, foi efetuada comparação entre períodos distintos para avaliar consistência operacional.

Para a análise dos dados quantitativos relativos às reclamações, foram utilizadas ferramentas informáticas adequadas à manipulação e visualização de dados. A organização e tratamento de dados, bem como o cálculo de alguns indicadores de performance foram realizados no *Microsoft Excel*, que permitiu estruturar as informações de forma eficiente. Para a visualização gráfica e análise de padrões nas reclamações, recorreu-se à ferramenta de análise *Power BI*, que facilitou a criação de *dashboards* dinâmicos e apoiou visualmente este processo.

3.2.2.2 Análise Qualitativa

Nesta etapa começou por se caracterizar e analisar as reclamações recebidas, identificando-as, classificando-as e organizando-as em oficiais e não oficiais, no período em análise

(janeiro de 2020 a junho de 2025). Depois de organizadas, detetaram-se tendências e padrões e categorizaram-se as reclamações em tipos de problemas.

Analisaram-se os processos alvo das reclamações observadas e recorreu-se ao Diagrama de Pareto para priorizar e nomear os principais problemas a solucionar. Identificaram-se causas raiz recorrendo ao Diagrama de Ishikawa (ver Apêndice III).

Com base nos fluxogramas já desenvolvidos para os processos de gestão de reclamações e, em articulação com os restantes materiais de suporte da empresa, procedeu-se nesta fase à verificação do grau de cumprimento das normas estabelecidas nos regulamentos e demais documentos aplicáveis que regem os processos.

Foram ainda analisados o volume anual de reclamações, o número de reclamações por tipo de falha e a distribuição das áreas responsáveis pela origem dos problemas.

Para compreender melhor a perceção dos colaboradores e identificar os fatores que estiveram na origem das reclamações, foram elaboradas sessões de *brainstorming* com os elementos das áreas consideradas mais críticas e que estiveram envolvidas na origem dos problemas que levaram às reclamações. Nessas sessões, foram utilizadas, de forma prática, ferramentas da gestão da qualidade, nomeadamente o Diagrama de Ishikawa e a técnica dos 5 porquês, com o intuito de aprofundar a análise das causas. O objetivo foi identificar, na perspetiva dos colaboradores, as causas dos problemas centrais identificados e as atividades que ocorrem na empresa que têm maior impacto na qualidade e na ocorrência de insatisfação do cliente.

3.2.3 Fase 3 – Sensibilização do Projeto

Nesta etapa, a autora e responsável do presente projeto, com o apoio da tutora da *Instituição Y*, procederam à sensibilização junto de algumas áreas mais afetadas pela origem de reclamações, para consciencializar para a importância de compreender mais a fundo as questões que levaram às reclamações dos clientes e as vantagens que isso pode ter na qualidade dos serviços da instituição, bem como na possibilidade de automatização de manualismos.

3.2.4 Fase 4 – Desenvolvimento de Propostas de Melhoria

Com base nas causas identificadas, foram desenvolvidas propostas de melhoria orientadas pelos princípios da melhoria contínua e da gestão eficiente de processos e apoiadas na revisão da literatura e nas boas práticas de gestão da qualidade.

As propostas tiveram como principais objetivos:

- Redução do tempo de resposta ao cliente;
- Eliminação de atividades que não acrescentam valor e automatização de processos;
- Padronização de procedimentos;
- Aumento da rastreabilidade e controlo do processo;
- Melhoria da qualidade da informação registada.

Sempre que aplicável, foram considerados princípios *Lean*, nomeadamente a eliminação de desperdícios, a redução de retrabalho e simplificação de fluxos.

3.2.5 Fase 5 – Propostas de implementação das soluções

Após a definição das ações corretivas e de melhoria, as propostas foram formalizadas através de:

- Aplicação na prática do fluxograma do processo;
- Definição clara de responsabilidades;
- Revisão de procedimentos internos;
- Sugestões de automatização ou parametrização do sistema informático.

As propostas de melhoria foram discutidas com os responsáveis do processo, garantindo a sua viabilidade operacional e alinhamento com a estratégia organizacional.

3.2.6 Fase 6 – Verificação e controlo

Finalmente, foi estabelecido um plano de monitorização e controlo, com o objetivo de avaliar a eficácia das mudanças introduzidas e garantir a sua sustentabilidade a longo prazo. Para tal, propôs-se a avaliação periódica de indicadores de desempenho definidos (KPI's).

CAPÍTULO III – ENQUADRAMENTO DO PROJETO

4 Enquadramento do Projeto

4.1 Contexto Macroeconómico, Social e Institucional de Portugal

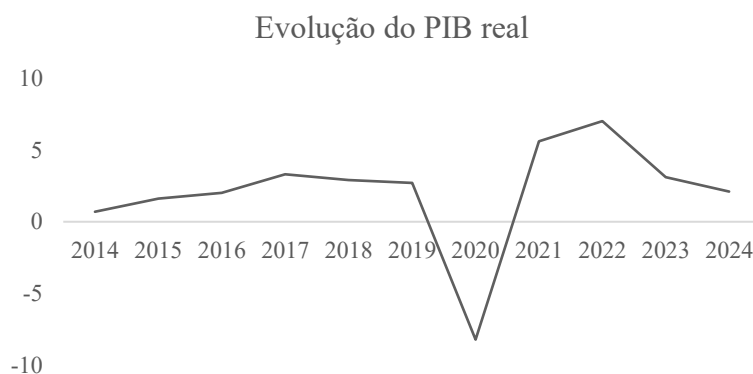
Este projeto centrou-se na análise das reclamações apresentadas pelos consumidores da instituição em estudo entre 2020 e meados de 2025, e não pode ser dissociado do contexto em que ocorreram. Durante estes cinco anos Portugal atravessou diversas transformações significativas a nível económico, social e institucional, que influenciaram o comportamento dos consumidores, a prestação de serviços por parte das empresas financeiras e de crédito e a atuação das entidades reguladoras.

Compreender este ambiente de forma mais aprofundada permite contextualizar as reclamações analisadas e perceber se existem tendências, oferecendo uma análise mais rica e fundamentada em fatores externos que também possam estar na origem dos problemas que levaram à reclamação.

4.1.1 Contexto Macroeconómico

O período entre 2020 e 2021 foi fortemente marcado pela pandemia de COVID-19, que teve impactos significativos nas empresas, nas famílias e na economia em geral. As restrições e confinamentos levaram à suspensão temporária da produção e a uma quebra acentuada do consumo, resultando numa redução do produto interno bruto (PIB) nominal em 6,7% e real em 8,4% (Instituto Nacional de Estatística, 2021; Júlio & Maria, 2022) (ver Gráfico 2). As empresas reduziram significativamente a sua capacidade de produção e, por outro, surgiu uma incapacidade de consumir a mesma quantidade de bens antes produzida (Júlio & Maria, 2022).

Gráfico 2: Gráfico obtido com os dados da Pordata (Base de dados do INE - Instituto Nacional de Estatística | Base de dados do Eurostat)



Embora as medidas públicas tenham atenuado parcialmente os efeitos da crise, o mercado de trabalho foi fortemente afetado, com a diminuição do número de pessoas empregadas e das horas efetivamente trabalhadas, enquanto os custos unitários do trabalho aumentaram devido aos apoios salariais, como o *layoff* simplificado (INE, 2021). Em paralelo, o rendimento disponível bruto das famílias diminuiu 5,5%, revelando uma queda generalizada do poder de compra. Esta conjuntura de instabilidade económica e social gerou um aumento da insatisfação dos consumidores, refletida no volume de reclamações apresentadas, as quais funcionam como um indicador de disfunções e perceções negativas durante períodos de crise (Banco de Portugal, 2020).

No setor bancário, as queixas dos clientes aumentaram 8,6% em 2020, sendo a maioria relacionada com as moratórias de crédito, implementadas para mitigar o risco de incumprimento e proteger consumidores e empresas (Banco de Portugal, 2020; Soares, 2021). O número de reclamações teria diminuído em 0,6%, não fossem as reclamações recebidas no âmbito da pandemia de COVID-19 (Banco de Portugal, 2020).

A crise pandémica provocou também riscos significativos para os clientes bancários. A queda da atividade económica afetou negativamente o emprego e os rendimentos das famílias, dificultando o reembolso de créditos e aumentando o risco de sobre-endividamento (Banco de Portugal, 2020).

Por outro lado, em 2021 e 2022 verificou-se uma recuperação económica gradual, refletida no crescimento expressivo do PIB (ver Gráfico 2) após a contração verificada em 2020, impulsionada pela reabertura da economia, pelo ajustamento dos agentes económicos e pela implementação de medidas de apoio extraordinárias (Banco de Portugal, 2022).

Apesar da recuperação económica observada em 2021 e 2022, impulsionada pela reabertura da economia e pelas medidas de apoio público, este período foi também marcado por pressões inflacionistas decorrentes de choques externos, nomeadamente disrupções nas cadeias de abastecimento e o aumento dos preços da energia, que tiveram efeitos mais pronunciados em 2023, contribuindo para a redução do rendimento real disponível das famílias, com impacto negativo no seu poder de compra e agravamento do esforço financeiro (Banco Central Europeu, 2022; 2023; 2024).

Adicionalmente, em 2023, a conjuntura macroeconómica foi fortemente condicionada pela política monetária restritiva do Banco Central Europeu, que conduziu a uma subida significativa das taxas de juro de referência. Este movimento traduziu-se num aumento acentuado da Euribor, com impacto direto nas prestações do crédito à habitação, cuja taxa média anual passou de 1,08% em 2022 para 3,61% em 2023, refletindo um agravamento significativo do esforço financeiro das famílias (Banco Central Europeu, 2023; INE, 2024).

Em 2024, a economia entrou numa fase de estabilização, marcada por um crescimento mais moderado da atividade económica, pela desaceleração da inflação para níveis próximos de 2% (INE, 2021) e pela manutenção de condições relativamente favoráveis no mercado de trabalho, refletindo a normalização do ciclo económico após a recuperação pós-pandemia e o período de elevada inflação (Banco de Portugal, 2024; Banco Central Europeu, 2024).

Este contexto de perturbação tanto na produção como no consumo criou condições propícias ao aumento de insatisfação dos consumidores, com reflexo provável no volume de reclamações registadas.

4.1.2 Contexto Social

O perfil do consumidor tem vindo a sofrer rápidas mudanças, em resposta às transformações sociais, económicas e tecnológicas que caracterizam o contexto atual.

Existem evidências de tendência de aumento da adesão dos consumidores à digitalização e ao comércio eletrónico. Segundo um estudo da Autoridade Nacional de Comunicações (ANACOM, 2024) verificou-se que em 2024, 59,3% da população portuguesa com idades entre 16 e 74 anos efetuou, nos 12 meses anteriores à realização do inquérito, pelo menos uma compra online, representando um aumento de 4,6 pontos percentuais face a 2023. O consumidor em Portugal está cada vez mais a aderir ao comércio eletrónico e à digitalização dos seus hábitos de compra.

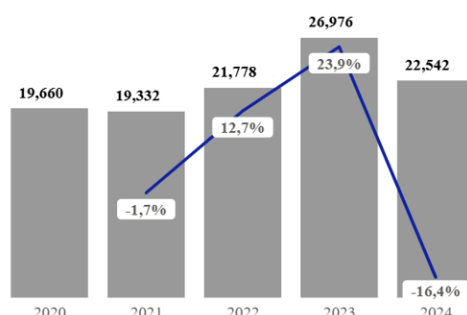
Um estudo realizado pelo Portal da Queixa (2023) revela que os portugueses compram mais, mas também reclamam mais e sobretudo no digital. O estudo afirma ainda que a reputação da marca e a opinião de outros consumidores tornaram-se fatores decisivos.

4.1.3 Contexto Institucional

O Gráfico 3 apresenta a evolução anual do número total de reclamações recebidas através do Portal do Cliente Bancário do Banco de Portugal (BdP), do Livro de Reclamações (Físico

e Eletrónico) e outros canais adicionais através dos quais os clientes podem enviar reclamações junto do BdP, no período compreendido entre 2020 e 2024, de acordo com os dados constantes nos Relatórios de Supervisão Comportamental do Banco de Portugal¹.

Gráfico 3: Evolução anual do número total de reclamações recebidas.



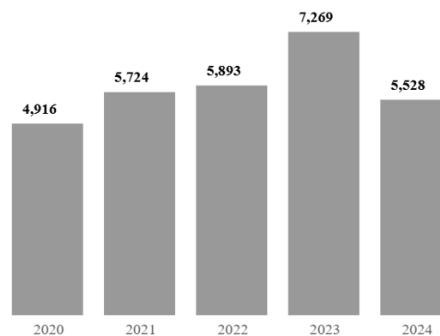
Fonte: Relatórios de Supervisão Comportamental do Banco de Portugal

Esta análise de série temporal é crucial, pois reflete não apenas a tendência de insatisfação do cliente bancário a nível nacional, mas também o impacto de fatores macroeconómicos e regulatórios na exposição das instituições. Observa-se que a evolução das reclamações demonstra uma tendência de crescimento acentuado no volume de reclamações recebidas pelo Banco de Portugal no período de 2020 a 2023, atingindo o pico em 2023 com 26.976 reclamações e uma taxa de crescimento anual de 23,87%. Contudo, em 2024, inverte-se drasticamente essa trajetória, registando uma queda significativa de 16,44% no número de reclamações, estabilizando em 22.542 reclamações recebida.

O produto “crédito aos consumidores” destaca-se como um dos que mais concentram reclamações por parte dos clientes bancários (Gráfico 4). Entre os anos de 2020 e 2024, manteve-se consistentemente entre os mais reclamados, o que evidencia a sua relevância para a presente análise. Similarmente com a evolução das reclamações, na sua generalidade, este segmento também registou um pico em 2023 e, tal como o total, registou uma queda significativa em 2024.

¹ Os dados relativos a 2025 não foram considerados na presente análise, dado que o respetivo Relatório de Supervisão Comportamental do Banco de Portugal de 2025 não se encontrava disponível no momento da recolha e tratamento da informação.

Gráfico 4: Evolução de reclamações de crédito aos consumidores



Fonte: Relatórios de Supervisão Comportamental do Banco de Portugal

4.2 Caracterização do Projeto

Este projeto centra-se na análise das reclamações e seu processo de tratamento da *Instituição Y* e na implementação de ferramentas de gestão de qualidade e proposta de soluções de melhoria dos processos organizacionais de tratamento e gestão das reclamações.

A autora está integrada na Direção de Governo Corporativo (DGC), onde são desempenhadas funções de assessoria administrativa, assessoria jurídica e gestão da qualidade e controlo interno. Nesta Direção é ainda efetuado o tratamento das reclamações, o que tornou esta área especialmente atrativa, por permitir a integração de diversos domínios de estudo abordados durante o Mestrado de Assessoria de Administração.

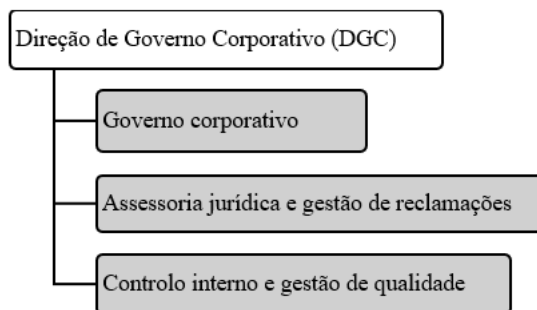
O desenvolvimento deste trabalho foi acompanhado por um tutor interno da *Instituição Y* e pelo orientador académico, garantindo, assim, a articulação contínua entre os interesses académicos e os objetivos estratégicos da empresa.

4.3 Caracterização da Direção de Governo Corporativo

A Direção de Governo Corporativo (ver Figura 6) é um órgão de estrutura de governança com funções administrativas, de apoio aos membros dos Órgãos Sociais da *Instituição Y* e Diretores das diferentes áreas. Promove um conjunto de práticas e processos adotados para direcionar e controlar as suas atividades, garantindo a boa governança corporativa, transparência, responsabilidade e atua igualmente como intermediário entre os diversos *stakeholders*. Para além das tarefas e competências de apoio à Administração, a DGC está ainda incumbida da gestão da estrutura normativa da *Instituição Y*, da assessoria jurídica interna, da gestão de reclamações e da gestão da qualidade e controlo interno. Compete à DGC assegurar a adequação dos processos e a verificação do cumprimento dos mesmos,

garantindo que os requisitos do sistema de gestão de qualidade da *Instituição Y* são cumpridos.

Figura 6: Estrutura da Direção de Governo Corporativo



No presente projeto foi trabalhada, essencialmente, a área da gestão de reclamações aliada à área de gestão da qualidade, que deve detetar oportunidades de melhoria e propor a alteração de procedimentos, sempre em coordenação com as estruturas orgânicas impactadas pelas alterações.

4.4 Sistema de Gestão de Qualidade da *Instituição Y*

A *Instituição Y* tem vindo a sofrer alterações na sua estrutura e nos seus processos, nomeadamente, no âmbito do sistema de gestão de qualidade. A evolução das práticas, a sua monitorização e a aposta na melhoria contínua, bem como a evolução da sua estrutura, levou a uma transformação do Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ), prevendo-se a passagem de um sistema de qualidade baseado na Certificação de Qualidade pela ISO 9001:2015/Amd.1:2024, que integra parte dos processos da *Instituição Y*, para um SGQ interno que engloba todos os processos da *Instituição Y*, que é mais transversal e vantajoso para a empresa, permitindo maior flexibilidade de adaptabilidade à estratégia da mesa.

Associado ao Manual de Gestão de Qualidade existe uma Política da Qualidade que sustenta o compromisso de assegurar os requisitos necessários para o cumprimento do SGQ. Esta política baseia-se, no entanto, na norma ISO 9001:2015/Amd.1:2024, que está em processo de mudança para um sistema interno de qualidade. A política de qualidade está alinhada com os objetivos estratégicos da *Instituição Y*, as necessidades dos clientes e os *stakeholders* e propõe a adoção de práticas de análise e de melhoria contínua de processos e procedimentos (*Instituição Y*, Manual de Gestão de Qualidade, 2025).

A política apresenta pressupostos de garantia de competência técnica e humana na prestação de serviços, que proporcionem altos níveis de confiança e credibilidade, fomento de

conhecimento aos colaboradores, incentivo de análise crítica e proporção de meios técnicos adequados que potenciem a qualidade, mitigando situações deficientes e que permitam a rastreabilidade das operações.

Para responder às exigências do mercado, a *Instituição Y* visa a otimização de processos, sempre em torno da melhoria contínua e tem vindo a investir no desenvolvimento de soluções tecnológicas, visando acompanhar a rápida evolução do mercado e a emergência do ecossistema *fintech*. Procuram também adaptar continuamente as suas plataformas para satisfazer as exigências dos diversos utilizadores, assegurando as boas práticas tecnológicas e projetando a excelência no serviço e a inovação como fatores-chave.

4.4.1 Processos do SGQ da *Instituição Y*

O Sistema de Gestão de Qualidade da *Instituição Y* é constituído por dezanove processos.

