

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ECONOMIA  
GRADUAÇÃO EM ECONOMIA**

**Mylena Itaborahy de Souza Carvalho**

**A Satisfação dos Clientes no Setor Bancário Brasileiro: Uma  
Análise Comparativa dos Relatórios de Ouvidoria das Principais  
Instituições Financeiras no Primeiro Semestre de 2024**

**Juiz de Fora  
2025**

**Mylena Itaborahy de Souza Carvalho**

**A Satisfação dos Clientes no Setor Bancário Brasileiro: Uma Análise  
Comparativa dos Relatórios de Ouvidoria das Principais Instituições  
Financeiras no Primeiro Semestre de 2024**

Trabalho Conclusão do Curso de Graduação  
ciências econômicas da Universidade Federal  
de Juiz de Fora, como requisito para a obten-  
ção do título de bacharel em Ciências Econômicas

**Orientador:**

Prof. Dr. Alexandre Zanini

**Juiz de Fora  
2025**

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Carvalho, Mylena Itaborahy de Souza.

A Satisfação dos Clientes no Setor Bancário Brasileiro : uma análise comparativa dos relatórios de ouvidoria das principais instituições financeiras no primeiro semestre de 2024 / Mylena Itaborahy de Souza Carvalho. -- 2025.

49 p.

Orientador: Alexandre Zanini

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Economia, 2025.

1. Satisfação do cliente. 2. Ouvidoria. 3. Atendimento bancário. I. Zanini, Alexandre, orient. II. Título.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
REITORIA - FACECON - Depto. de Economia

**FACULDADE DE ECONOMIA / UFJF**

**ATA DE APROVAÇÃO DE MONOGRAFIA II (MONO B)**

Na data de 02/12/2025, a Banca Examinadora, composta pelos professores

1 - Alexandre Zanini - orientador; e

2 - Flaviane Souza Santiago,

reuniu-se para avaliar a monografia da acadêmica **MYLENA ITABORAHY DE SOUZA CARVALHO**, intitulada: **A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DOS RELATÓRIOS DE OUVIDORIA DAS PRINCIPAIS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS NO PRIMEIRO SEMESTRE DE 2024**.

Após primeira avaliação, resolveu a Banca sugerir alterações ao texto apresentado, conforme relatório sintetizado pelo orientador. A Banca, delegando ao orientador a observância das alterações propostas, resolveu **APROVAR** a referida monografia.

**ASSINATURA ELETRÔNICA DOS PROFESSORES AVALIADORES**



Documento assinado eletronicamente por **Alexandre Zanini, Professor(a)**, em 02/12/2025, às 17:47, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Flaviane Souza Santiago, Professor(a)**, em 02/12/2025, às 19:10, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf ([www2.ufjf.br/SEI](http://www2.ufjf.br/SEI)) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2776368** e o código CRC **7CF1D63D**.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à minha família, em especial aos meus pais, que sempre acreditaram no meu potencial e me ofereceram a oportunidade de seguir meus estudos fora da minha cidade natal. Sou profundamente grata pela confiança, pelo suporte incondicional e por cada gesto de incentivo que me permitiu trilhar esse caminho em uma universidade pública de qualidade.

Ao João Victor, meu companheiro e maior apoio ao longo desses anos. Obrigada por estar ao meu lado em todos os momentos, especialmente nos mais desafiadores, quando pensei em desistir. Sua paciência, força e confiança foram essenciais para que eu continuasse e concluísse esta etapa tão significativa da minha vida.

Ao meu orientador, professor Alexandre Zanini, agradeço pela dedicação, disponibilidade e apoio constante durante o desenvolvimento deste trabalho. Sua orientação cuidadosa e incentivo foram fundamentais para o aprimoramento desta pesquisa e para meu crescimento acadêmico.

À Universidade Federal de Juiz de Fora, instituição pública, gratuita e de excelência, expresso minha gratidão por ter me acolhido e proporcionado uma formação de qualidade. A vivência universitária que construí aqui marcou profundamente minha trajetória pessoal e profissional.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para que este percurso fosse possível, deixo registrado o meu sincero agradecimento.