Para cada processo, são especificados os objetivos, *inputs* e *outputs*, as atividades envolvidas, os responsáveis, os documentos de suporte, os fatores críticos de sucesso (internos e externos), bem como os riscos, oportunidades e indicadores de desempenho. É efetuado um acompanhamento mensal dos indicadores apresentados, com o objetivo de monitorizar o desempenho e efetuar correções que se mostrem necessárias ao alcance dos objetivos definidos.

O tratamento de reclamações insere-se como uma atividade do Processo de Melhoria Contínua.

4.5 Descrição do Processo de Gestão de Reclamações

O tratamento das reclamações é efetuado de acordo com o Regulamento de Gestão de Reclamações (2021) em vigor, na *Instituição Y*.

O Regulamento de Gestão de Reclamações (2021) visa “garantir o adequado acompanhamento e tratamento das reclamações” e “definir as principais orientações em matéria de tratamento e gestão de reclamações, alinhadas com a legislação e regulamentação em vigor e as orientações emanadas pelos Supervisores Nacionais e a Autoridade Bancária Europeia (EBA)”.

Este regulamento, divulgado a todos os colaboradores e ao público, define, essencialmente:

- i) exclusões de reclamações; ii) princípios gerais da gestão das reclamações; iii) diferentes tipos de reclamações; iv) procedimentos genéricos do tratamento das reclamações; v)

procedimentos específicos, por tipo de reclamação; vi) competências das diferentes Direções; vii) contactos para efeitos de apresentação de reclamações; e viii) meios alternativos para resolução de eventuais litígios; entre outros.

As reclamações recebidas pela *Instituição Y* podem ser classificadas em duas categorias, tendo em consideração o canal de origem da reclamação: reclamações oficiais (RO) e reclamações não oficiais (RNO).

As reclamações oficiais podem ser recebidas via:

- Livro de reclamações (eletrónico ou físico);
- Banco de Portugal (BdP);
- Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (ASF).

As reclamações não oficiais podem ser recebidas via:

- Endereços eletrónicos da *Instituição Y*;
- Caixa postal da *Instituição Y*;
- Portal da Queixa (as quais são encaminhadas para o endereço eletrónico da área responsável pela gestão de reclamação);
- Departamento de Gestão de Reclamações da empresa-mãe;

A complexidade e o volume de dados de reclamações impõem a necessidade de consulta de diversos materiais ou plataformas para a concretização do projeto. Assim sendo, foram utilizadas algumas ferramentas e documentos para efeitos de análise e procura de soluções e estratégias de melhoria contínua, bem como a redução de reclamações.

Na *Instituição Y* é elaborado, pelo responsável pela área de gestão de reclamações, um ficheiro de monitorização das reclamações oficiais, em formato *Excel*, onde sistematiza cada uma das reclamações oficiais e contém informações relevantes sobre as mesmas. Para além deste controlo, são realizados relatórios de análise para cada reclamação oficial.

Até 2023, o processo de monitorização incluía o registo de reclamações não oficiais neste ficheiro de acompanhamento. Este registo foi descontinuado a partir de 2023 devido à sua menor criticidade e ao tratamento menos criterioso que lhes era conferido, dada a sua diversidade de canais de origens. Adicionalmente, importa referir que a elaboração dos relatórios de análise para reclamações oficiais só foi implementada em dezembro de 2020.

As reclamações não oficiais, ou seja, as recebidas por meios que não entidades supervisoras e reguladoras da banca, devem ser registadas numa plataforma digital denominada *IRIS (Dynamics 365 – CRM)* (doravante IRIS).

Esta plataforma de gestão de relacionamento com o cliente é utilizada por diversos departamentos para gerir casos e atribuir tarefas, efetuando um contínuo acompanhamento do processo da reclamação do cliente. Nesta plataforma, a informação associada à reclamação e ao reclamante deve ser completada, incluindo, entre outros, a troca de comunicações tida com todos os intervenientes relacionados com o caso, motivo da reclamação e resposta/solução dada no fecho da resolução da mesma. Para que os casos possam ser percebidos como “reclamações”, deve ser inserida em cada caso uma etiqueta de referenciação digital que faça essa identificação. Esta referenciação nem sempre é devidamente inserida em cada caso, impedindo a correta perceção. Para facilitar o registo e análise destas reclamações deveria ser completada toda a informação e inserida a etiqueta referente às reclamações.

Complementarmente, e como pilar para o tratamento padronizado das interações com os clientes, existe um Manual de Procedimentos que formaliza este processo de tratamento de reclamações a efetuar.

A *Instituição Y*, acompanhando os avanços tecnológicos, tem vindo a apostar em ferramentas tecnológicas, para fazer face ao mercado competitivo atual e com vista a uma maior eficiência, digitalização e proximidade com os clientes e parceiros. Assim, para além dos materiais apontados, existem algumas ferramentas digitais que apoiam o processo de gestão de reclamações na *Instituição Y* e que foram úteis na prática do projeto. Para além do IRIS, existe ainda uma outra plataforma digital, o Sistema de Gestão de Reclamações e Sugestões (SGRS), na qual são registadas todas as reclamações oficiais, desde a receção da notificação da reclamação até ao fecho da mesma e anexados todos os documentos necessários para a análise e resolução da reclamação.

5 Resultados

5.1 Recolha de Dados

Conforme descrito anteriormente, o período de análise de reclamações recebidas na *Instituição Y*, foi entre janeiro de 2020 e junho de 2025. A amostra estudada, recolhida a partir de esse documento de registo, é composta por 269 reclamações oficiais, bem como por 100 reclamações não oficiais, totalizando 369 reclamações.

Para efeitos de contabilização de reclamações não oficiais, consideraram-se 90 reclamações não oficiais registadas nos ficheiros de monitorização, entre 2020 e 2022, e 10 registadas na plataforma digital IRIS, entre 2023 e junho de 2025.

A Tabela 1 mostra o número de reclamações recebidas entre 2020 e 2025.

Tabela 1: Número total de reclamações recebidas na Instituição Y (2020-2025)

Anos	Total de Reclamações	RO	RNO
2020	104	69	35
2021	87	52	35
2022	61	41	20
2023	53	47	6
2024	42	40	2
2025	22	20	2
Total	369	269	100

O processo de recolha de dados não decorreu de forma linear, tendo sido desenvolvido de forma iterativa em articulação com a análise preliminar das reclamações. À medida que a análise evoluía, foi identificada a necessidade de aprofundar determinados aspetos, o que levou à recolha adicional de dados. Este processo incluiu a realização de sessões de *brainstorming* com colaboradores de diferentes áreas da *Instituição Y*, bem como a obtenção de contributos informais junto dos mesmos. Desta forma, a recolha de dados foi sendo ajustada ao longo do estudo, permitindo um melhor enquadramento da realidade analisada.

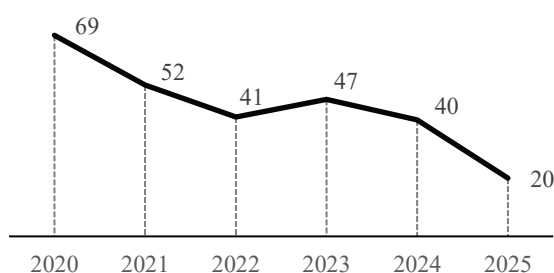
5.2 Análise de Dados

Após a definição da amostra e dos procedimentos de recolha de dados, apresenta-se, nesta secção, a análise das reclamações registadas na *Instituição Y*, no período compreendido entre janeiro de 2020 e junho de 2025.

Importa, contudo, antes de aprofundar a análise dos dados, considerar algumas limitações associadas à sua recolha e registo, que influenciam a interpretação dos resultados apresentados. Pode-se constatar que o número de reclamações registado no IRIS a partir de 2023 é muito inferior, o que se deve à falta de registo das mesmas (ver Tabela 1). A ausência de um registo estandardizado e homogêneo por parte dos colaboradores, na plataforma IRIS, sugere fortemente que o volume real de reclamações não oficiais possa ser superior ao número identificado, afetando a representatividade dos dados. Esta limitação, aliada à criticidade das reclamações oficiais, justificou que a análise se concentrasse principalmente nestas.

O Gráfico 5, mostra a evolução do número de RO no período em análise, com altos e baixos, mas revelando uma tendência de diminuição do número de reclamações. Optou-se por apresentar apenas um gráfico de reclamações oficiais, porque os demais dados das RNO disponíveis não possuem precisão suficiente para garantir uma análise fiável.

Gráfico 5: Número de reclamações oficiais (2020-2025)



5.3 Identificação de problemas

Para sistematizar a análise e identificar as principais causas das reclamações, procedeu-se à sua categorização em função dos diferentes tipos de problemas identificados. Um dos objetivos do estudo consiste em compreender as causas da insatisfação dos clientes. Para tal, foram consideradas apenas as reclamações com fundamento, excluindo aquelas em que não foi atribuída razão ao cliente. Esta abordagem permitiu identificar padrões recorrentes e definir medidas de melhoria para reduzir a ocorrência deste tipo de situações.

Identificaram-se 80 reclamações oficiais às quais assiste razão ao cliente, associadas a diferentes tipologias de problemas operacionais e processuais. As principais categorias incluem “tratamento lento” (lentidão na resolução de um problema), “falha humana” (ações indevidas de colaboradores e/ou parceiros), “ausência de ação” (omissão na realização de

uma ação que deveria ter sido efetuada até à reclamação ou novo pedido), “falha de sistema” (anomalias técnicas de sistemas e/ou plataformas), “erro de comunicação” (falhas na forma como a informação é transmitida, resultando em mensagens pouco claras), “transmissão de informação incorreta” (partilha de informação errada) e “outros”. A categoria “outros” integra situações em que a ocorrência da reclamação não resulta de uma falha evitável por parte da organização, mas sim de enquadramentos legais que apenas podem ser resolvidos mediante iniciativa do cliente.

Um exemplo é a situação em que um cliente invoca a prescrição de uma dívida antiga relacionada com um contrato de crédito. De acordo com o artigo 310.º do Código Civil (Decreto-Lei n.º 47344/66), as dívidas periódicas prescrevem ao fim de cinco anos. Contudo, nos termos do artigo 303.º do mesmo código, a prescrição não opera automaticamente, devendo ser invocada pelo devedor. Nestes casos, a resolução da situação depende da iniciativa expressa do cliente, não sendo possível à organização antecipar ou evitar a ocorrência da reclamação, o que justifica a sua classificação na categoria “Outros”.

Analizadas estas reclamações identificaram-se os problemas apresentados na Tabela 2:

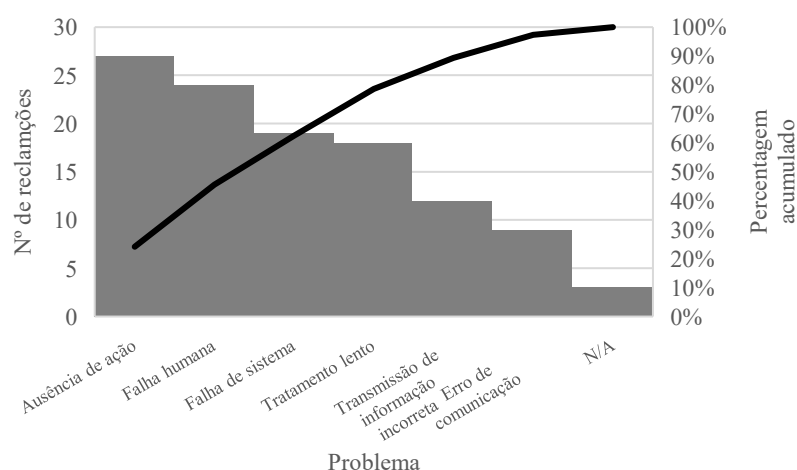
Tabela 2: Problemas identificados nas reclamações oficiais

Problema Identificado	Quantidade
Ausência de ação	27
Falha humana	24
Falha de sistema	19
Tratamento lento	18
Transmissão de informação incorreta	12
Erro de comunicação	9
Outros	3

No total, foram registadas 112 ocorrências associadas a problemas no processo interno que originaram reclamações.

A aplicação do Diagrama de Pareto (Gráfico 6) permitiu identificar as principais causas responsáveis pela maioria dos impactos observados. A análise evidencia que aproximadamente 80% das ocorrências se concentram em quatro categorias principais: ausência de ação, falha humana, falha de sistema e tratamento lento. Assim, uma parte significativa das reclamações está associada a um conjunto reduzido de causas, o que permite direcionar as ações de melhoria de forma mais eficaz.

Gráfico 6: Diagrama de Pareto dos problemas identificados das reclamações oficiais



Em termos de análise individual, a “ausência de ação” apresenta o valor mais elevado (27 ocorrências), o que pode indicar falhas no acompanhamento de tarefas ou no incumprimento de procedimentos internos. Seguem-se as “falhas humanas” (24 ocorrências), associadas a erros operacionais ou processuais por parte de colaboradores ou parceiros. A “falha de sistema” (19 ocorrências) revela a existência de limitações ou instabilidades nas plataformas utilizadas, enquanto o “tratamento lento” (18 ocorrências) evidencia tempos de resposta e resolução abaixo do esperado pelo cliente. As categorias “transmissão de informação incorreta” (12 ocorrências) e “erro de comunicação” (9 ocorrências) apresentam menor expressão relativa. Por fim, apenas 3 ocorrências foram classificadas na categoria “outros”, correspondendo a situações não enquadráveis nas restantes tipologias.

No período em análise, foram levantadas 13 reclamações não oficiais às quais foi atribuída razão ao cliente. A distribuição dos problemas associados encontra-se apresentada na Tabela 3.

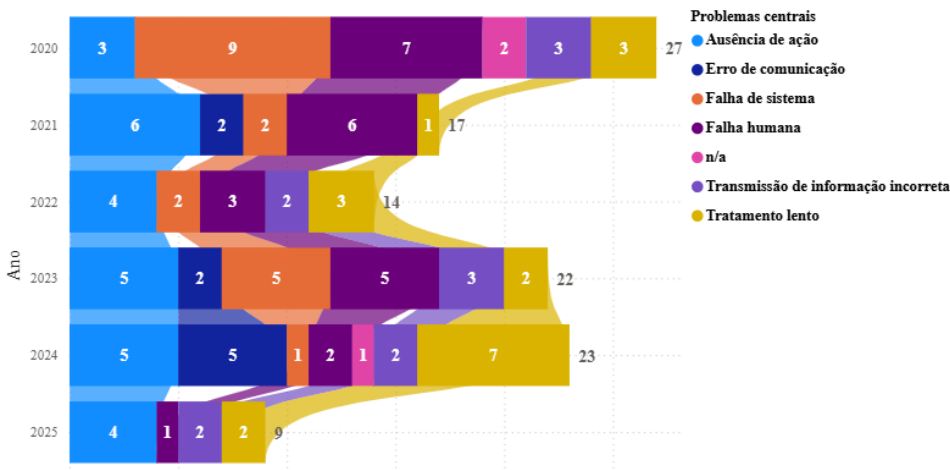
Tabela 3: Problemas identificados nas reclamações não oficiais

Problema Identificado	Quantidade
Ausência de ação	6
Falha humana	3
Falha de sistema	2
Tratamento lento	1
Erro de comunicação	1
Transmissão de informação incorreta	0
Outros	0

A análise comparativa entre as reclamações oficiais (Tabela 2) e não oficiais (Tabela 3) revela uma elevada consistência na tipologia dos problemas identificados, bem como na sua ordem de frequência. Em ambos os casos, a “ausência de ação” constitui o problema mais recorrente, seguida por “falha humana” e “falha de sistema”, evidenciando um padrão estável de fragilidades nos processos internos, independentemente do canal de registo.

Para complementar a análise, foi desenvolvido um gráfico em *Power BI* (Gráfico 7), com o objetivo de analisar a evolução temporal dos principais problemas identificados nas reclamações oficiais entre 2020 e junho de 2025. O Gráfico 7 permite observar a evolução anual da relevância de cada categoria de problema.

Gráfico 7: Evolução de problemas centrais (2020-2025)



Verifica-se que, no início do período (2020), os problemas de “falha de sistema” e “falha humana” apresentavam maior expressão, com 9 e 7 ocorrências, respetivamente. Ao longo do período, observa-se uma tendência geral de redução, particularmente acentuada na “falha humana”, que diminui para 2 ocorrências em 2024. A “falha de sistema” apresenta alguma variabilidade, mas com tendência global decrescente, registando apenas 1 ocorrência em 2024. Por outro lado, houve um crescimento, em 2024, do problema “erro de comunicação” (5 ocorrências).

Em contrapartida, os problemas relacionados com processos e gestão operacional, nomeadamente “tratamento lento” e “ausência de ação”, assumem maior relevância ao longo do período. O “tratamento lento” destaca-se como um dos principais fatores no final do período, passando de 3 ocorrências em 2020 para um máximo de 7 em 2024. Já a “ausência de ação” mantém-se relativamente estável ao longo dos anos, evidenciando consistência

enquanto principal causa de reclamação. Em 2025 (dados parciais até junho), esta categoria já registra 4 ocorrências, sugerindo a manutenção da sua relevância.

Com base nos resultados do Diagrama de Pareto (Gráfico 6), procedeu-se a uma análise mais aprofundada dos problemas prioritários, de modo a compreender as suas causas raiz e fundamentar a definição das propostas de melhoria apresentadas posteriormente.

Neste âmbito, foram realizadas sessões colaborativas de *brainstorming* com colaboradores das áreas diretamente associadas aos quatro problemas identificados. Estas sessões tiveram como objetivo validar e priorizar as principais causas raiz, com base no Diagrama de Ishikawa previamente construído. Adicionalmente, foi aplicada a técnica dos “5 Porquês”, integrada na identificação da causa raiz, sempre que necessário para perceber a origem dos problemas identificados. Seguidamente, procedeu-se à análise individual das causas identificadas, com o objetivo de definir propostas de melhoria.

5.3.1 Problema 1: Ausência de Ação

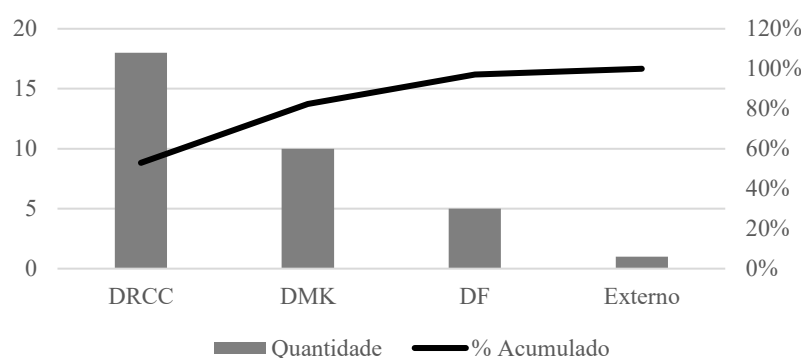
A fase de priorização, recorrendo ao Diagrama de Pareto, identificou a “ausência de ação” como um dos principais fatores responsáveis pelo volume de reclamações na *Instituição Y*. A análise apresentada de seguida incide sobre a sua distribuição e origem, com o objetivo de direcionar medidas de melhoria para as áreas com maior impacto.