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar como os indicadores presentes nos relatórios de ouvidoria das principais instituições financeiras brasileiras refletem a qualidade do atendimento e a satisfação dos clientes no setor bancário. A pesquisa é de natureza qualitativa, descritiva e documental, baseada na análise dos relatórios institucionais de ouvidoria do primeiro semestre de 2024 das instituições Bradesco, Itaú Unibanco, Santander, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal. A partir dessa análise, foram examinados aspectos como volume de manifestações, tempo médio de resposta, índice de solução de demandas, níveis de satisfação dos clientes e iniciativas voltadas ao atendimento de públicos vulneráveis. Os resultados evidenciam que, embora as instituições apresentem avanços significativos em digitalização, resolutividade e personalização do atendimento, persistem desafios relacionados à padronização da comunicação, clareza na prestação de informações e eficiência nos canais de primeira instância. O estudo reforça o papel estratégico das ouvidorias como instâncias de escuta qualificada, melhoria contínua e promoção de práticas mais humanizadas, contribuindo para a governança da experiência do cliente no setor bancário.

**Palavras-chave:** Satisfação do cliente. Setor bancário. Qualidade em serviços. Ouvidoria. Atendimento bancário.

## ABSTRACT

This study aims to analyze how the indicators presented in the ombudsman reports of the main Brazilian financial institutions reflect the quality of service and customer satisfaction in the banking sector. The research is qualitative, descriptive, and documentary in nature, based on the analysis of institutional ombudsman reports from the first half of 2024 of the following institutions: Bradesco, Itaú Unibanco, Santander, Banco do Brasil, and Caixa Econômica Federal. The analysis focused on aspects such as volume of complaints, average response time, resolution rates, customer satisfaction scores, and initiatives targeted at vulnerable client segments. The findings reveal that, despite significant advances in digitalization, problem-solving capacity, and personalized service, challenges persist regarding communication standards, clarity of information, and efficiency in first-level service channels. The study reinforces the strategic role of ombudsman services as qualified listening channels, instruments of continuous improvement, and promoters of more humanized practices, contributing to enhanced customer experience governance in the Brazilian banking system.

**Keywords:** Customer satisfaction. Banking sector. Service quality. Ombudsman. Banking service.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Nota de Satisfação do Cliente por Instituição (1º semestre de 2024) . . .	41
Figura 2 - Percentual de Resolução das Demandas por Instituição em até 5 Dias Úteis (1º semestre de 2024) . . . . .	43
Figura 3 - Volume de Manifestações Recebidas em Ouvidoria (1º semestre de 2024)	45



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Bacen	Banco Central do Brasil
BB	Banco do Brasil
CMN	Conselho Monetário Nacional
ESG	Environmental, Social and Governance (Ambiental, Social e Governança)
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
Procon	Programa de Proteção e Defesa do Consumidor
SAC	Serviço de Atendimento ao Consumidor
SARB	Sistema de Autorregulação Bancária

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO . . . . .</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO . . . . .</b>	<b>19</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA . . . . .</b>	<b>20</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS IMPLEMENTADAS EM 2023 . . . . .</b>	<b>21</b>
<b>4.1</b>	<b>Iniciativas dos Bancos Privados . . . . .</b>	<b>22</b>
4.1.1	Bradesco . . . . .	22
4.1.2	Itaú Unibanco . . . . .	23
4.1.3	Santander . . . . .	25
<b>4.2</b>	<b>Iniciativas dos Bancos Públicos . . . . .</b>	<b>26</b>
4.2.1	Banco do Brasil . . . . .	27
4.2.2	Caixa Econômica Federal . . . . .	29
<b>4.3</b>	<b>Iniciativas Setoriais (FEBRABAN) . . . . .</b>	<b>30</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE COMPARATIVA DOS RELATÓRIOS DE OUVIDORIA (1º SEMESTRE 2024) . . . . .</b>	<b>32</b>
<b>5.1</b>	<b>Bradesco . . . . .</b>	<b>32</b>
<b>5.2</b>	<b>Itaú Unibanco . . . . .</b>	<b>34</b>
<b>5.3</b>	<b>Santander . . . . .</b>	<b>35</b>
<b>5.4</b>	<b>Banco do Brasil . . . . .</b>	<b>37</b>
<b>5.5</b>	<b>Caixa Econômica Federal . . . . .</b>	<b>38</b>
<b>5.6</b>	<b>Comparativo Geral Entre as Instituições . . . . .</b>	<b>40</b>
5.6.1	Indicadores de Satisfação . . . . .	40
5.6.2	Tempo de Resposta e Índices de Solução . . . . .	42
<b>5.7</b>	<b>Volume de Manifestações Recebidas . . . . .</b>	<b>44</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO . . . . .</b>	<b>46</b>