O primeiro passo consistiu na identificação da distribuição total de ocorrências deste problema por área organizacional, conforme apresentado na Tabela 4. Com base nesta informação, foi novamente realizado um Diagrama de Pareto (Gráfico 8), de forma a identificar as áreas prioritárias de intervenção.

Tabela 4: Número de casos de ausência de ação por área

Áreas	Quantidade
DRCC – Direção de Recuperação de Crédito e Contencioso	18
DMK – Direção de Marketing	10
DF – Direção Financeira	5
Externo	1
Total	34

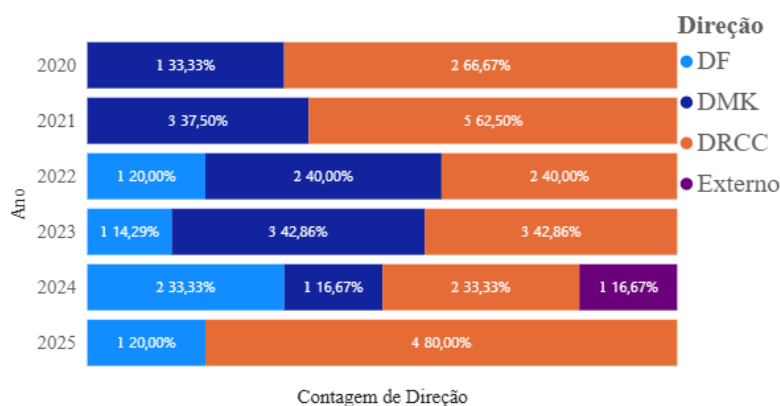
Gráfico 8: Diagrama de Pareto do problema de ausência de ação



A análise do Diagrama de Pareto evidencia que a DRCC é a principal responsável pela ocorrência de “ausência de ação”, representando cerca de 60% do total de casos. Quando considerada em conjunto com a DMK, verifica-se que estas duas áreas concentram aproximadamente 82% das ocorrências, o que indica que a intervenção prioritária deve incidir sobre a DRCC e a DMK.

O Gráfico 9 apresenta a evolução da “ausência de ação” por área ao longo do período em análise (2020–2025), permitindo observar a dinâmica temporal da sua distribuição.

Gráfico 9: Problema de ausência de ação por ano e direção



A DRCC destaca-se consistentemente como a principal fonte de ocorrências em todos os anos analisados, registrando picos em 2020 (2 casos; 66,7%), 2021 (5 casos; 62,5%) e 2025 (4 casos; 80%). A DMK apresenta uma contribuição relevante no período entre 2020 e 2023, registrando 1 caso (33,3%), em 2020, 3 casos (37,5%), em 2021, 2 casos (40%), em 2022 e 3 casos (42,9%) em 2023, evidenciando uma tendência decrescente a partir de 2024, ano em que registra apenas 1 ocorrência (16,7%) e deixa de contribuir no período parcial de 2025. Por sua vez, a DF apresenta um aumento pontual em 2024, com 2 ocorrências (33,3%),

refletindo uma distribuição mais dispersa nesse ano. Adicionalmente, regista-se um caso isolado associado a uma Entidade Externa em 2024 (16,7%).

Em síntese, os resultados evidenciam que a DRCC constitui a principal área crítica relativamente à “ausência de ação”, seguida da DMK, justificando a priorização destas áreas em termos de intervenção. Com base nestes resultados, foram iniciados exercícios práticos colaborativos com colaboradores das áreas DRCC e DMK, para aprofundar a identificação e análise das causas raiz e apoiar a definição de medidas de melhoria.

5.3.1.1 DRCC

Foi realizada uma sessão de *brainstorming* presencial com colaboradores da DRCC, com o objetivo de validar e priorizar as principais causas raiz associadas ao problema de “ausência de ação”, tendo por base o Diagrama de Ishikawa previamente elaborado.

Foram identificadas várias causas associadas à ocorrência deste problema, nomeadamente:

- Falta de clareza dos pedidos dos clientes, associada a níveis reduzidos de literacia dos mesmos;
- Existência de múltiplos canais de receção de pedidos;
- Insuficiência de recursos humanos;
- Elevado volume de trabalho;
- Dependência de terceiros;
- Complexidade e morosidade na tomada de decisão;
- Falta de mecanismos de monitorização.

Aplicou-se, então, a técnica dos 5 Porquês às causas consideradas mais relevantes pelos participantes, para identificar as respetivas causas raiz.

A aplicação da técnica dos 5 Porquês ao fator “dependência de terceiros”, frequentemente associada à necessidade de aguardar contributos de terceiros, permitiu identificar as causas subjacentes, tanto de natureza interna como externa (ver Tabela 5 e Tabela 6).

Tabela 5: 5 Porquês da causa "dependência de terceiros" - dependência interna (DRCC)

A) Dependência Interna:	
1. Porquê?	Necessidade de contributos/validações de outras áreas.
2. Porquê?	O processo envolve etapas sob responsabilidade de vários departamentos ou os quais necessitam de informações para completar o processo.
3. Porquê?	Falta de colaboração ou passividade.
4. Porquê?	Não existe alinhamento de prioridades entre áreas.
5. Porquê?	Inexistência de um mecanismo formal de priorização transversal.

A causa raiz do problema de dependência interna reside na ausência de um mecanismo formal de priorização e coordenação transversal entre departamentos, o que origina desalinhamento de prioridades e atrasos na execução dos processos. As ações de melhoria propostas passam pela: definição de Service Level Agreements (SLAs) adequados internos, institucionalização de prazos formais, monitorização de indicadores de desempenho e mapeamento de processos críticos que dependem de outras áreas.

Tabela 6: 5 Porquês da causa "dependência de terceiros" - dependência externa (DRCC)

B) Dependência Externa:	
1. Porquê?	Necessidade de informações e validações de entidades externas (advogados/mandatários).
2. Porquê?	Processos exigem enquadramento jurídico.
3. Porquê?	Os advogados dependem de informações de outras entidades.
4. Porquê?	O processo jurídico requer várias fontes formais e documentação externa.
5. Porquê?	Complexidade regulatória e procedimentos burocráticos prolongam o tempo de resposta e levam à ausência de ação por parte da DRCC.

A causa raiz da dependência externa está associada à complexidade dos processos jurídicos e regulatórios, que exigem validações de múltiplas entidades externas, com tempos de resposta não controláveis pela organização. As ações de melhoria propostas são: definição de Service Level Agreements (SLAs) adequados externos, institucionalização de prazos formais, monitorização de indicadores de desempenho e mapeamento de processos críticos que dependem de outras áreas.

A tomada de decisão revela-se complexa e morosa, o que conduz em alguns casos, à estagnação de processos e à consequente percepção de inação (ver Tabela 7).

Tabela 7: 5 Porquês da causa "tomada de decisão complexa e demorada" (DRCC)

Tomada de decisão complexa e demorada	
1. Porquê?	A decisão é demorada porque envolve múltiplas etapas e vários intervenientes.
2. Porquê?	Porque existe uma forte burocracia associada aos processos.
3. Porquê?	Porque as decisões passam por várias hierarquias, cada uma com validações próprias.
4. Porquê?	Porque muitas das questões são complexas e têm impacto organizacional significativo.
5. Porquê?	Porque estas questões envolvem diferentes áreas, exigindo articulação e pareceres interdepartamentais, o que prolonga o tempo de decisão.

A análise indica que a causa raiz está associada à estrutura hierárquica e burocrática dos processos de decisão, que condiciona a rapidez de resposta. Foram então propostas as seguintes soluções: definir níveis de responsabilidade, criar fluxogramas, que facilitem a visualização dos processos na sua totalidade, redefinir circuitos de validação (simplificação burocrática), introduzir prazos formais para emissão de pareceres e decisões, monitorizar e reportar tempos de decisão e partilhar o repositório digital, onde contêm os manuais de procedimentos.

A falta de monitorização constitui igualmente um entrave relevante, dificultando o acompanhamento contínuo dos processos e contribuindo para a ausência de controlo efetivo sobre a sua evolução e desempenho (ver Tabela 8).

Tabela 8: 5 Porquês da causa "Falta de monitorização" (DRCC)

Falta de monitorização	
1. Porquê?	Porque não existe uma ferramenta que permita uma visão geral, integrada e visual do trabalho.
2. Porquê?	Porque, apesar de existirem várias plataformas, nenhuma consolida todos os dados num único sistema.
3. Porquê?	Porque a informação está distribuída por diferentes sistemas sem um processo de consolidação.
4. Porquê?	Porque não foi definida prioridade para estruturar, centralizar e integrar esses dados, o que impede a definição de KPI's e o desenvolvimento de ferramentas de monitorização.

A causa raiz está, assim, associada à falta de integração de sistemas e ausência de uma estrutura de monitorização baseada em indicadores de desempenho (KPI). Para resolução deste problema foram propostas: a criação de uma visão única e integrada dos processos, a sensibilização e responsabilização dos colaboradores pela qualidade da informação registada, a definição prévia de KPI's alinhados com a estratégia e o desenvolvimento de *dashboards* de monitorização visual e acessível.

Ademais, concluiu-se ainda que metade da equipa referiu a ausência de procedimentos atualizados, como outro fator de ausência de ação, revelando que não há um processo estruturado de revisão periódica. Ao persistir na pergunta sobre a origem desta falta de revisão, constata-se que os procedimentos existentes permanecem os mesmos há muitos anos, o que é um sintoma da inação.

5.3.1.2 DMK

À semelhança do que se realizou na DRCC, foi conduzida uma sessão de *brainstorming* com os colaboradores da DMK para validar e priorizar as principais causas raiz associadas ao problema de “ausência de ação”, com base no Diagrama de Ishikawa previamente desenvolvido.

As causas associadas à ocorrência deste problema foram:

- Falta de clareza dos pedidos dos clientes, associada a reduzidos níveis de literacia;
- Existência de múltiplos canais de receção de pedidos;
- Insuficiência de recursos humanos;
- Elevado volume de trabalho;
- Dependência de terceiros;
- Falta de formação.

Aplicou-se, então, a técnica dos 5 Porquês às causas consideradas mais relevantes pelos participantes, para identificar as respetivas causas raiz.

A Tabela 9 apresenta a aplicação da técnica dos 5 Porquês ao fator “dependência de terceiros” frequentemente associado à necessidade de obtenção de contributos adicionais para conclusão dos processos.

Tabela 9: 5 Porquês da causa "dependência de terceiros" (DMK)

Dependência de terceiros	
1. Porquê?	O processo envolve etapas sob responsabilidade de vários departamentos ou os quais necessitam de informações para completar o processo.
2. Porquê?	Falta de colaboração ou passividade.
3. Porquê?	As equipas envolvidas apresentam um elevado volume de trabalho operacional.
4. Porquê?	Não existe alinhamento de prioridades entre áreas.
5. Porquê?	Inexistência de um mecanismo formal de priorização transversal.

A causa raiz da dependência de terceiros reside na inexistência de um mecanismo formal de coordenação e priorização transversal entre departamentos, originando desalinhamento operacional, atrasos nas respostas e dificuldades na articulação entre as diferentes áreas funcionais. As ações de melhoria propostas passam pela: definição de Service Level Agreements (SLAs) adequados externos e internos, institucionalização de prazos formais, monitorização de indicadores de desempenho e mapeamento de processos críticos que dependem de outras áreas.

Por fim, foi identificado o fator “falta de formação”, associado à linha de apoio ao cliente assegurada por *outsourcing* (ver Tabela 10).

Tabela 10: 5 Porquês da causa "falta de formação" (DMK)

Falta de formação	
1. Porquê?	Verifica-se ausência de ação ou encaminhamento adequado de alguns pedidos tratados pela linha de <i>outsourcing</i> .
2. Porquê?	Os colaboradores da linha de <i>outsourcing</i> revelam reduzida sensibilidade e conhecimento sobre determinados temas e processos.
3. Porquê?	A empresa de <i>outsourcing</i> apresenta uma elevada rotatividade de colaboradores, exigindo formações frequentes e de curta duração.
4. Porquê?	O tempo que permanecem nas funções não é suficiente para a consolidação de conhecimento e a criação de experiência acumulada na função.

Esta análise permitiu concluir que a causa raiz do problema se encontra associada à elevada rotatividade dos colaboradores da linha de *outsourcing*, fator que dificulta a consolidação de conhecimento, reduz a especialização operacional e compromete a consistência do serviço

prestado. As ações de melhoria propostas são: formação especializada e contínua na linha de *outsourcing* e estruturação de processos de triagem e escalonamento de pedidos

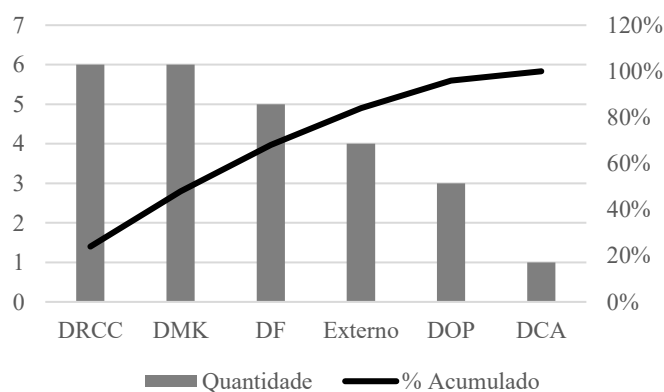
5.3.2 Problema 2: Falha Humana

A “falha humana” foi identificada como uma das causas relevantes das reclamações analisadas, afetando diferentes áreas da *Instituição Y*. A Tabela 11 apresenta a distribuição das ocorrências por área organizacional.

Tabela 11: Número de casos de falha humana por área

Áreas	Quantidade
DRCC	6
DMK	6
DF	5
Externo	4
DOP	3
DCA	1
Total	25

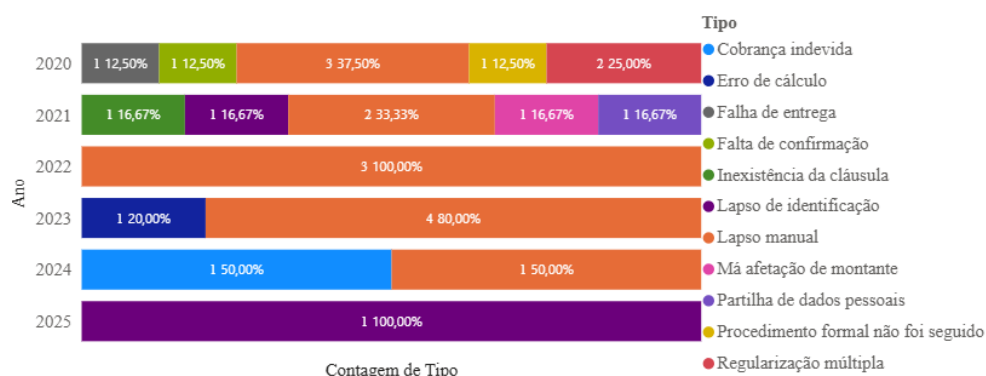
Gráfico 10: Diagrama de Pareto do problema de falha humana



A análise do Diagrama de Pareto (Gráfico 10) demonstra que a “falha humana” não se concentra numa única área específica, apresentando uma distribuição relativamente transversal entre diferentes departamentos.

O Gráfico 11 permite analisar a evolução temporal dos diferentes tipos de falha humana entre 2020 e 2025.

Gráfico 11: Problema de falha humana por ano e direção



Verifica-se que o “lapso manual” constitui a ocorrência mais frequente ao longo do período analisado, mantendo presença em praticamente todos os anos: 3 casos (37,5%), em 2020; 2 casos, (33,3%) em 2021; 3 casos (100%), em 2022; 4 casos (80%), em 2023; 1 caso (50%), em 2024. As restantes falhas ocorreram de forma pontual e dispersa. As falhas identificadas incluem situações como erros de digitação, lapsos de identificação, falta de confirmação, incumprimento de procedimentos formais, erros de cálculo, cobranças indevidas e partilha indevida de dados. Em geral, estas situações encontram-se associadas a fatores como distração, sobrecarga de trabalho, falhas de validação, insuficiente conhecimento dos procedimentos ou comunicação pouco clara.

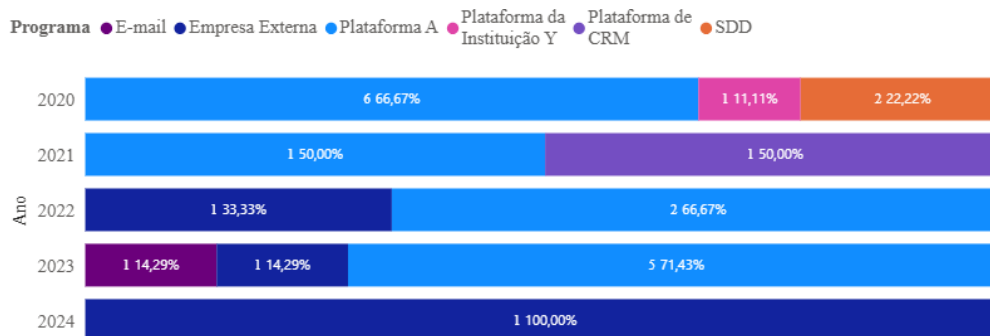
Os resultados sugerem que uma parte significativa dos processos ainda depende fortemente da intervenção humana, aumentando a probabilidade de ocorrência de erros operacionais. Apesar da implementação de mecanismos de controlo, a eliminação total da falha humana revela-se impraticável em contextos organizacionais com processos manuais e necessidade de decisão humana. Embora a automatização contribua para a redução de erros operacionais, a intervenção humana continuará a ser necessária em diversas etapas do processo. Assim, a estratégia de melhoria deve centrar-se na criação de processos mais robustos, controlados e resilientes à ocorrência de falhas humanas.

Neste sentido, o principal objetivo não passa pela eliminação absoluta do erro, mas pela implementação de medidas que reduzam a sua probabilidade e impacto. Entre essas medidas destacam-se a revisão e normalização de procedimentos, o reforço da formação, a melhoria dos mecanismos de validação e a automatização de tarefas repetitivas sempre que possível.

5.3.3 Problema 3: Falha de Sistema

A análise da evolução das “falhas de sistema” ao longo do período 2020–2025 evidencia um comportamento irregular e oscilante, conforme ilustrado no Gráfico 12.

Gráfico 12: Problema de falha de sistema por ano e direção



Procedeu-se à análise das plataformas e sistemas associados às anomalias técnicas, permitindo identificar os principais pontos de origem das falhas (Gráfico 12).

Os resultados evidenciam que a Plataforma A é o sistema com maior incidência de falhas ao longo do período analisado (2020–2023), destacando-se como a principal fonte de ocorrências em anos de maior volume, nomeadamente em 2020 (6 casos; 66,7%) e 2023 (5 casos; 71,4%). Também se registaram falhas no Sistema de Débito Direto, no CRM, em sistemas de Entidades Externas e em plataformas de e-mail, embora com menor expressão individual. Em 2024 observa-se uma redução significativa, com uma ocorrência isolada associada a um sistema de entidade externa. Em 2025, até junho, não foram registadas falhas de sistema associadas a reclamações.

Os resultados sugerem que as falhas de sistema estão concentradas em poucos sistemas críticos, com especial destaque para a Plataforma A, registando-se uma tendência geral de redução ao longo do período analisado. Esta evolução pode indicar melhorias progressivas na estabilidade dos sistemas ou na resolução de problemas técnicos recorrentes.

5.3.3.1 DSI

A identificação das causas raiz dos problemas de falha de sistema foi realizada através de uma reunião colaborativa com colaboradores da Direção de Sistemas de Informação, tendo como base o Diagrama de Ishikawa.

As várias causas associadas à ocorrência de falhas do sistema identificadas foram:

- Desorganização da informação entre diferentes plataformas;

- Utilização de plataformas desatualizadas;
- Inadequação das plataformas às necessidades operacionais;
- Insuficiência de mecanismos de controlo e validação dos sistemas.

A análise permitiu ainda identificar outros fatores explicativos para os picos de ocorrência de falhas registados nos anos de 2020 e 2023 (Gráfico 12), destacando-se:

- Insuficiente formação técnica dos utilizadores das plataformas;
- Atualizações (*upgrades*) das plataformas que originaram comportamentos inesperados durante o período de transição.

Verificou-se que, nos anos com maior incidência de falhas, ocorreram atualizações relevantes nos sistemas, implicando alterações estruturais significativas. Estas alterações nem sempre contemplavam todas as especificidades do contexto operacional, o que conduziu a comportamentos inesperados do sistema. Importa referir que estas ocorrências não refletem necessariamente uma limitação estrutural definitiva das plataformas, mas sim uma fase de adaptação tecnológica. Durante este período, os sistemas foram progressivamente ajustados com base na identificação e reporte de erros pelos utilizadores, contribuindo para a sua melhoria, estabilização e maior adequação às necessidades da organização.

A identificação das causas raiz, através da técnica dos 5 Porquês, dos problemas identificados pela área DSI, permitiu aprofundar a compreensão estrutural das falhas de sistema, evidenciando que estas não resultam apenas de problemas técnicos pontuais, mas sobretudo de fatores organizacionais e de maturidade tecnológica.

A “desorganização das informações constantes nas diversas plataformas” configura igualmente uma fragilidade significativa, dificultando o acesso célere e estruturado aos dados e comprometendo a eficiência na gestão e articulação dos processos (ver Tabela 12).

Tabela 12: 5 Porquês da causa "desorganização de informações constantes das diversas plataformas" (DSI)

Desorganização de informações constantes das diversas plataformas	
1. Porquê?	A informação não se encontra integrada e sincronizada entre os diversos sistemas.
2. Porquê?	Os sistemas foram implementados em diferentes momentos e para responder a necessidades específicas.
3. Porquê?	A empresa tem vindo a evoluir progressivamente, acompanhando o crescimento da atividade e as exigências operacionais.
4. Porquê?	Têm existido outras prioridades estratégicas e operacionais consideradas mais críticas no curto prazo.
5. Porquê?	A organização encontra-se num processo de consolidação e maturidade, implicando uma gestão faseada das iniciativas de transformação.

Esta análise permitiu concluir que a causa raiz da “desorganização de informações constantes das diversas plataformas”, deriva do facto de não haver integração de informações entre plataformas, a qual decorre do próprio estado de evolução da empresa e da existência de múltiplas prioridades estratégicas ainda em curso. Foi proposta a definição de um *roadmap* faseado de integração de sistemas e dados, como ação de melhoria.

A existência de “plataformas desatualizadas” constitui igualmente um constrangimento relevante, limitando a fiabilidade da informação disponibilizada e comprometendo a eficiência e a adequação dos processos de suporte à decisão (ver Tabela 13).

Tabela 13: 5 Porquês da causa "plataformas desatualizadas" (DSI)

Plataformas desatualizadas	
1. Porquê?	Algumas soluções tecnológicas não acompanharam o ritmo de evolução das necessidades atuais da organização.
2. Porquê?	Foram implementadas num contexto anterior, para responder a requisitos específicos existentes à data.
3. Porquê?	A arquitetura tecnológica foi evoluindo de forma faseada.
4. Porquê?	A organização se encontra ainda num processo de maturidade, implicando uma priorização criteriosa dos investimentos e iniciativas tecnológicas.

Relativamente às “plataformas desatualizadas”, conclui-se que a sua origem está associada ao nível de maturidade da organização e à evolução gradual da sua arquitetura tecnológica. As soluções existentes foram implementadas em contextos anteriores, para responder a necessidades específicas da altura, não tendo conseguido acompanhado totalmente a evolução das exigências operacionais ao longo do tempo, em resultado da priorização

faseada dos investimentos tecnológicos. Para resolver tal problema foi proposta a definição de um roadmap tecnológico alinhado com a estratégia da organização.

A existência de uma “plataforma não adaptada às necessidades” dificulta a adequação das funcionalidades aos requisitos operacionais (ver Tabela 14).

Tabela 14: 5 Porquês da causa "plataforma não adaptada às necessidades" (DSI)

Plataforma não adaptada às necessidades	
1. Porquê?	Não suporta de forma integral os processos e a informação hoje exigidos para uma gestão eficiente e integrada de clientes.
2. Porquê?	A adequação funcional do CRM concorreu com outras prioridades estratégicas e operacionais, tendo sido planeada de forma faseada.
3. Porquê?	Foi desenhada e implementada para um contexto organizacional e operacional menos complexo.

No que respeita à “plataforma não adaptada às necessidades”, a análise indica que a causa raiz se relaciona com a evolução do contexto organizacional, que tornou a plataforma insuficiente para suportar, de forma integrada, os processos atuais. Esta situação decorre do facto de a solução ter sido concebida para um ambiente operacional menos complexo, tendo a sua evolução funcional sido condicionada por opções de implementação faseada e por outras prioridades estratégicas. A ação de melhoria encontrada e proposta foi a execução de um alinhamento contínuo entre necessidades do negócio e evolução funcional da plataforma de CRM.

Por fim, no caso da “robustez insuficiente dos processos de controlo da plataforma” verifica-se que os mecanismos de controlo e teste não acompanharam de forma consistente a evolução das plataformas e dos processos organizacionais. Esta limitação comprometeu a deteção atempada de erros e falhas operacionais, refletindo uma necessidade de reforço dos processos de monitorização e validação contínua.

De forma global, a análise evidencia que as falhas de sistema identificadas não resultam apenas de problemas tecnológicos isolados, mas sobretudo de um processo de evolução organizacional faseado, caracterizado por decisões incrementais ao nível da arquitetura de sistemas, prioridades concorrentes e necessidade de reforço dos mecanismos de integração, atualização e controlo.

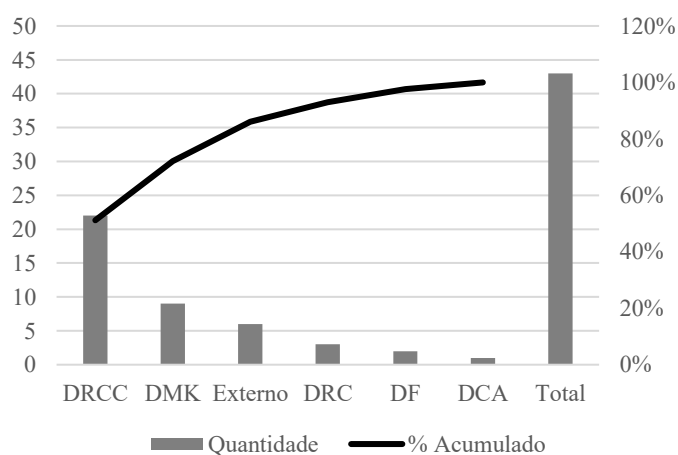
5.3.4 Problema 4: Tratamento Lento

A fase de priorização, com recurso ao Diagrama de Pareto, identificou o “tratamento lento” como um dos principais fatores associados às reclamações na *Instituição Y*. Pretendeu-se compreender a sua distribuição e origem para orientar as ações de melhoria para as áreas com maior impacto.

Tabela 15: Número de casos de tratamento lento por área

Áreas	Quantidade
DRCC	22
DMK	9
Empresa subcontratada	6
DRC	3
DF	2
DCA	1
Total	43

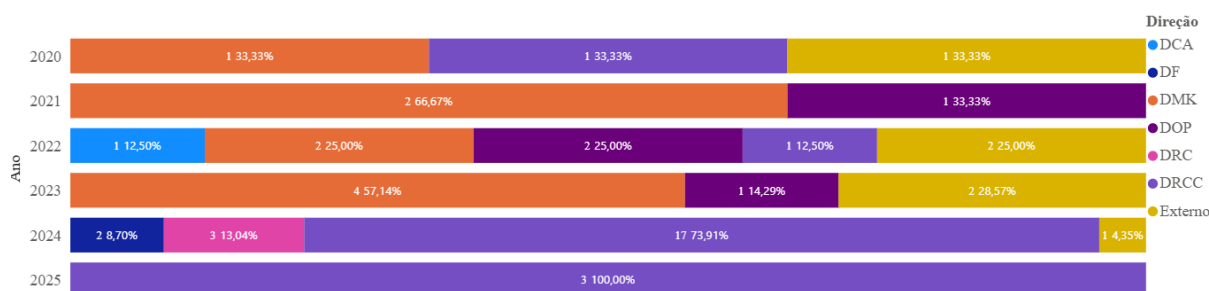
Gráfico 13: Diagrama de Pareto do problema de tratamento lento



A análise da distribuição deste problema por área organizacional evidencia que o “tratamento lento” não está uniformemente distribuído, concentrando-se em algumas unidades específicas. Destaca-se a DRCC como a principal fonte de ocorrências, seguida da DMK e de entidades externas, sendo também identificadas contribuições pontuais de outras áreas. Com base no Diagrama de Pareto, conclui-se que a intervenção prioritária deve incidir sobretudo na DRCC e na DMK.

O Gráfico 14 detalha o tratamento lento por Direção ao longo dos anos 2020-2025 e revela uma dinâmica de criticidade em constante evolução entre as áreas.

Gráfico 14: Problema de tratamento lento por ano e direção



A análise da evolução temporal por área permite observar que o “tratamento lento” apresenta uma dinâmica variável ao longo do período em análise, com alterações na relevância das diferentes direções. Em fases iniciais, o problema encontra-se distribuído por várias áreas, incluindo unidades internas e entidades externas, o que sugere uma natureza transversal do fenómeno. Nos anos subsequentes, observa-se uma maior concentração em determinadas áreas, com destaque progressivo da DMK numa fase intermédia do período: 2 casos (66,7%), em 2021; 2 casos (25%), em 2022; e 4 casos (57,1%), em 2023. No entanto, verifica-se uma redução da sua relevância nos anos mais recentes, não se apresentando nos anos 2024 e 2025.

Pelo contrário, a DRCC assume progressivamente um papel mais central na origem deste tipo de ocorrências, tornando-se a principal área associada ao problema nas fases finais do período analisado: 1 caso (33,3%), em 2020; 1 caso (12,5%), em 2022; 17 casos (73,9%), em 2024; e 3 casos (100%), em 2025. As restantes áreas apresentam contribuições pontuais e menos expressivas, sem um padrão consistente ao longo do tempo.

De forma global, os resultados indicam que o “tratamento lento” está associado a fatores organizacionais e operacionais concentrados em áreas específicas, refletindo diferenças na capacidade de resposta, complexidade processual e dependência de intervenções externas. Esta evidência reforça a necessidade de intervenção direcionada, com especial enfoque na otimização dos processos da DRCC e da DMK.

5.3.4.1 DRCC

Na sequência da sessão de *brainstorming* realizada com os colaboradores da DRCC, foram identificadas outras causas associadas ao problema de “tratamento lento. Embora o fenómeno analisado se relacione com a morosidade na execução de processos já iniciados,

verificou-se que a maioria das causas identificadas coincide com as já apuradas no problema de “ausência de ação”.

As causas comuns identificadas incluem:

- Falta de clareza dos pedidos dos clientes, associada a níveis reduzidos de literacia dos mesmos;
- Existência de múltiplos canais de receção de pedido;
- Insuficiência de recursos humanos;
- Elevado volume de trabalho;
- Dependência de terceiros;
- Complexidade e morosidade na tomada de decisão;
- Falta de mecanismos de monitorização;
- Falta de informações para consulta rápida.

Esta sobreposição de causas-raiz da ausência de ação e tratamento lento evidencia que ambos os problemas partilham determinantes estruturais semelhantes. Assim, as causas já analisadas anteriormente foram consideradas igualmente aplicáveis neste contexto.

Foi, contudo, identificada uma causa específica associada ao “tratamento lento”: a “falta de informações disponíveis para consulta rápida” (ver Tabela 16), entendida como dificuldade em aceder de forma célere e centralizada à informação necessária para a execução das tarefas.

Tabela 16: 5 Porquês da causa "falta de informações para consulta rápida" (DRCC)

Falta de informações para consulta rápida	
1. Porquê?	Porque a informação necessária está dispersa e não existe um ponto único de acesso.
2. Porquê?	Porque a informação está distribuída por várias plataformas, sem consolidação integrada.
3. Porquê?	Porque a plataforma adequada para integrar a informação já foi solicitada, mas não foi desenvolvida.
4. Porquê?	Porque o pedido não foi considerado prioritário.
5. Porquê?	Porque as prioridades são definidas ao nível superior e foram atribuídas a outras iniciativas.

A utilização da técnica dos 5 Porquês permitiu identificar que a sua causa-raiz está relacionada com a dispersão da informação por múltiplas plataformas e com a ausência de

um sistema integrado de acesso à informação. Apesar de existir a necessidade de desenvolvimento de uma solução de consolidação, esta não foi priorizada ao nível estratégico, uma vez que outros projetos foram considerados mais urgentes. A ação de melhoria proposta foi a integração progressiva das plataformas existentes para consolidação da informação.

Em síntese, conclui-se que o tratamento lento na DRCC resulta maioritariamente de fatores estruturais já identificados no problema de ausência de ação, acrescido de uma limitação específica relacionada com o acesso fragmentado à informação, o que compromete a eficiência e a celeridade na execução dos processos.

5.3.4.2 DMK

Na sequência da sessão de *brainstorming* realizada com os colaboradores da área de apoio ao cliente da DMK, foram identificadas causas adicionais associadas ao problema de “tratamento lento”. Embora este problema se relacione com a morosidade na execução de processos já iniciados, verificou-se que as causas identificadas são, mais uma vez, largamente coincidentes com as já descritas no problema de “ausência de ação”.

As principais causas identificadas incluem:

- Insuficiência de recursos humanos;
- Elevado volume de trabalho;
- Dependência de terceiros;
- Falta de formação;
- Sobrecarga sazonal.

A sobrecarga sazonal foi destacada como um fator particularmente relevante, com maior impacto em períodos específicos, nomeadamente no mês de agosto e em fases subsequentes ao vencimento de contratos, contribuindo para o aumento dos tempos de resposta aos pedidos dos clientes.

A análise comparativa entre as causas associadas à “ausência de ação” e ao “tratamento lento” evidencia um elevado grau de sobreposição, sugerindo que ambos os problemas partilham determinantes estruturais comuns. Por este motivo, as causas coincidentes foram já analisadas anteriormente.

Por fim, os colaboradores referiram a existência de melhorias em curso, nomeadamente associadas à transformação de processos e à implementação progressiva de soluções tecnológicas, com potencial impacto na redução da morosidade dos processos e na melhoria da eficiência operacional.

5.4 Mapeamento do Processo de Reclamações

Com o objetivo de apoiar a melhoria dos processos, foram elaborados fluxogramas relativos ao processo de gestão de reclamações oficiais e não oficiais (ver Apêndice I e Apêndice II). Esta etapa teve como finalidade mapear, documentar e formalizar o fluxo de tratamento das reclamações, desde a sua origem até à sua resolução. Os fluxogramas foram construídos na ferramenta *Microsoft Visio* e representam de forma visual os dois processos em análise, permitindo uma leitura integrada das etapas envolvidas na gestão das reclamações.

Embora o Manual de Gestão de Reclamações da *Instituição Y* descreva os procedimentos, a sua natureza essencialmente textual dificulta a perceção global do fluxo processual. Adicionalmente, verificou-se um desfasamento entre o procedimento formalmente definido e a sua aplicação prática. Neste sentido, a ausência de uma representação visual estruturada revelou-se uma lacuna relevante, constituindo uma oportunidade de melhoria ao nível da compreensão, uniformização e controlo do processo. O desenho e a implementação desta representação gráfica do fluxo de processos permitiram analisar com maior precisão as etapas do processo, facilitando uma leitura com vista à simplificação dos procedimentos, nomeadamente pela redução de etapas redundantes identificadas. Desta forma, a elaboração do fluxograma preenche uma lacuna documental, essencial para a otimização da gestão de reclamações.

No processo de gestão de reclamações, oficiais ou não, é frequente a articulação entre departamentos para recolha de informação de suporte à resposta ao cliente. Este momento é representado nos fluxogramas por *gateways*, que assinalam decisões ou pedidos de contributos internos, podendo ocorrer total ou parcialmente conforme o caso.

Sempre que é necessária a recolha de informação interna, os departamentos envolvidos devem responder por escrito, fornecendo os elementos e pareceres solicitados. O prazo definido para resposta à área responsável pela gestão de reclamações é de até dois dias úteis, podendo ser ajustado em situações excecionais, nomeadamente quando existam requisitos

regulatórios mais exigentes ou dificuldades na obtenção de informação, desde que não sejam comprometidos os prazos legais aplicáveis.

5.4.1 Indicadores-chave de Desempenho adotados pela *Instituição Y*

No Processo de Melhoria Contínua da *Instituição Y*, estão definidos indicadores de desempenho relativos a este processo e alguns correlacionados com o tratamento de reclamações. A Tabela 17 apresenta os indicadores de desempenho, acompanhados da atividade a que correspondem e seu respetivo objetivo.