7	REFERÊNCIAS . . . . .	48
---	-----------------------	----

# 1 INTRODUÇÃO

O atual cenário competitivo, marcado pela transformação digital, pela ampliação dos canais de atendimento e pelo aumento da exigência dos consumidores, tem levado as instituições financeiras a adotarem estratégias centradas na qualidade dos serviços e na experiência do cliente. Segundo o estudo *Digital Transformation in Banking: A Systematic Review of Trends, Technologies, and Challenges* (2023), a digitalização tem promovido profundas mudanças estruturais no setor bancário, impulsionando o uso de tecnologias emergentes e o redesenho dos processos de relacionamento com o cliente. No contexto brasileiro, de acordo com a Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária (2024), os investimentos em tecnologia devem atingir R\$ 47,4 bilhões, representando um aumento acumulado de 97% entre 2018 e 2023. Complementarmente, o Banco Central do Brasil (2024) aponta que mais de 80% das transações bancárias já são realizadas por canais digitais, consolidando o país como uma das principais referências globais em inovação financeira e digitalização de serviços.

Nesse ambiente de transformação, em que a diferenciação entre produtos bancários é cada vez mais limitada, a excelência no atendimento tornou-se um fator decisivo para a fidelização dos clientes e o fortalecimento da reputação institucional. Nesse cenário, a ouvidoria exerce papel estratégico ao atuar como canal de segunda instância, permitindo a mediação de conflitos, o acompanhamento de manifestações não resolvidas pelos canais primários e o aprimoramento contínuo dos processos internos (*Characteristics Pertinent to the Ombudsman's Offices: Evidence in Banks in Brazil*, 2023).

A Resolução CMN nº 4.860, de 23 de outubro de 2020, dispõe sobre a constituição e o funcionamento do componente organizacional de ouvidoria pelas instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2020). De acordo com o Art. 3º, a ouvidoria “tem por finalidade atender em última instância as demandas dos clientes e usuários de produtos e serviços que não tiverem sido solucionadas nos canais de atendimento primário da instituição” e “atuar como canal de comunicação entre a instituição e os clientes e usuários de produtos e serviços, inclusive na mediação de conflitos” (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2020). A norma estabelece ainda que a estrutura da ouvidoria deve ser compatível com a natureza, a complexidade e a escala das atividades da instituição, devendo garantir independência em relação às áreas responsáveis pela oferta de produtos e serviços, auditoria interna, gestão de riscos ou conformidade. Em vigor desde 1º de dezembro de 2020, a resolução representa um marco regulatório para a governança e a transparência das instituições financeiras, fortalecendo os mecanismos de mediação de conflitos e aprimorando a qualidade do atendimento ao cliente (BANCO

CENTRAL DO BRASIL, 2020).

Diante desse contexto, o objetivo geral deste trabalho é analisar de que forma os indicadores apresentados nos relatórios de ouvidoria das principais instituições financeiras brasileiras refletem a qualidade do atendimento e a satisfação dos clientes, considerando as ações estratégicas implementadas em 2023 e os resultados consolidados no primeiro semestre de 2024.

Para atingir esse objetivo geral, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as principais iniciativas estratégicas adotadas pelos bancos públicos e privados no ano de 2023 voltadas à melhoria do relacionamento com o cliente e à qualidade dos serviços financeiros;
- Examinar os indicadores de desempenho presentes nos relatórios de ouvidoria, com ênfase no tempo de resposta, índice de solução e nível de satisfação dos clientes;
- Comparar o desempenho das cinco instituições analisadas — Bradesco, Itaú Unibanco, Santander, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal — a partir dos dados de ouvidoria do primeiro semestre de 2024;
- Avaliar como a atuação das ouvidorias contribui para o aprimoramento da governança, da transparência e da experiência do cliente no setor bancário brasileiro;
- Discutir a importância dos mecanismos de escuta qualificada e de mediação de conflitos como instrumentos de fortalecimento da confiança entre instituições financeiras e consumidores.