Tabela 17: Processo do SGQ – PR02 “Melhoria Contínua”

Atividade	Objetivo	KPI
Operacionalizar e implementar ações de melhoria identificadas bem como avaliar a eficácia das ações implementadas	Medir o nível de execução das ações de melhoria planeadas.	Taxa de cumprimento das ações de melhoria
Operacionalizar e implementar ações de melhoria identificadas bem como avaliar a eficácia das ações implementadas	Avaliar se as ações implementadas foram realmente eficazes em resolver o problema identificado.	Taxa de eficácia das ações de melhoria
Operacionalizar e implementar ações de melhoria identificadas bem como avaliar a eficácia das ações implementadas	Avaliar o respeito pelos prazos definidos para a conclusão das ações.	Grau de cumprimento dos prazos das ações de melhoria
Tratamento de Reclamações	Avaliar o <i>ranking</i> e desempenho da instituição face às restantes do setor em termos de número de reclamações.	Posição da <i>Instituição Y</i> na lista de reclamações do Banco de Portugal
Tratamento de Reclamações	Analisar a tendência geral de satisfação ou insatisfação dos clientes ao longo do tempo.	Variação anual do n.º total de reclamações
Tratamento de Reclamações	Monitorizar a evolução das reclamações formalmente submetidas ao Banco de Portugal.	Variação anual do n.º de reclamações Banco de Portugal
Tratamento de Reclamações	Monitorizar reclamações relacionadas com situações da Central de Responsabilidades de Crédito (CRC).	Variação anual do n.º de reclamações, com o tema “CRC BdP”
Tratamento de Reclamações	Monitorizar reclamações relacionadas com situações de incumprimento.	Variação anual do n.º de reclamações, com o tema “Incumprimento”
Tratamento de Reclamações	Monitorizar reclamações relacionadas com situações de gestão operacional.	Variação anual do n.º de reclamações, com o tema “Gestão Operacional”
Operacionalizar e implementar ações de melhoria identificadas bem como avaliar a eficácia das ações implementadas	Medir o nível de alcance global das metas estabelecidas para todos os indicadores do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).	Grau de cumprimento global dos indicadores do SGQ

Atualmente, a empresa monitoriza apenas indicadores de natureza global que permitem acompanhar tendências gerais de desempenho, mas não refletem diretamente a execução do processo de gestão de reclamações.

5.5 Propostas de Melhoria de Processos

A melhoria contínua dos processos organizacionais constitui um elemento fundamental para o aumento da eficiência operacional, da qualidade do serviço prestado e da satisfação dos clientes. Neste contexto, a identificação sistemática de falhas, constrangimentos e oportunidades de melhoria assume um papel relevante na otimização dos processos e na prevenção da recorrência de problemas.

Com base na análise realizada ao processo de gestão de reclamações da *Instituição Y*, foram identificadas diversas oportunidades de melhoria, tendo sido posteriormente definidas propostas de intervenção orientadas para a redução das causas associadas às reclamações e para o reforço do controlo e monitorização do processo. Foram elaborados dois documentos (Apêndice IV e Apêndice V) que sintetizam as propostas de melhoria identificadas ao longo da análise realizada.

As propostas desenvolvidas focam-se em várias dimensões da gestão de reclamações, nomeadamente a formalização do processo, a normalização de procedimentos, a melhoria dos sistemas de informação e o reforço da monitorização por indicadores de desempenho.

As diferentes propostas de melhoria no âmbito da transformação do fluxo de gestão de reclamações (Apêndice IV) apresentam níveis distintos de implementação, encontrando-se algumas já concluídas, outras em curso ou em fase de análise e outras ainda por iniciar. Esta classificação permite acompanhar o grau de maturidade das iniciativas e apoiar a monitorização contínua das ações de melhoria definidas.

Para além das propostas diretamente relacionadas com o processo de gestão de reclamações, foram igualmente propostas sugestões de melhoria resultantes das sessões colaborativas realizadas com os colaboradores das diferentes áreas organizacionais envolvidas. Estas propostas tiveram como objetivo recolher a perceção dos colaboradores relativamente aos constrangimentos operacionais identificados e promover uma abordagem participativa à melhoria contínua. A sua implementação assume, contudo, carácter facultativo, dependendo da decisão e disponibilidade das respetivas áreas.

Verificou-se ainda a inexistência de KPI's específicos para o processo de gestão de reclamações, o que limitava a capacidade de monitorização contínua e de avaliação objetiva do desempenho processual. Assim, definiram-se indicadores para acompanhar tempos de resposta e resolução, cumprimento de prazos, reincidência e satisfação do cliente.

5.5.1 Transformação do Fluxo de Gestão de Reclamações

Uma das principais propostas de melhoria identificadas no âmbito deste projeto consiste na transformação do fluxo de gestão de reclamações (ver Apêndice IV). Esta iniciativa pretende reforçar a normalização, o controlo e a monitorização do processo, promovendo uma gestão mais eficiente e consistente das reclamações.

Ao nível da documentação processual, foi proposta a integração dos fluxogramas elaborados no Manual de Gestão de Reclamações, com o objetivo de disponibilizar uma representação visual clara e estruturada do processo aos colaboradores envolvidos. A incorporação desta representação visual permitirá complementar a descrição textual atualmente existente, facilitando a compreensão do processo pelos colaboradores e promovendo uma execução mais uniforme das diferentes etapas.

Paralelamente, procedeu-se à alteração do *workflow* do processo de gestão de reclamações na prática, alinhando-o com o fluxo processual definido nos fluxogramas. Durante a análise efetuada, verificou-se que a plataforma IRIS, apesar de se encontrar definida como ferramenta de registo e acompanhamento de reclamações, era utilizada predominantemente como um repositório de casos concluídos. Na prática, o registo das reclamações ocorria apenas após a sua resolução, o que impedia a obtenção de informação fiável sobre os tempos efetivos de resposta e comprometia a monitorização do desempenho do processo. Assim, a alteração do *workflow* de gestão de reclamações, estabelece que o registo dos casos na plataforma IRIS deve ocorrer imediatamente após a receção da reclamação. Esta alteração permite garantir o registo real das datas de entrada e acompanhamento dos processos, criando condições para uma monitorização mais rigorosa dos tempos de resposta e resolução.

No domínio da gestão da informação e dos sistemas de suporte, identificou-se a necessidade de implementar o registo sistemático das reclamações não oficiais na plataforma IRIS. Esta medida permitirá melhorar o acompanhamento destes casos, facilitar a sua monitorização e reduzir o risco de evolução para reclamações oficiais, promovendo uma atuação preventiva por parte da organização. Foi igualmente proposta a integração entre o sistema IRIS e os ficheiros de controlo de reclamações oficiais, permitindo reduzir tarefas manuais e melhorar a consistência da informação monitorizada.

A análise do processo permitiu ainda identificar a existência de duplicação de tarefas associadas ao registo da informação. Para além do registo no IRIS, os colaboradores

efetuavam igualmente o preenchimento manual do ficheiro *Excel* utilizado para controlo e monitorização das reclamações oficiais. Considerando que ambos os sistemas partilhavam vários campos de informação, foi proposta a integração entre a plataforma IRIS e o ficheiro *Excel*, permitindo a transferência automática dos dados comuns e reduzindo o esforço administrativo associado ao processo e a possibilidade de erro.

No decurso desta análise foram também identificadas inconsistências em alguns campos da plataforma IRIS, nomeadamente relacionadas com designações organizacionais desatualizadas. Foi, então, proposta a atualização da nomenclatura utilizada, garantindo maior coerência entre os sistemas e melhor qualidade da informação registada.

Relativamente ao controlo operacional do processo, foram identificadas oportunidades de melhoria associadas à inexistência de mecanismos automáticos de monitorização de prazos e de categorização estruturada das causas das reclamações. Neste sentido, foi proposta a implementação de sistemas de notificação de prazos de resposta e a integração, nos ficheiros de controlo, das categorias de problemas identificadas ao longo da análise, permitindo um acompanhamento mais sistemático das causas das reclamações e facilitando futuras intervenções corretivas.

Por fim, propôs-se a integração, nos sistemas de registo e monitorização, das categorias de problemas identificadas ao longo da análise das reclamações. Esta medida permitirá acompanhar de forma sistemática as principais causas das reclamações, apoiar a tomada de decisão e direcionar futuras ações de melhoria contínua.

A alteração do fluxo processual na prática proposta assenta, assim, na utilização do IRIS como sistema central de gestão de reclamações, passando este a constituir a principal fonte de informação para monitorização, controlo e reporte. Esta abordagem potencia a utilização das funcionalidades analíticas da plataforma e a sua integração com ferramentas de *business intelligence*, como o *Power BI*, permitindo a construção de *dashboards* e a monitorização automática dos indicadores de desempenho definidos.

5.5.2 Indicadores-chave de Desempenho do Processo de Gestão de Reclamações

A monitorização do desempenho constitui um elemento essencial para a melhoria contínua dos processos organizacionais. No entanto, a análise realizada evidenciou a inexistência de indicadores específicos para o processo de gestão de reclamações da *Instituição Y*, limitando a capacidade de avaliar a eficiência operacional, o cumprimento de prazos e a qualidade do

serviço prestado aos clientes. Esta limitação encontra-se diretamente relacionada com as práticas de registo anteriormente adotadas, uma vez que as reclamações eram registadas na plataforma IRIS apenas após o encerramento do processo. Esta abordagem dificultava o acompanhamento em tempo real das ocorrências e comprometia a recolha de informação necessária para a medição rigorosa do desempenho do processo.

Neste sentido, propôs-se a formalização e monitorização sistemática de um conjunto de KPI's específicos para a gestão de reclamações, alinhados com os objetivos de qualidade, eficiência e melhoria contínua, apoiando a decisão baseada em dados. Os indicadores propostos abrangem diferentes dimensões do processo, nomeadamente os tempos de resposta e resolução, cumprimento de prazos, recorrência e satisfação do cliente, permitindo uma visão integrada do desempenho e a identificação de melhorias.

A sua implementação depende, contudo, da correção das falhas de registo e da consolidação da plataforma IRIS como sistema central, garantindo o registo atempado e a integração das interações essenciais para a fiabilidade dos dados e automatização da monitorização.

Para operacionalizar a proposta, foi desenvolvido um painel de KPI's (Apêndice VI), cuja integração com o IRIS permitirá automatizar o cálculo e disponibilizar informação atualizada para acompanhamento do desempenho.

O painel foi estruturado de forma a facilitar a análise e interpretação dos resultados, integrando os seguintes elementos:

- i) Processo: Identifica o processo do Sistema de Gestão de Qualidade da *Instituição Y* ao qual o KPI está diretamente associado;
- ii) Atividade: Descreve a atividade específica dentro do processo do Sistema de Gestão de Qualidade da *Instituição Y* que é monitorizada pelo KPI;
- iii) Código: Atribuição de um código único de referência ao KPI, desenvolvidos com base na estrutura do SGQ da *Instituição Y*, combinando três elementos principais: o número do processo do sistema, a atividade associada e uma sequência numérica, fundamental para a rastreabilidade e para facilitar a navegação nas folhas de cálculo.
- iv) KPI: Indicador-chave de desempenho específico;
- v) Fórmula: Fórmula de cálculo do KPI identificado;
- vi) Meta: Objetivo de desempenho ideal a ser alcançado;

- vii) *Baseline*: Representa o desempenho histórico consolidado (desde janeiro de 2020) e serve como o ponto de referência inicial. É o valor de comparação para medir se o desempenho atual está, de facto, a melhorar em relação ao padrão histórico;
- viii) *Milestone 2S2026*: A coluna *Milestone 2S2026* (2º semestre de 2026) demonstra a decomposição da meta geral em objetivos táticos e de curto prazo, permitindo ajustes proativos na gestão.
- ix) **Resultado Atual**: Resultado consolidado do semestre atual em que se encontra, utilizado como referência para a monitorização e análise do desempenho no período em avaliação.

Esta estrutura permite não apenas acompanhar a evolução dos indicadores, mas também comparar o desempenho atual com os objetivos definidos e com os resultados históricos da organização.

Por último, importa referir que os valores apresentados no painel de controlo desenvolvido possuem carácter meramente ilustrativo. O seu objetivo consiste em demonstrar a estrutura, funcionamento e potencial de utilização da ferramenta, não correspondendo a resultados reais de desempenho da organização, uma vez que o volume de reclamações pode variar a qualquer momento e alterar os resultados em tempo real.

Sugeriu-se a introdução dos indicadores a seguir descritos.

5.5.2.1 Tempo Médio de Resposta a Pedidos de Informação Complementar

Embora a *Instituição Y* tenha definido um prazo de dois dias úteis para resposta a pedidos de informação complementar e/ou esclarecimento, não há indicadores que permitam monitorizar o seu cumprimento. Assim, propõe-se a monitorização e acompanhamento do tempo médio de resposta a pedidos de informação complementar, promovendo o cumprimento de prazos e a melhoria contínua.

5.5.2.2 Taxa de Cumprimento do Prazo de Resposta a Pedidos de Esclarecimento

A taxa de cumprimento do prazo de resposta a pedidos de esclarecimento está diretamente relacionada com o indicador anteriormente referido. Este avalia a eficácia no cumprimento de um prazo específico estabelecido, neste caso, dois dias úteis.

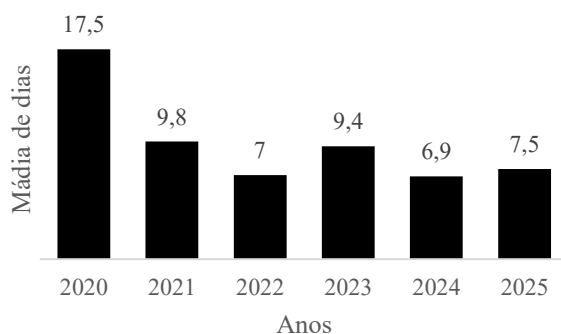
5.5.2.3 Tempo Médio de Resolução de Reclamações Oficiais

Para avaliar o tempo médio decorrido entre a abertura e a resolução de uma reclamação oficial, permitindo identificar falhas nos processos internos, foi definido o indicador tempo médio de resolução das reclamações.

O Decreto-Lei n.º 74/2017 de 21 de junho refere, no âmbito de reclamações lavradas através do livro de reclamações (físico ou eletrónico), que “o fornecedor de bens ou prestador de serviços deve responder ao consumidor ou utente no prazo máximo de 15 dias úteis a contar da data da reclamação (...)” (Artigo 5º-B, Cláusula 4º). Por outro lado, de acordo com o Banco de Portugal (Carta Circular n.º CC/2020/00000041), “(...) as instituições reclamadas devem: a) assegurar a resposta aos clientes bancários no prazo de 20 dias úteis, no caso das reclamações apresentadas diretamente ao Banco de Portugal (...)”. A Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (s.d.) também apresenta um prazo máximo de 20 dias úteis para apreciação de reclamações. No entanto, importa ressaltar que, embora posteriormente tenha sido divulgada uma nova carta circular que veio alterar estes prazos, no momento da realização da presente análise encontrava-se ainda em vigor o regime anteriormente descrito, tendo sido esse o enquadramento considerado.

Tendo de base estes prazos, foi elaborado um levantamento de todas as reclamações oficiais das informações relevantes para o cálculo do indicador, considerando a data de fecho registada no SGRS e apenas dias úteis, excluindo feriados. Foi elaborado um gráfico esta evolução desde 2020 (Gráfico 15).

Gráfico 15: Tempo médio de resolução de reclamações oficiais



Pode-se concluir, através do gráfico apresentado, que, em 2020, a média de resolução foi de 17,5 dias úteis, ponto mais alto do gráfico, indicando que a resolução das reclamações era mais lenta nesse período. Em 2021 há uma queda significativa e positiva para 9,8 dias. Isso

representa uma melhoria de quase 8 dias no tempo médio. No ano de 2022 a média continua a melhorar, atingindo o seu ponto mais baixo em 7 dias. Em 2023 verifica-se um ligeiro agravamento para 9,4 dias, embora mantendo níveis superiores aos de 2020 e 2021. Nos anos seguintes, 2024 e o primeiro semestre de 2025, os tempos estabilizam entre 6,9 e 7,5 dias, permanecendo dentro dos prazos regulamentares.

A oscilação de valores durante o período e um aumento de dias úteis na resolução de reclamações, sobretudo nos anos de 2020 e 2023, deve-se a alguns fatores externos. Conforme analisado o contexto macroeconómico, social e institucional do ano de 2020 foi marcado por fortes alterações derivadas de um período afetado por uma crise pandémica. No ano de 2020, o Banco de Portugal emitiu uma carta circular onde proferiu o alargamento do prazo para tratamento de reclamações para 30 dias úteis (Carta-Circular n.º CC/2020/00000017).

Para além disso, em 2020, embora o tratamento das reclamações fosse realizado pela *Instituição Y*, a responsabilidade pelo envio da resposta ao cliente cabia à empresa-mãe, o que podia atrasar a comunicação, mesmo após a conclusão do seu tratamento. O aumento do tempo em 2023 deve-se sobretudo ao elevado volume de reclamações provenientes do Banco de Portugal, que permitem prazos de resposta mais longos do que as recebidas através do Livro de Reclamações.

Considerando os diferentes prazos legais estabelecidos para a resposta às reclamações, decidiu-se dividir o indicador “tempo médio de resolução das reclamações” em duas categorias distintas: “tempo médio de resolução de reclamações do Banco de Portugal e ASF” e “tempo médio de resolução de reclamações do Livro de Reclamações”, com o objetivo de é avaliar a eficiência do processo de tratamento dessas reclamações, garantindo o cumprimento dos prazos legais estipulados.

5.5.2.4 Taxa de Resolução da Reclamação dentro do Prazo Definido - RO

A “taxa de resolução de reclamações oficiais dentro do prazo legal” está diretamente associada ao cumprimento de prazos imperativos definidos por lei. Este indicador avalia a eficácia no respeito desses limites temporais, constituindo não apenas um objetivo de excelência, mas uma exigência essencial de conformidade legal e de gestão do risco operacional, assumindo-se como um requisito mínimo para evitar incumprimentos e as consequentes sanções financeiras e reputacionais impostas pelas autoridades de supervisão.

5.5.2.5 Tempo Médio de Resolução de Reclamações Não Oficiais

O indicador de “tempo médio de resolução de reclamações não oficiais” mede, em média, quanto tempo a instituição leva para resolver situações de insatisfação dos clientes, recebidas via canais considerados “não oficiais”, possibilitando, muitas vezes, evitar que estas se tornem reclamações formais.

O prazo de resolução para as reclamações não oficiais foi definido com uma abordagem prática e orientada para o cliente. Para isso, analisou-se historicamente os casos em que os clientes sentiram que o atendimento foi lento e que deram origem a uma reclamação oficial. Esta análise procurou determinar o ponto de saturação da tolerância do cliente face ao tempo de espera. A eficácia desta métrica de excelência operacional depende da sua capacidade de se manter relevante face às expectativas dinâmicas dos clientes. Assim, torna-se imperativo que a métrica do prazo de resolução das reclamações não oficiais seja submetida a revisão e adaptação periódica.

5.5.2.6 Taxa de Resolução da Reclamação dentro do Prazo Definido - RNO

A “taxa de resolução da reclamação não oficial dentro do prazo definido” assume uma importância estratégica crucial no contexto da prevenção reputacional. A taxa de resolução não oficial indica o desempenho na gestão da pré-reclamação e na prevenção da escalada de conflitos, possibilitando anteceder a formalização de uma reclamação junto de uma autoridade reguladora.

5.5.2.7 Taxa de Reincidência de Reclamações por Cliente e por Assunto

A “taxa de reincidência de reclamações por cliente e por assunto” é um indicador-chave de desempenho que mede a proporção de reclamações reincidentes, ou seja, situações em que um mesmo cliente volta a reclamar sobre o mesmo motivo, produto ou serviço dentro de um determinado período. Este KPI permite avaliar não apenas a eficácia da resolução inicial das reclamações, mas também a qualidade das ações corretivas e preventivas implementadas pela *Instituição Y*. A ausência deste KPI dificulta a identificação de causas-raiz persistentes e a priorização de medidas de melhoria contínua.