Nessa perspectiva, a escolha do tema justifica-se pela relevância da satisfação do cliente como indicador de desempenho e sustentabilidade das instituições financeiras (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Em um contexto de transformação digital e crescente competitividade, compreender como os bancos tratam as manifestações dos clientes por meio das ouvidorias torna-se essencial para avaliar a qualidade dos serviços e a credibilidade institucional (FEBRABAN, 2024; BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2024).

As ouvidorias exercem papel estratégico na governança corporativa e na transparência organizacional, atuando como instância mediadora entre clientes e instituições. A análise de seus relatórios possibilita identificar padrões de comportamento, níveis de satisfação e a efetividade das respostas oferecidas, fornecendo subsídios para o aprimoramento das políticas de relacionamento e fidelização.

A relevância da pesquisa também se fundamenta na obrigatoriedade de divulgação pública dos relatórios de ouvidoria, conforme a Resolução CMN nº 4.860/2020, atualizada pela Resolução CMN nº 5.182/2024, que consolida a ouvidoria como instrumento de governança e de proteção ao consumidor. A escolha das cinco maiores instituições financeiras do país, Bradesco, Itaú Unibanco, Santander, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal, deve-se à sua representatividade e à diversidade de perfis institucionais, o que permite uma análise comparativa ampla e significativa do setor bancário nacional.

Este trabalho está estruturado em seis capítulos que se articulam de forma lógica e complementar. O primeiro capítulo apresenta a introdução, contextualizando o tema, os objetivos e a justificativa da pesquisa. O segundo reúne o referencial teórico, abordando conceitos de satisfação do cliente, qualidade dos serviços financeiros, governança e atuação das ouvidorias. O terceiro descreve a metodologia empregada, com a caracterização da pesquisa e os procedimentos de análise documental. O quarto discute as ações estratégicas implementadas pelas instituições financeiras em 2023, enquanto o quinto analisa comparativamente os relatórios de ouvidoria do primeiro semestre de 2024, com base em indicadores de satisfação, resolutividade e tempo de resposta. Por fim, o sexto capítulo apresenta as considerações finais, destacando as conclusões, contribuições e recomendações decorrentes do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A satisfação do cliente é considerada um dos principais indicadores de desempenho organizacional, refletindo diretamente na fidelização e na sustentabilidade das instituições financeiras. Para Kotler e Armstrong (2003), a satisfação resulta da comparação entre o desempenho percebido de um produto ou serviço e as expectativas do consumidor, sendo essencial para a construção de relacionamentos duradouros e para a vantagem competitiva em mercados com alta concorrência.

Nesse sentido, Bogmann (2000) reforça que, em um contexto de múltiplas opções e intensa competitividade, o vínculo pessoal e a relação de confiança entre empresa e cliente tornam-se fundamentais para a manutenção da fidelidade. No setor bancário, essa lógica se traduz em estratégias voltadas à experiência do cliente, à personalização do atendimento e ao fortalecimento dos canais de comunicação.

A qualidade dos serviços financeiros, segundo Las Casas (2019), é percebida pelo cliente a partir de múltiplas dimensões, como atendimento, segurança, agilidade e clareza das informações. Assim, a qualidade total deve estar presente em todos os processos da organização, integrando planejamento, execução e controle. Essa abordagem contribui para o fortalecimento da imagem institucional e para o aumento da satisfação do cliente.

No âmbito da governança e da regulação, a Resolução CMN nº 4.860/2020, atualizada pela Resolução CMN nº 5.182/2024, estabelece que as instituições financeiras devem manter uma ouvidoria estruturada e independente, com o objetivo de atuar como canal de segunda instância no tratamento de demandas de clientes e usuários. Essa instância tem por finalidade mediar conflitos e aprimorar continuamente os processos de atendimento (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2020; 2024).

De acordo com a FEBRABAN (2024), a governança da experiência do cliente tem ganhado destaque como instrumento de transparência e responsabilidade social no setor bancário. As ouvidorias, nesse contexto, deixam de ser apenas espaços de reclamações e passam a se consolidar como mecanismos estratégicos de gestão e escuta qualificada, contribuindo para a evolução da cultura organizacional e o aprimoramento dos serviços.