5.5.2.8 Índice de Satisfação do Cliente Pós-Reclamação

O índice de satisfação do cliente pós-reclamação é um KPI que avalia a capacidade da *Instituição Y* de recuperar a experiência do cliente após a ocorrência de um problema.

Na *Instituição Y* o índice de satisfação do cliente é avaliado através de questionários aplicados em diversos formatos, dependendo do tipo de interação. De modo geral, a satisfação é medida no final do contrato ou após o contacto com o cliente, independentemente do canal utilizado.

- Contactos telefónicos: No final da chamada, o cliente é convidado a responder a um questionário de satisfação, avaliando a experiência numa escala de 0 a 10, através das teclas do telefone.
- Contactos por e-mail: Alguns dias após o envio da resposta, o cliente recebe um inquérito de satisfação, geralmente em formato de múltipla escolha (semelhante a um formulário online).
- Atendimento presencial: O mesmo princípio aplica-se às interações presenciais, sendo recolhida a opinião do cliente no final do atendimento.
- Final do contrato: Igualmente efetuada uma avaliação de satisfação nesta fase.

Apesar de estas avaliações permitirem medir de forma geral a satisfação do cliente, não contemplam a experiência do cliente no seguimento de uma reclamação, que é um momento crítico para a perceção de qualidade do serviço. É importante salientar que a satisfação pós-reclamação pode ser influenciada pelo desfecho do caso. Se a reclamação do cliente não for resolvida de acordo com as suas expectativas ou se considerar o desfecho injusto, é possível que este atribua uma avaliação negativa, mesmo que o atendimento tenha sido eficiente e o processo cumprido corretamente.

5.5.3 Problemas Identificados

A análise realizada ao longo deste estudo permitiu identificar um conjunto de problemas que afetam o desempenho do processo de gestão de reclamações e contribuem para a insatisfação dos clientes. Com base na identificação das causas-raiz, suportada pelas ferramentas da qualidade utilizadas e pela participação dos colaboradores das diferentes áreas envolvidas, foram definidas propostas de melhoria destinadas a mitigar os problemas identificados e a promover uma lógica de melhoria contínua.

As propostas apresentadas resultam da conjugação entre a análise dos dados recolhidos, a observação dos processos organizacionais e os contributos obtidos nas sessões de trabalho realizadas com os colaboradores. O seu principal objetivo consiste em apoiar a eliminação

ou redução das causas que estão na origem das reclamações, contribuindo para o aumento da eficiência operacional e da qualidade do serviço prestado.

Para facilitar a sistematização da informação e a sua futura aplicação, foi elaborado um plano síntese de melhoria (Apêndice V), no qual cada problema identificado é associado às respectivas causas-raiz, às ações propostas e aos processos do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) da *Instituição Y* a que se encontra relacionado.

Nos casos dos problemas de ausência de ação e tratamento lento, são ainda identificadas as áreas organizacionais mais impactadas. Optou-se por agregar estas dimensões, por se ter verificado uma elevada similitude nas respetivas causas-raiz. Esta abordagem permitiu evitar a duplicação de propostas de intervenção e desenvolver soluções integradas dirigidas a fatores comuns, potenciando uma atuação mais eficiente sobre os problemas identificados.

Relativamente às falhas humanas, as propostas assumem uma natureza mais transversal, uma vez que este tipo de ocorrência constitui um risco inerente à atividade organizacional e não se encontra limitado a um processo ou área específica. Assim, as ações sugeridas centram-se sobretudo no reforço dos mecanismos de prevenção, controlo, formação e apoio à execução das atividades.

Importa ainda salientar que este plano constitui uma proposta orientadora e não vinculativa. A sua implementação dependerá da avaliação e priorização efetuadas pela organização, tendo em consideração os recursos disponíveis, os objetivos estratégicos e as necessidades específicas de cada área.

Deste modo, o plano constitui um instrumento de suporte à gestão da qualidade, permitindo estruturar as principais oportunidades de melhoria identificadas e apoiar a definição de prioridades de intervenção. As propostas apresentadas representam, assim, uma base para o desenvolvimento de ações de melhoria contínua alinhadas com os princípios do SGQ da *Instituição Y* e com os seus objetivos de eficiência, qualidade e satisfação do cliente.

6 Conclusão e Considerações Finais

6.1 Principais Conclusões

O presente trabalho teve como objetivo analisar o processo de gestão de reclamações da *Instituição Y* e identificar oportunidades de melhoria, com base na análise de dados recolhidos entre janeiro de 2020 e junho de 2025, bem como na aplicação de ferramentas da gestão da qualidade e na perceção dos colaboradores envolvidos.

De forma global, os resultados evidenciam uma tendência de diminuição das reclamações oficiais ao longo do período analisado, o que sugere uma melhoria gradual do desempenho do processo ou, pelo menos, uma estabilização do nível de insatisfação formalmente registado. Paralelamente, verificou-se que a incidência de reclamações associadas a contratos é residual, o que indica que a ocorrência de reclamações não depende diretamente do volume de atividade, mas sim de fatores específicos de natureza organizacional e contextual. Estes dados também reforçam a ideia de que, apesar do impacto reputacional das reclamações, estas representam uma fração muito limitada da atividade global da instituição.

A análise integrada dos dados, complementada pelo enquadramento macroeconómico e setorial, reforça a importância de interpretar a evolução das reclamações à luz de fatores externos, como alterações nas condições económicas e comportamentos dos consumidores.

Em 2020 registou-se o maior número de reclamações na *Instituição Y*, coincidindo com o contexto de forte perturbação económica associada à pandemia de COVID-19, marcado pela contração da atividade, redução de rendimentos e aumento da incerteza, fatores que podem ter potenciado incumprimentos e insatisfação dos consumidores. Ainda que, a nível agregado, o Banco de Portugal não identifique 2020 como o ano com mais reclamações no setor, este contexto poderá ter tido um impacto específico na *Instituição Y*. Entre 2021 e 2022 observa-se uma diminuição das reclamações, possivelmente ligada à recuperação económica e a medidas de apoio extraordinárias. Em 2023 verifica-se novo aumento, em linha com a situação analisada no Banco de Portugal, potencialmente associado à subida das taxas de juro. Já em 2024 e no primeiro semestre de 2025 regista-se uma redução, sugerindo estabilização económica. Paralelamente, a crescente digitalização e utilização de canais online têm contribuído para consumidores mais informados, exigentes e propensos a reclamar.

Ainda que não seja possível estabelecer relações causais diretas, estes elementos ajudam a compreender os picos e oscilações observados ao longo do período em estudo.

Do ponto de vista interno, a análise qualitativa permitiu identificar um conjunto restrito de causas predominantes, com destaque para problemas relacionados com ausência de ação, tratamento lento, falhas humanas e falhas de sistema. Estas categorias concentram a maior parte das ocorrências analisadas, evidenciando que os principais constrangimentos se relacionam sobretudo com fatores operacionais e organizacionais, mais do que com situações isoladas ou pontuais.

A aplicação de ferramentas como o Diagrama de Pareto revelou-se particularmente relevante para a priorização de problemas, permitindo focar a análise nas causas com maior impacto. Em complemento, as técnicas de *brainstorming*, Diagrama de Ishikawa e 5 Porquês permitiram aprofundar a compreensão das causas-raiz, evidenciando que muitos dos problemas identificados têm origem em fragilidades estruturais, nomeadamente na gestão da informação, na articulação entre áreas, na monitorização de processos e na definição de prioridades operacionais. Verificou-se ainda que os problemas de ausência de ação e tratamento lento se concentram em determinadas áreas organizacionais (DRCC e DMK), o que reforça a existência de assimetrias internas na execução dos processos e sugere a necessidade de mecanismos mais eficazes de coordenação e controlo interdepartamental.

No caso das falhas humanas, os resultados indicam uma distribuição transversal e não concentrada, sendo estas maioritariamente associadas a lapsos operacionais, o que evidencia a importância de reforçar mecanismos de apoio à execução, normalização de procedimentos e redução da dependência de intervenção manual sempre que possível.

Relativamente às falhas de sistema, observa-se uma evolução globalmente positiva ao longo do período em análise, ainda que persistam desafios relacionados com a integração de plataformas, atualização tecnológica e robustez dos mecanismos de controlo. Esta tendência sugere um processo gradual de maturação tecnológica da organização.

Em termos metodológicos, destaca-se a utilidade das ferramentas da qualidade na estruturação da análise e no envolvimento dos colaboradores, tendo estas permitido não apenas identificar problemas, mas também estimular a participação ativa dos colaboradores, criando um espaço propício à partilha de experiências e à identificação conjunta de

causas-raiz. A convergência de percepções entre diferentes áreas reforça o carácter sistémico de várias das fragilidades identificadas.

Por fim, o presente estudo evidencia que, apesar dos resultados globalmente positivos da *Instituição Y*, subsistem ineficiências nos processos internos, sobretudo ao nível da monitorização, da integração da informação e da coordenação entre áreas. As propostas desenvolvidas ao longo do estudo assumem, por isso, um papel de suporte à melhoria contínua e à evolução do sistema de gestão de reclamações, com potencial de impacto na eficiência organizacional e na experiência do cliente.

Este trabalho reforça a importância da gestão das reclamações não apenas como um sistema de resposta ao cliente, mas como uma ferramenta de aprendizagem organizacional. A experiência demonstrou de forma clara a mais-valia destas ferramentas na análise de problemas complexos, na identificação de causas-raiz e na definição de soluções.

6.2 Contributos do Projeto

Este trabalho de projeto representou um aporte relevante tanto do ponto de vista teórico como prático. Do ponto de vista teórico, reforça a literatura existente ao sublinhar a importância da gestão de reclamações enquanto instrumento integrado na gestão da qualidade, destacando o seu papel na promoção da melhoria contínua. Neste enquadramento, constata-se que as reclamações constituem fontes relevantes de identificação de falhas organizacionais e oportunidades de melhoria, o que justifica a sua análise sistemática e estruturada.

No plano prático, o estudo propõe soluções ajustadas à realidade da *Instituição Y*, fundamentadas numa análise rigorosa das reclamações registadas. Estas propostas visam apoiar a implementação de ações corretivas e de melhoria, com impacto na eficiência operacional e na experiência do cliente.

Um contributo central prende-se com a definição de indicadores-chave de desempenho específicos para o processo de gestão de reclamações. A inexistência destes indicadores limitava a capacidade de monitorização objetiva do desempenho, nomeadamente ao nível de prazos, eficiência e qualidade das respostas. A sua definição permite reforçar a gestão baseada em dados, apoiar a tomada de decisão e consolidar práticas de melhoria contínua alinhadas com o Sistema de Gestão da Qualidade.

Observa-se ainda um reforço da cultura organizacional orientada para a qualidade, promovido pela sensibilização das equipas envolvidas para a importância da melhoria contínua. A aplicação das ferramentas dos 5 Porquês e do Diagrama de Ishikawa em contexto colaborativo permitiu, não só, identificar as causas-raiz dos problemas, bem como a promover a dinamização do envolvimento dos colaboradores, favorecendo a partilha de experiências e a análise crítica dos processos.

Por fim, verifica-se a adoção de soluções práticas, simples e passíveis de utilização transversal, bem como a promoção da automatização de processos e integração de plataformas. Parte das propostas desenvolvidas foi já implementada pela organização, contribuindo para a redução de tarefas manuais e para o reforço da monitorização do desempenho (Apêndice IV).

6.3 Oportunidades para Investigações Futuras

Os resultados obtidos neste estudo abrem caminho a futuras linhas de investigação, quer no aprofundamento do tema, quer na aplicação e avaliação de soluções semelhantes em diferentes contextos organizacionais. Emergem igualmente novas questões de investigação, particularmente no que respeita aos efeitos da implementação de ferramentas de gestão da qualidade na evolução do volume e tipologia de reclamações. Ainda assim, a análise aprofundada dos temas e a proposta de novos fluxos processuais constituem, por si só, um contributo relevante.

Verifica-se também a existência de processos ainda fortemente manuais, o que representa uma oportunidade clara para investigações futuras incidirem sobre a automação e digitalização dos fluxos de trabalho, com vista ao aumento da eficiência e à redução da probabilidade de erro.

Adicionalmente, recomenda-se a utilização contínua de metodologias como o ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), enquanto ferramenta de suporte à monitorização e melhoria sistemática dos processos.

Em síntese, este trabalho fornece um enquadramento metodológico e prático que pode ser adaptado a diferentes organizações, reforçando o papel da gestão de reclamações como elemento estruturante da qualidade e da melhoria contínua.

6.4 Limitações

Apesar dos contributos identificados, o estudo apresenta limitações que importa reconhecer para uma correta interpretação dos resultados.

Uma das principais limitações relaciona-se com a elevada carga operacional das equipas envolvidas, o que condicionou a implementação atempada de algumas propostas, nomeadamente no que respeita à transformação do fluxo do processo de gestão de reclamações e ao desenvolvimento da plataforma IRIS. Este contexto de adaptação contínua da organização a novas exigências tecnológicas e de mercado limitou a disponibilidade das equipas para uma implementação mais célere das melhorias propostas.

No âmbito dos exercícios práticos realizados, apesar de bem-sucedidos, alguns colaboradores demonstraram uma resistência à aceitação da responsabilidade pelos problemas identificados, tendendo a transferir a causalidade para fatores externos ou para outros departamentos.

Por outro lado, a presente investigação priorizou a análise das reclamações oficiais, devido ao seu registo sistematizado e ao impacto crítico que representa para a empresa e sobretudo porque as reclamações não oficiais não foram registadas com o devido rigor e de forma sistemática, o que limita a profundidade da análise global do fenómeno, apesar da sua relevância para a deteção precoce de falhas.

Por fim, a ausência de dados completos para alguns indicadores propostos no painel de KPI's não invalida a sua pertinência, refletindo antes constrangimentos de natureza operacional e de acesso à informação, que deverão ser ultrapassados numa fase de implementação efetiva.

Em síntese, estas limitações não comprometem a validade do estudo, constituindo antes oportunidades de melhoria futura e reforçando a importância da consolidação de uma cultura de melhoria contínua e responsabilização organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

7 Referências Bibliográficas

- Adzhigalieva, Z., Hurriyati, R. & Hendrayati, H. (2022). The Influence of Complaint Handling and Service Recovery on Customer Satisfaction, Customer Loyalty and Customer Retention. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 657, 281–285. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220701.055>
- Ahmed, R., Vveinhardt, J., Warraich, U., Hasan, S. & Baloch, A. (2020). Customer Satisfaction & Loyalty and Organizational Complaint Handling: Economic Aspects of Business Operation of Airline Industry. *Inžinerinė Ekonomika-Engineering Economics*, 31(1), 114–125. [DOI:10.5755/j01.ee.31.1.8290](https://doi.org/10.5755/j01.ee.31.1.8290)
- Aithal, P. & Aithal, S. (2023). Key Performance Indicators (KPI) for Researchers at Different Levels & Strategies to Achieve it. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMTS)*, 8 (3), 294-325. ISSN: 2581-6012.
- AL-kiyumi, K. ., AL-hattali, N. ., & Ahmed , R. (2021). Operational Risk Management and Customer Complaints in Omani Banks. *Journal of Governance and Integrity*, 5(1), 200-210. <https://doi.org/10.15282/jgi.5.1.2021.7031>
- Almeida, C. (2021). *Padronização do processo de gestão de reclamações: estudo de caso numa empresa de acessórios plásticos*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro. Repositório Institucional da Universidade de Aveiro. https://ria.ua.pt/bitstream/10773/33969/1/Documento_Carolina_Almeida.pdf
- American National Standards Institute. (1970). *Flowchart symbols and their usage in information processing*. American National Standards Institute.
- American Society of Mechanical Engineers. (1947). *Operation and flow process charts*. ASME.
- ANACOM. (2024). *Comércio eletrónico em Portugal e na UE: Edição de 2024*. Obtido de <https://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1802556>
- António, N., Teixeira, A. & Rosa, A. (2007). *Gestão da Qualidade: De Deming ao modelo de excelência da EFQM*. Edições Sílabo.

- ASF - Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões. (s.d.). *Gestor de Reclamações*. <https://www.consumidor.asf.com.pt/gestor-de-reclama%C3%A7%C3%B5es>
- Banco Central Europeu. (2022). *Economic Bulletin, Issue 8/2022*.
<https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/html/eb202208.en.html>
- Banco Central Europeu. (2023). *Economic Bulletin, Issue 3/2023*.
<https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/html/eb202303.en.html>
- Banco Central Europeu. (2023). *Key ECB interest rates*.
https://www.ecb.europa.eu/stats/policy_and_exchange_rates/key_ecb_interest_rates/html/index.pt.html
- Banco Central Europeu. (2024). *Economic Bulletin, Issue 4/2024*.
<https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/html/eb202405.en.html>
- Banco de Portugal (2020). Medidas de flexibilização de requisitos regulatórios e de supervisão para alívio da situação de contingência decorrente do surto COVID-19. *Carta-Circular n.º CC/2020/00000017*.
https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/cartas-circulares/405553872_8.docx.pdf
- Banco de Portugal. (2020). Cessação das medidas de flexibilização relativas ao tratamento de reclamações. *Carta Circular n.º CC/2020/00000041*.
https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/cartas-circulares/415819290_6.docx.pdf
- Banco de Portugal. (2020). *Relatório de Supervisão Comportamental de 2020*. Obtido de https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/rsc_2020_pt.pdf
- Banco de Portugal. (2021). *Relatório de Supervisão Comportamental (2020)*. Obtido de https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/rsc_2020_pt.pdf
- Banco de Portugal. (2022). *Relatório de Supervisão Comportamental (2021)*. Obtido de https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/rsc_2021_pt.pdf
- Banco de Portugal. (2023). *Relatório de Supervisão Comportamental (2022)*. Obtido de https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/rsc_2022_pt.pdf

- Banco de Portugal. (2024). *Boletim Económico – dezembro 2024*.
https://www.bportugal.pt/sites/default/files/documents/2024-12/be_dez24.pdf
- Banco de Portugal. (2024). *Relatório de Supervisão Comportamental (2023)*. Obtido de
https://www.bportugal.pt/sites/default/files/documents/2024-04/rsc_2023_pt.pdf
- Banco de Portugal. (2025). *Relatório de Supervisão Comportamental (2024)*. Obtido de
https://www.bportugal.pt/sites/default/files/documents/2025-04/rsc_2024_pt.pdf
- Chapin, N. (1970). Flowcharting With the ANSI Standard: A Tutorial. *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 2 (2), 119 – 146. <https://doi.org/10.1145/356566.356570>
- Ciecińska, B. (2023). Identification of Defects Causes: Ishikawa Diagram and 5 Whys in Theoretical and Practical Terms. *Quality Control and Quality Assurance - Techniques and Applications* (pp. 1 – 18). IntechOpen. DOI: [10.5772/intechopen.113990](https://doi.org/10.5772/intechopen.113990)
- Davidow, M. (2003). *Organizational responses to customer complaints: What works and what doesn't*. *Journal of Service Research*, 5(3), 225–250.
- Diário da República. (2017). Decreto-Lei n.º 74/2017, de 21 de junho. *Diário da República n.º 118/2017*, 1ª série (2017-06-21): 3141 – 3157.
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/74-2017-107541411>
- Direção de Governo Corporativo. (2021). *Regulamento de Gestão de Reclamações* (Documento Interno). Instituição Y.
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.
- Erridge, P. (2006). The Pareto Principle. *British Dental Journal*, 201 (7), 419.
<https://doi.org/10.1038/sj.bdj.4814131>
- Ferreira, J., Buosi, V. & Gasparini, V. (2016). A Importância da Qualidade nas Organizações. *Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais*, 17 (1), 50-55.
<https://revistajuridicas.pgsskroton.com.br/article/view/3710>
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D. & Neely, A. (2007). Towards a Definition of a Business Performance Measurement System. *International Journal of Operations & Production Management*, 27 (8), 784-801.

- Gabinete de Qualidade. (2025). *Manual de Gestão de Qualidade*. Instituição Y.
- Gilbreth, F. & Gilbreth, L. (1921). *Process Charts: First Steps in Finding the One Best Way to do Work*. Transactions of the American Society of Mechanical Engineers (ASME).
- Haouimi, S. (2023). *The impact of Total Quality Management in the banking sector in the UK*. Tese de Doutoramento, University of Wales Trinity Saint David. University of Wales Trinity Saint David Repository.
<https://repository.uwtsd.ac.uk/id/eprint/2617>
- Hazée, S., Van Vaerenbergh, Y., & Armirotto, V. (2017). *Co-creating service recovery after service failure: the role of brand equity*. J. Bus. Res., 74 (2017), pp. 101-109
- Huppertz, J. (2007). *Firms' complaint handling policies and customer perceptions of fairness*. Journal of Consumer Affairs, 41(2), 295–316.
- Instituto Nacional de Estatística. (2021). PIB em volume aumentou 2,7% em 2019 e contraiu 8,4% em 2020. Contas nacionais anuais (Base 2016): 2019 (final) e 2020 (provisório). *Destaque - Informação à Comunicação Social*. Instituto Nacional de Estatística.
https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=522445919&att_display=n&att_download=y
- Instituto Nacional de Estatística. (2024). *Taxas de Juro Implícitas no Crédito à Habitação*.
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=593668566&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt
- International Organization for Standardization. (1985). *Information processing - Documentation symbols and conventions for data, program and system flowcharts, program network charts and system resources charts*. (ISO Standard No. 5807:1985).
- International Organization for Standardization. (s.d.). *Information processing—Documentation symbols and conventions for data, program and system flowcharts, program network charts and system resources charts (ISO 5807:1985)*.
<https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:5807:ed-1:v1:en>

- International Organization for Standardization. (s.d.). *ISO 5807:1985 Information processing — Documentation symbols and conventions for data, program and system flowcharts, program network charts and system resources charts*.
<https://www.iso.org/standard/11955.html>
- Ishikawa, K. (1976). *Guide to Quality Control*. Asian Productivity Organization.
- Isiaka, M., Ashiru, S., Sodiya, A. & Isiaka, R. (2025). Understanding Customers' Complaints in the Banking Sector: Insights from Attribution Theory. *Journal of Social Sciences & Humanities*, 10 (2), 201-214.
<https://esutjss.com/index.php/ESUTJSS/article/view/281/251>
- Jagusiak-Kocik, M. (2017). PDCA cycle as a part of continuous improvement in the production company - a case study. *Production Engineering Archives*, 14, 19–22.
 DOI: 10.30657/pea.2017.14.05
- Júlio, P., & Maria, J. (2022). Choques pandémicos. Banco de Portugal. *Revista de Estudos Económicos*, Vol. VIII (3), 51-71.
https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/papers/re202210_pt.pdf
- Juran, J. (1951). *Quality-control handbook*. McGraw-Hill.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management: The millennium edition* (10^a ed.). Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1999). *Principles of marketing* (2^a ed. europeia). Prentice Hall Europe.
- Lewis, B. & Spyropoulos, S. (2001). Service Failures and Recovery in Retail Banking: The Customers' Perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 19 (1), 34-47. <https://doi.org/10.1108/02652320110366481>
- Liu, W. (2021). The Influence of Employee Involvement in Total Quality Management on Employee Performance. *International Journal of Business and Economic Affairs (IJBEA)*, 6 (2), 89-96. <https://doi.org/10.24088/ijbea-2021-62003>

- Mazzocato, P., Savage, C., Brommels, M., Aronsson, H., & Thor, J. (2010). Lean thinking in healthcare: A realist review of the literature. *Quality and Safety in Health Care*, 19 (5), 376–382. <https://doi.org/10.1136/qshc.2009.037986>
- McCole, P. (2004). *Dealing with complaints in services*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 16(6), 345–354.
- Meier, H., Lagemann, H., Morlock, F. & Rathmann, C. (2013). Key Performance Indicators for Assessing the Planning and Delivery of Industrial Services. *Procedia CIRP*, 11, 99-104. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2013.07.056>
- Mittal, S. (2023). Complaint Management System. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 5 (2), 37-41. <https://doi.org/10.33545/26633213.2023.v5.i2a.148>
- Moaveni, S. & Chou, K. (2016). Using the Five Method in the Classroom: How to Turn Students into Problem Solvers. *Journal of STEM Education*, 17 (4), 35 – 41. <https://www.jstem.org/jstem/index.php/JSTEM/article/view/2171>
- Morgeson III, F.V., Hult, G.T.M., Mithas, S., Keiningham, T., & Fornell, C. (2020). *Turning complaining customers into loyal customers: moderators of the complaint handling–customer loyalty relationship*. J. Market., 84 (5) (2020), pp. 79-99
- Mtau, T. & Rahul, N. (2024). Optimizing Business Performance through KPI Alignment: A Comprehensive Analysis of Key Performance Indicators and Strategic Objectives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 14, 66-82. ISSN: 2164-5175.
- Neira, C. & Iglesias, R. (2010). Explaining customer satisfaction with complaint handling. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 28 (2), 112. <https://doi.org/10.1108/02652321011018305>
- Nina-e-Silva, C. H., & Alvarenga, L. F. C. (2017). *A importância histórica e as principais características dos códigos de Hamurabi e de Manu*. Revista Jurídica Eletrônica, 6 (8). Universidade de Rio Verde. <https://www.unirv.edu.br/conteudos/fckfiles/files/8%20-%20IMPORT%C3%82NCIA%20HIST%C3%93RICA%20E%20AS%20PRINCIP>

AIS%20CARACTER%C3%8DSTICAS%20DOS%20C%C3%93DIGOS%20DE%
20HAMURABI%20E%20DE%20MANU(1).pdf

Oakland, J. (2004). *Oakland on Quality Management*. Routledge.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988). SERVQUAL A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. 64 (1). 12-40.

https://www.researchgate.net/publication/200827786_SERVQUAL_A_Multiple-item_Scale_for_Measuring_Consumer_Perceptions_of_Service_Quality

Pavlović, M. & Tešić, B. (2023). Determining the significance of the quality dimension of banking service in Croatia based on the servqual model. *STED Journal*, 5 (2), 29-49. DOI 10.7251/STED2302029P

Pinto, A., & Soares, I. (2018). *Sistemas de gestão da qualidade: Guia para a sua implementação* (2.^a edição). Edições Sílabo. ISBN 978-972-618-891-9.

Pinto, C., Rodrigues, J., Santos, A., Melo, L., Moreira, M. & Rodrigues, R. (2009). *Fundamentos de Gestão* (2.^a ed.). Editorial Presença.

Pordata. (s.d.). *Taxa de crescimento real do PIB (%)*.

<https://www.pordata.pt/pt/estatisticas/economia/crescimento-e-produtividade/taxa-de-crescimento-real-do-pib>

Portal da Queixa. (2023, 15 de março). *Estudo ‘O Perfil do Consumidor Atual’: Consumidores estão mais digitais, exigentes, informados e empoderados*.
<https://portaldaqueixa.com/news/consumidor-atual-exigentes-informados-empoderados>

Portugal. (1966). Decreto-Lei nº 47344. *Invocação da prescrição*. Diário da República, I Série, nº 274, de 25 de novembro. Consultado em 6 de novembro de 2025, de <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/1966-34509075-49788775>

Portugal. (1966). Decreto-Lei nº 47344. *Prescrição de cinco anos*. Diário da República, I Série, nº 274, de 25 de novembro. Consultado em 6 de novembro de 2025, de <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/1966-34509075-49788775>

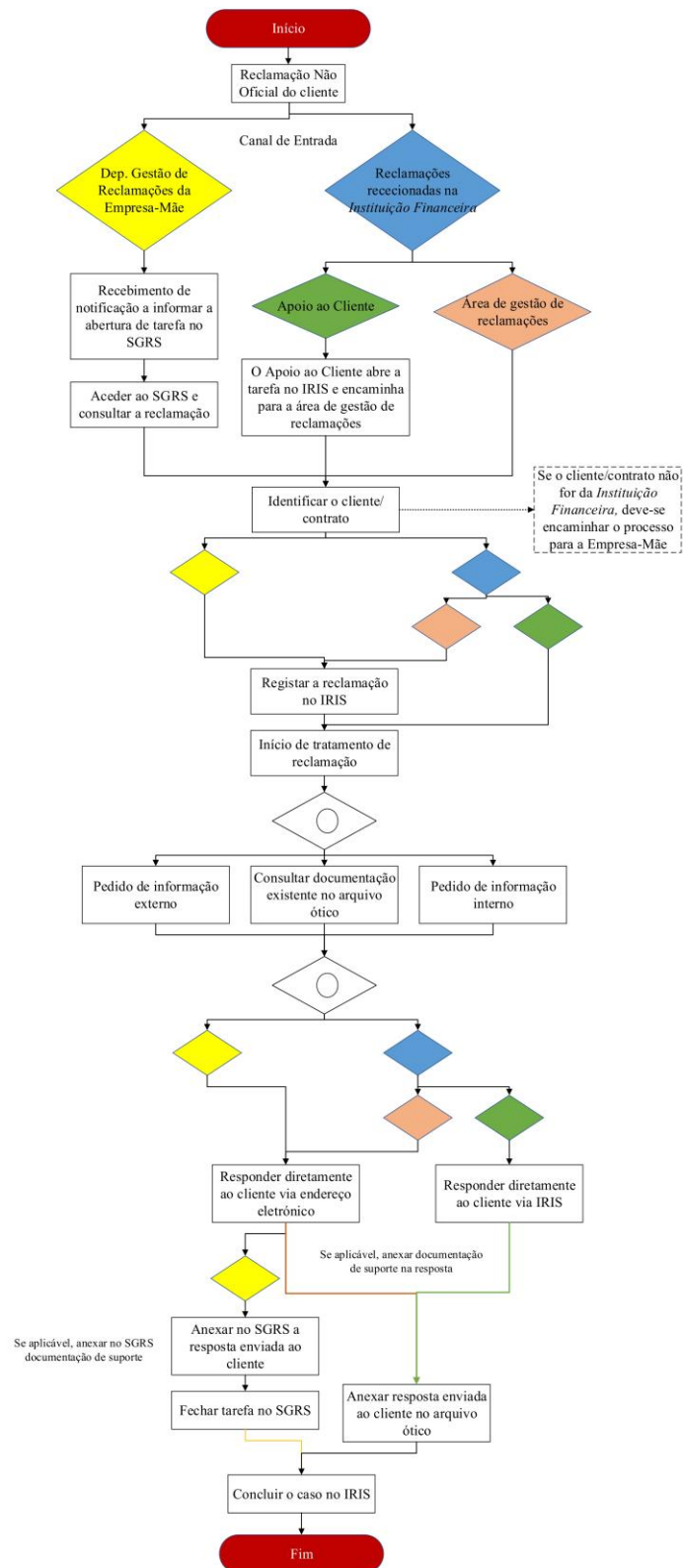
- Richins, M. (1983). Negative word of mouth by dissatisfied customers: A pilot study. *Journal of Marketing*, 47 (1), 68 – 78. DOI: 10.2307/3203428
- Saeger, A. (2023). *O diagrama de Ishikawa para a gestão do risco: Antecipar e resolver problemas dentro da empresa*. 50Minutes.com
- Santos, A., Pozzetti, J., Moraes, P. & Cleide, A. (2020). *Utilização da ferramenta Diagrama de Pareto para auxiliar na identificação dos principais problemas nas empresas*. <https://unisalesiano.com.br/aracatuba/wp-content/uploads/2020/12/Artigo-Utilizacao-da-ferramenta-Diagrama-de-Pareto-para-auxiliar-na-identificacao-dos-principais-problemas-nas-empresas-Pronto.pdf>
- Setiawan, I. & Purba, H. (2020). A Systematic Literature Review of Key Performance Indicators (KPI's) Implementation. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1 (3), 200-208. DOI: <https://doi.org/10.7777/jiemar.v1i2>
- Simon, A., Kafel, P., Nowicki, P., & Casadesus, M. (2015). The development of complaints handling standards in spa companies: *A case study analysis in Spain*. *International Journal for Quality Research*, 9 (4), 675-688.
https://www.researchgate.net/publication/287533734_The_development_of_complaints_handling_standards_in_spa_companies_A_case_study_analysis_in_Spain
- Soares, M. (2011). *Tratamento e Gestão de Reclamações em Serviços*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/57354/2/TeseFinal.pdf>
- Soares, R. (maio, 2021). *Queixas dos clientes bancários sobem 8,6% com perto de 1900 relativas à pandemia*. Público.
<https://www.publico.pt/2021/05/03/economia/noticia/queixas-clientes-bancarios-sobem-86-perto-1900-relativas-pandemia-1960958>
- Tax, S., Brown, S. & Chandrashekar, M. (1998). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationships Marketing. *Journal of Marketing*, 62 (2), 60 – 76. <https://doi.org/10.1177/002224299806200205>
- Wicks, A. & Roethlein, C. (2009). A satisfaction-Based Definition of Quality. *Journal of Business & Economic Studies*, Vol. 15 (1), pp 82-97, 110-111.

<https://search.proquest.com/openview/d677c1dd6660cdcd7c2cde7b4ac8dcb2/1?pq-origsite=gscholar&cbl=30316>

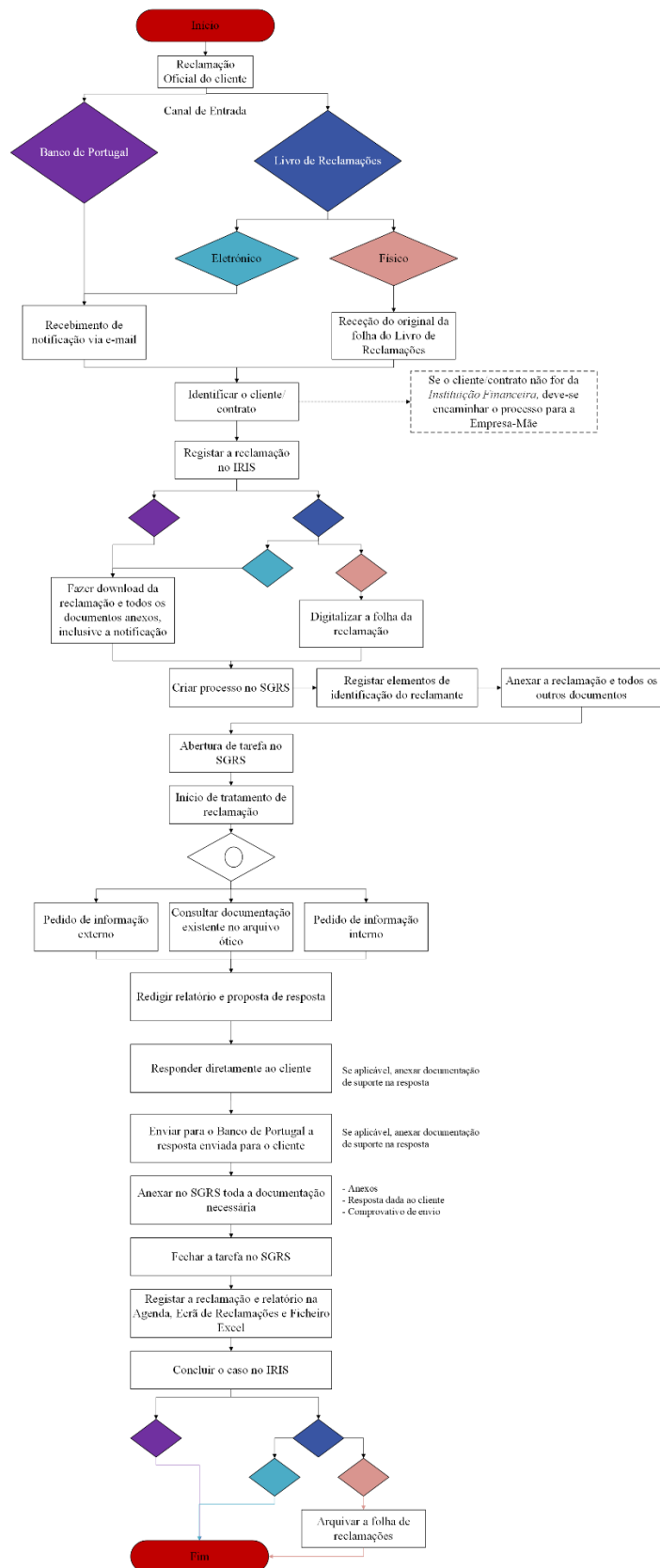
Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world: The story of lean production, Toyota's secret weapon in the global car wars that is now revolutionizing world industry*. Free Press.