Dessa forma, a literatura evidencia que a satisfação do cliente, a qualidade do atendimento e a governança das relações são elementos interdependentes. A atuação das ouvidorias representa, portanto, um elo entre esses conceitos, ao possibilitar a mediação de conflitos e o aprendizado institucional a partir das manifestações dos usuários, consolidando-se como instrumento essencial de transparência e melhoria contínua no sistema financeiro.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa e descritiva, fundamentada na análise documental dos relatórios de ouvidoria das principais instituições financeiras brasileiras. De acordo com Gil (2017), esse tipo de pesquisa busca observar, descrever e interpretar fenômenos sem interferência direta do pesquisador, permitindo compreender características e relações existentes nos dados analisados.

O estudo tem por objetivo compreender como os indicadores apresentados nos relatórios de ouvidoria refletem a qualidade do atendimento e a satisfação dos clientes, a partir de evidências documentais. Foram utilizados dados secundários, obtidos em documentos públicos divulgados por Bradesco, Itaú Unibanco, Santander, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal, referentes ao primeiro semestre de 2024, além de relatórios da FEBRABAN e do Banco Central do Brasil. Segundo Severino (2017), a utilização de dados secundários é adequada em pesquisas que buscam analisar informações previamente sistematizadas e de caráter institucional.

A amostra foi definida por critérios de representatividade, considerando as instituições com maior base de clientes e volume de ativos no país. Os dados foram organizados e analisados de forma comparativa, observando-se indicadores como nível de satisfação, índice de solução, tempo médio de resposta e volume de manifestações recebidas. As tabelas elaboradas ao longo do trabalho visam facilitar a visualização e a análise comparativa entre as instituições estudadas.

Reconhece-se como limitação a dependência das informações divulgadas pelas próprias instituições, que podem apresentar diferenças de padronização e detalhamento. Ainda assim, os relatórios de ouvidoria representam fontes oficiais e confiáveis para avaliar as práticas de relacionamento e governança no setor bancário brasileiro.



## 4 ANÁLISE DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS IMPLEMENTADAS EM 2023

Diante de um cenário marcado por rápidas transformações digitais, alta competitividade no setor financeiro e crescente exigência dos consumidores, o ano de 2023 representou um marco importante para as instituições bancárias brasileiras na consolidação de estratégias voltadas à inovação, eficiência e qualificação da experiência do cliente. Segundo a FEBRABAN (2024), as instituições financeiras intensificaram, nesse período, os investimentos em transformação digital e atendimento omnicanal, buscando aprimorar a jornada do cliente e elevar os padrões de eficiência operacional. As iniciativas implementadas refletem uma resposta institucional à necessidade de modernização dos processos e fortalecimento do compromisso com a satisfação dos usuários de serviços financeiros (FEBRABAN, 2023).

Este capítulo tem como objetivo apresentar e analisar as principais ações estratégicas adotadas por bancos públicos e privados ao longo de 2023, período que se destaca por representar a consolidação de políticas e iniciativas voltadas à transformação digital e à melhoria da experiência do cliente no setor financeiro brasileiro. A escolha desse recorte temporal justifica-se pelo fato de que as estratégias implementadas em 2023 influenciaram diretamente os resultados observados nos relatórios de ouvidoria do primeiro semestre de 2024, objeto central desta pesquisa. A análise baseia-se em documentos oficiais, relatórios de ouvidoria e materiais institucionais divulgados pelas próprias organizações, com foco nas iniciativas relacionadas à transformação digital, governança da experiência do cliente, investimento em tecnologia, personalização do atendimento e ampliação da acessibilidade (FEBRABAN, 2024).

Serão examinadas, inicialmente, as estratégias adotadas pelos bancos privados, como Bradesco, Itaú Unibanco e Santander, os quais se destacaram em áreas como digitalização, inteligência de dados e redesenho da jornada do cliente. Em seguida, serão exploradas as práticas implementadas pelos bancos públicos, com ênfase nas ações do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal, instituições que, além de atenderem a demandas de mercado, desempenham papel social relevante. Por fim, serão apresentadas as iniciativas coordenadas pela FEBRABAN, que, enquanto entidade representativa do setor, atuou no incentivo à padronização de boas práticas, fortalecimento da segurança digital e apoio a políticas públicas de renegociação de dívidas.

A análise que se segue pretende demonstrar como essas estratégias contribuíram para os resultados observados nos indicadores de ouvidoria em 2024, estabelecendo um

vínculo direto entre planejamento institucional e percepção de qualidade por parte dos clientes.