Zacharias, M. (2022). The Importance of Quality Control for The Success of A Company. *Asian Journal of Logistics Management*, 1 (2), 99-106.
<https://doi.org/10.14710/ajlm.2022.16787>

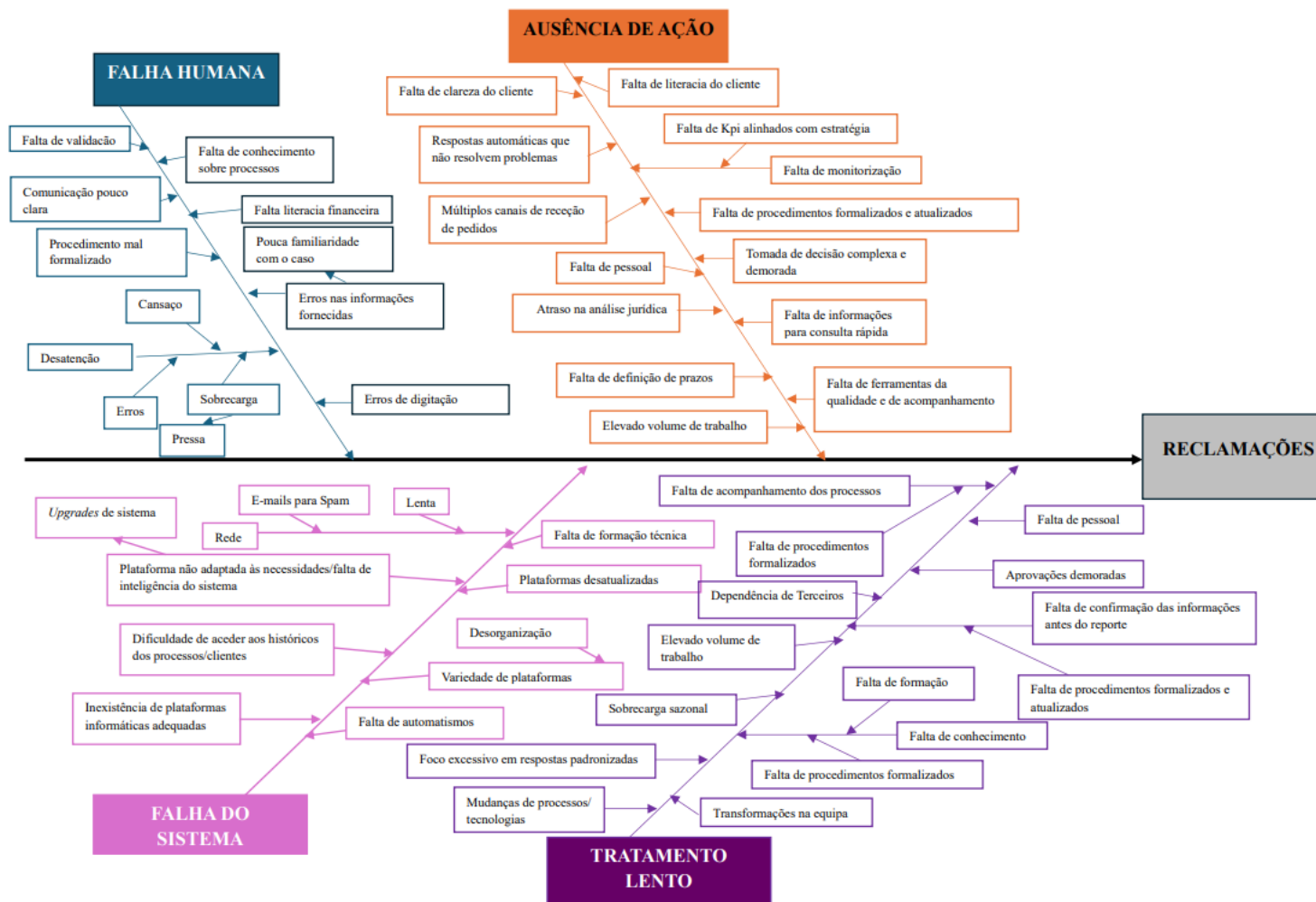
Apêndice I – Fluxograma do Processo de Gestão de Reclamações Não Oficiais



Apêndice II – Fluxograma do Processo de Gestão de Reclamações Oficiais



Apêndice III – Diagrama de Ishikawa



Apêndice IV – Propostas de melhoria - Transformação do Fluxo de Gestão de Reclamações

Oportunidades de Melhoria	Proposta	Estado
Ausência de um fluxograma visualmente claro no Manual de Gestão de Reclamações	Integração dos fluxogramas elaborados no Manual de Gestão de Reclamações para que fique devidamente registado formalmente e possa estar disponível aos colaboradores responsáveis pelo tratamento das reclamações	Em análise ●
Desvios no cumprimento do processo de tratamento de reclamações	Alteração do <i>workflow</i> de gestão de reclamações, conforme fluxograma definido	Concluído ●
Ausência de registo sistemático de reclamações não oficiais	Registo sistemático das reclamações não oficiais na plataforma IRIS	Em curso ●
Processo manual de monitorização de reclamações oficiais em duas ferramentas distintas que se poderiam integrar	Integração do sistema de gestão de cliente (IRIS) no ficheiro de controlo e monitorização de reclamações oficiais	Concluído ●
Campos do IRIS com designações antigas e desatualizadas	Atualização dos campos do IRIS com designações atualizadas para a nomenclatura atual	Por iniciar ●
Ausência de sistema de notificação de prazos de resposta	Integração de um sistema de notificação para os prazos definidos de resposta a dar após reclamação recebida pelo Banco de Portugal, Livro de Reclamações ou ASF	Em curso ●
Inexistência de categorização da origem do problema que deu origem à reclamação no respetivo ficheiro de controlo	Integração das categorias de problemas centrais identificadas pela autora no ficheiro <i>Excel</i> para controlo sistemático e futura intervenção (se aplicável com cores)	Por iniciar ●
Ausência de KPIs específicos ao processo de tratamento de reclamações	Formalização e monitorização sistemática de KPIs identificados pela autora alinhados com a melhoria contínua do processo de gestão de reclamações.	
	Tempo médio de resposta a pedidos de informação complementar	Por iniciar ●
	Taxa de cumprimento do prazo de resposta a pedidos de esclarecimento	Por iniciar ●
	Tempo médio de resolução de reclamações - Banco de Portugal e ASF	Concluído ●
	Tempo médio de resolução de reclamações - Livro de Reclamações	Concluído ●
	Taxa de resolução da reclamação dentro do prazo definido – RO	Concluído ●
	Tempo médio de resolução de reclamações não oficiais	Em curso ●
	Taxa de resolução da reclamação dentro do prazo definido - RNO	Por iniciar ●
	Taxa de reincidência de reclamações sobre o mesmo assunto	Em análise ●
	Índice de satisfação do cliente pós reclamação	Em curso ●
Ausência de monitorização de KPI's específicos	Integração do painel de KPI's elaborado com a plataforma IRIS	Em análise ●

Apêndice V – Propostas de melhoria – Problemas Identificados

Legenda

✓ - A solução encontrada aplica-se ao problema central.

✗ - A área referiu, durante a sessão, que a solução identificada não se aplica à causa encontrada.

n/a – A área não identificou a causa como razão do problema central, não se aplicando a solução proposta.

Ausência de Ação e Tratamento Lento				
Causas Identificadas	Propostas	Processos do SGQ	DMK	DRCC
Falta de clareza do cliente e ausência de literacia dos mesmos	Redação de manuais e <i>templates</i> de comunicação <i>client-friendly</i>	PR04 – Marketing	☑	☑
	Reforçar o papel do colaborador como “tradutor financeiro”	PR14 – Contencioso PR04 – Marketing	☑	☑
Múltiplos canais de receção de pedidos de clientes	Sistema único de registo e gestão de pedidos (IRIS), onde seja possível integrar as várias comunicações a um único caso	PR18 – Gestão de Sistemas de Informação	☑	☑
Falta de pessoal	Ferramentas de priorização de tarefas (Matriz GUT, quadros Kanban)	PR02 – Melhoria Contínua	☑	☑
	Automatização e digitalização de processos repetitivos	PR18 – Gestão de Sistemas de Informação	☒	☑
Elevado volume de trabalho	Redistribuir atividades com base na capacidade e especialização de cada membro	PR14 – Contencioso PR04 – Marketing	☑	☑
	Automatização e digitalização de processos repetitivos	PR18 – Gestão de Sistemas de Informação	☒	☑
Dependência de terceiros	Definição de Service Level Agreements (SLAs) adequados internos e com entidades externas	PR02 – Melhoria Contínua	☑	☑
	Institucionalização de prazos formais	PR14 – Contencioso PR04 – Marketing	☑	☑
	Monitorização de indicadores de desempenho	PR02 – Melhoria Contínua	☑	☑
	Mapear os processos críticos que dependem de outras áreas	PR02 – Melhoria Contínua	☑	☑
Tomada de decisão complexa e demorada	Definir níveis de responsabilidade	PR02 – Melhoria Contínua	n/a	☑
	Criação de fluxogramas, que facilitem a visualização dos processos na sua totalidade	PR02 – Melhoria Contínua	n/a	☑
	Redefinição dos circuitos de validação (simplificação burocrática)	PR02 – Melhoria Contínua	n/a	☑
	Introdução de prazos formais para emissão de pareceres e decisões	PR14 – Contencioso	n/a	☑
	Monitorização e reporte dos tempos de decisão	PR02 – Melhoria Contínua	n/a	☑
	Dar conhecimento do repositório digital (<i>intranet</i>), onde contêm os manuais de procedimentos	PR02 – Melhoria Contínua	n/a	☑
Falta de monitorização	Criação de uma visão única e integrada dos processos	PR02 – Melhoria Contínua PR18 – Gestão de Sistemas de Informação	n/a	☑
	Sensibilizar e responsabilizar os colaboradores pela qualidade da informação registada	PR02 – Melhoria Contínua	n/a	☑
	Definição prévia de KPIs alinhados com a estratégia	PR14 – Contencioso PR02 – Melhoria Contínua	n/a	☑

	Desenvolvimento de <i>dashboards</i> de monitorização visual e acessível	PR18 – Gestão de Sistemas de Informação	n/a	☑
Ausência de procedimentos formalizados e atualizados	Revisão anual dos manuais de procedimentos ou sempre que necessário, conjuntamente com as equipas	PR02 – Melhoria Contínua	n/a	☑
Falta de formação	Formação especializada e contínua na linha de <i>outsourcing</i>	PR04 – Marketing	☑	n/a
	Estruturação de processos de triagem e escalonamento de pedidos	PR04 – Marketing	☑	n/a
Falta de informações para consulta rápida	Integração progressiva das plataformas existentes para consolidação da informação	PR18 – Gestão de Sistemas de Informação	n/a	☑
Sobrecarga sazonal	Planeamento antecipado da capacidade para períodos críticos	PR04 – Marketing	☑	n/a
	Medidas operacionais específicas para mitigação de picos de trabalho	PR04 – Marketing	☑	n/a
	Monitorização recorrente de dados e padrões sazonais	PR04 – Marketing PR02 – Melhoria Contínua	☑	n/a

Falha de Sistema		
Causas Identificadas	Proposta	Processo do SGQ
Falta de formação técnica dos utilizadores das plataformas	Elaborar plano detalhado de formações	PR03 – Recursos Humanos
	Implementar Programa de Formação Técnica Contínua e obrigatória	PR03 – Recursos Humanos
	Ações formativas antes do uso das plataformas	PR03 – Recursos Humanos
<i>Upgrades</i> das versões das plataformas que poderão ter originado comportamentos inesperados	Criar fases de testes piloto e validação	PR18 – Gestão de Sistemas de Informação
	Incentivar uso de sistema de <i>tickets</i> de erros	PR18 – Gestão de Sistemas de Informação PR07 - Operações
Desorganização de informações constantes das diversas plataformas	Definição de um <i>roadmap</i> faseado de integração de sistemas e dados	PR18 – Gestão de Sistemas de Informação
Plataformas desatualizadas	Definição de um <i>roadmap</i> tecnológico alinhado com a estratégia da organização	PR18 – Gestão de Sistemas de Informação
Plataforma não adaptada às necessidades	Alinhamento contínuo entre necessidades do negócio e evolução funcional da plataforma de CRM	PR18 – Gestão de Sistemas de Informação
Robustez insuficiente dos processos de controlo da plataforma	Reforço e atualização contínua dos mecanismos de teste e validação	PR18 – Gestão de Sistemas de Informação

Falhas Humanas	
Propostas para todas as causas	Processo do SGQ
Automatização inteligente de tarefas repetitivas	PR18 – Gestão de Sistemas de Informação
Validação dupla em tarefas críticas	Todos
Formações contínuas sobre procedimentos internos	PR03 – Recursos Humanos
Fomentar uma cultura de melhoria contínua e de monitorização	PR02 – Melhoria Contínua

Apêndice VI – Painel de Controlo de *Key Performance Indicators*

Processo	Atividade	Código	KPI	Fórmula	Meta	Baseline	Milestone 252026	Resultado Atual	Observações
PR02 - Melhoria Contínua	Tratamento de Reclamações	PR02 - REC - 01	Tempo médio de resposta a pedidos de informação complementar	$\frac{\Sigma(\text{Data de resposta}-\text{Data do pedido})}{\text{Número total de pedidos}}$	2 dias úteis				A gestão operacional das reclamações não é realizada pela autora da tese. A recolha de dados históricos (<i>baseline</i>) ou o acompanhamento em tempo real dependem do acesso direto à caixa de correio e/ou registos específicos do responsável por este processo, por isso não foi possível obter os valores quantitativos necessários para completar todas as colunas.
		PR02 - REC - 02	Taxa de cumprimento do prazo de resposta a pedidos de esclarecimento	$(\text{N}^{\circ} \text{ de pedidos respondidos dentro do prazo} / \text{N}^{\circ} \text{ total de pedidos}) \times 100$	85%				Definiu-se uma meta de 85%, dado que não existe um histórico prévio disponível para confirmar o nível atual de cumprimento deste prazo. Sendo esta a primeira vez que este indicador está a ser calculado, justifica-se a definição de uma meta inicial prudente, passível de ser ajustada com a evolução do monitoramento.
		PR02 - REC - 03	Tempo médio de resolução de reclamações - Banco de Portugal e ASF	$\frac{\Sigma(\text{Data de resolução}-\text{Data de registo})}{\text{Número total de reclamações resolvidas}}$	20 dias úteis	10 dias úteis	9 dias úteis		A meta foi estabelecida em 20 dias úteis, por corresponder ao prazo máximo legal permitido para a resolução de reclamações junto das autoridades de supervisão. Para a <i>baseline</i> , foi considerada a média histórica do indicador ao longo dos anos anteriores ao desenvolvimento do projeto, resultando num valor de 10 dias úteis. Quanto aos <i>milestones</i> , definiu-se para o primeiro semestre de 2026 um objetivo também de 10 dias úteis. Esta escolha justifica-se pelo facto de, no ano anterior (até junho de 2025), a média se situar em 7,5 dias úteis, demonstrando que a organização já opera consistentemente abaixo da <i>baseline</i> histórica. Para o segundo semestre de 2026, o <i>milestone</i> foi fixado em 9 dias úteis, refletindo uma expectativa de melhoria contínua.
		PR02 - REC - 04	Tempo médio de resolução de reclamações - Livro de Reclamações	$\frac{\Sigma(\text{Data de resolução}-\text{Data de registo})}{\text{Número total de reclamações resolvidas}}$	15 dias úteis	9 dias úteis	8 dias úteis		A meta foi estabelecida em 15 dias úteis, dado que corresponde ao prazo máximo legal permitido para a resolução de reclamações junto das autoridades de supervisão. Para a <i>baseline</i> , foi considerada a média histórica do indicador ao longo dos anos anteriores, resultando num valor de 9 dias úteis. Quanto aos <i>milestones</i> , definiu-se para o primeiro semestre de 2026 o objetivo também de 9 dias úteis, devido à média do ano de 2025, até junho, se situar em 7,5 dias úteis. No segundo semestre de 2026, o <i>milestone</i> foi fixado em 8 dias úteis, refletindo uma expectativa de melhoria contínua.
		PR02 - REC - 05	Taxa de resolução da reclamação dentro do prazo definido - RCO	$(\text{N}^{\circ} \text{ total de reclamações resolvidas dentro do prazo legal} / \text{N}^{\circ} \text{ total de reclamações a resolver no período}) \times 100$	100%	100%	100%		-
		PR02 - REC - 06	Tempo médio de resolução de reclamações não oficiais	$\frac{\Sigma(\text{Data de resolução}-\text{Data de registo})}{\text{Número total de reclamações resolvidas}}$	11 dias úteis	11 dias úteis	10 dias úteis	 13	Para efeitos de cálculo foram desconsideradas as situações em que o tempo de espera ultrapassou os 50 dias. A decisão de excluir estes dados justifica-se por dois motivos principais: primeiro, um período de espera superior a cinquenta dias é excessivo e, na grande maioria dos casos, representaria uma falha atípica e grave no processo que não reflete a capacidade de resposta média da <i>Instituição Y</i> ; em segundo lugar, estas ocorrências foram identificadas como situações esporádicas no histórico de reclamações. Ao desconsiderar estes valores extremos, a média resultante de 11 dias (10,6) dias torna-se uma medida representativa do limiar de tolerância que deve ser efetivamente gerido pela instituição para prevenir a escalada da insatisfação no seu dia-a-dia operacional, embora não deva ser considerado um valor estático. Tendo em consideração a meta e <i>baseline</i> de 11 dias úteis, o <i>milestone</i> do primeiro semestre seguiu a mesma lógica, mantendo esse valor. Já para o segundo semestre e, tendo em conta, que se prevê melhorias no processo ao longo do tempo, o <i>milestone</i> foi reduzido para 10 dias úteis.
		PR02 - REC - 07	Taxa de resolução da reclamação dentro do prazo definido - RNO	$(\text{N}^{\circ} \text{ total de reclamações resolvidas dentro do prazo} / \text{N}^{\circ} \text{ total de reclamações a resolver no período}) \times 100$	85%	85%	90%	 75%	A definição da meta de 85% para o indicador contrasta com a meta de 100% estabelecida para as reclamações oficiais. Enquanto a meta de 100% para os canais oficiais é uma obrigação legal e de compliance, a meta de 85% para os canais não oficiais é uma métrica de excelência operacional e de serviço ao cliente. A meta de 85% foi estabelecida considerando a inexistência de dados históricos que permitam avaliar o nível atual de cumprimento do prazo. Além disso, por se tratar da primeira medição deste indicador, optou-se por uma meta inicial prudente, que poderá ser ajustada à medida que o monitoramento avance. Definiu-se para o <i>milestone</i> do segundo semestre um valor de 90% de cumprimento, perspetivando a existência de melhorias nesse período.
		PR02 - REC - 08	Taxa de reincidência de reclamações por cliente e por assunto	$(\text{N}^{\circ} \text{ de reclamações que não são a 1}^{\circ} \text{ ocorrência} / \text{N}^{\circ} \text{ total de reclamações}) \times 100$	11%	13%	9%	 10%	A meta estabelecida foi de 11%, refletindo o resultado histórico de 2025. A linha de base (<i>baseline</i>) identificada foi de 13%, com uma redução gradual prevista para 11% até o primeiro semestre de 2026, e de 10% para o segundo semestre de 2026.
PR12 - Apoio a Clientes	Avaliação de Satisfação de Clientes	PR12 - SAT - REC	Índice de satisfação do cliente pós reclamação	$\frac{\Sigma(\text{Pontuação atribuída pelos clientes})}{\text{Número total de respostas}} \times 100$	35%	33%	35%		O NPS de 33% foi utilizado como <i>baseline</i> para o painel de KPI's, servindo de ponto de partida. A meta definida foi de 35%, partindo de um <i>baseline</i> de 33%. É importante salientar mais uma vez que este valor pode sofrer uma redução significativa ao longo do tempo, uma vez que este KPI nunca foi calculado neste contexto específico. Quanto aos <i>milestones</i> definidos, para o primeiro semestre de 2026, estabeleceu-se um objetivo de 33%, alinhado com o <i>baseline</i> , permitindo estabilizar o indicador numa fase inicial de monitorização. Para o segundo semestre de 2026, o <i>milestone</i> evolui para 35%, convergindo com a meta anual e refletindo a expectativa de melhoria contínua associada à implementação das ações previstas no projeto.