## **4.1 INICIATIVAS DOS BANCOS PRIVADOS**

No contexto da crescente competitividade do setor bancário e das exigências regulatórias voltadas à proteção e ao atendimento adequado ao consumidor, os bancos privados brasileiros têm intensificado seus esforços na implementação de estratégias centradas no cliente. A transformação digital, a personalização dos serviços, o uso de tecnologias emergentes e o aprimoramento das práticas de escuta ativa passaram a compor o núcleo das ações institucionais voltadas à melhoria da experiência do usuário dos serviços financeiros (FEBRABAN, 2024).

A partir da análise das iniciativas adotadas por algumas das principais instituições privadas do país — Bradesco, Itaú Unibanco e Santander —, observa-se uma convergência de esforços voltados à integração entre inovação tecnológica e humanização no atendimento, com destaque para o uso de inteligência artificial, computação avançada, modelos de segmentação e tratamento diferenciado de públicos vulneráveis. Além disso, essas instituições têm reforçado suas políticas internas de relacionamento com o cliente, promovendo capacitações, revisões de processos e investimentos contínuos em canais digitais e físicos.

O presente subitem apresenta, de forma individualizada, as principais ações estratégicas implementadas por cada uma dessas instituições no período recente, destacando seus impactos na melhoria da qualidade do atendimento, na resolutividade das demandas e no fortalecimento da confiança e da reputação junto aos consumidores.

### **4.1.1 Bradesco**

O Bradesco, uma das maiores instituições financeiras do país, vem consolidando sua estratégia de transformação digital e inovação tecnológica com ações robustas voltadas à modernização de seus canais de atendimento, análise preditiva de dados e automação inteligente. Ao longo de 2023, o banco reforçou seu posicionamento como uma organização orientada por dados e centrada no cliente, investindo em iniciativas que integraram eficiência operacional, segurança digital e personalização da experiência (BRADESCO, 2023).

Uma das ações mais emblemáticas foi o investimento pioneiro em computação quântica. Em 2023, o Bradesco firmou parceria com a IBM e, posteriormente, com a Universidade de São Paulo (USP) para o desenvolvimento de estudos sobre otimização de portfólios, precificação de derivativos e projeções macroeconômicas. Essa iniciativa posicionou o banco como o primeiro do país a explorar, em parceria com uma instituição acadêmica, soluções para problemas financeiros complexos com base na computação

quântica, além de fortalecer a formação de profissionais especializados na área (Bradesco, 2023a).

Outra frente de destaque foi o aprimoramento da Bradesco Inteligência Artificial (BIA), ferramenta de atendimento automatizado implantada em 2016. Em 2024, a BIA passou a realizar também transações como Pix e renegociação de dívidas via WhatsApp, além de fornecer informações sobre status de manifestações e suporte interno aos funcionários com base em regimentos internos. Com mais de 2,6 bilhões de interações acumuladas desde sua criação, a BIA atua hoje como um “concierge” digital, equilibrando automação e personalização no atendimento aos clientes (Bradesco, 2024b). Essa evolução tecnológica resultou em maior resolutividade e redução na carga de demandas complexas nas ouvidorias, refletindo diretamente nos indicadores positivos apresentados nos relatórios institucionais.

Paralelamente, o Bradesco aprofundou sua atuação com inteligência de dados e cultura data driven, buscando acelerar a tomada de decisão e aumentar a centralidade no cliente. Através da combinação de infraestrutura robusta de dados com ferramentas analíticas de ponta e machine learning, o banco aprimorou o ciclo de vida de seus produtos e serviços, melhorando a experiência do usuário e oferecendo soluções mais aderentes às suas necessidades (Bradesco, 2024c).

No âmbito estrutural, a instituição reconfigurou áreas internas para dar suporte à nova estratégia digital, com ênfase em iniciativas de Eficiência, Tecnologia e Afluentes, além de priorizar segmentos como Varejo Digital, Pequenas e Médias Empresas (SMEs) e Crédito. Essa reestruturação possibilitou agilidade na implantação de melhorias operacionais e na gestão da jornada do cliente, o que foi especialmente relevante diante do volume expressivo de 13,6 bilhões de operações realizadas por canais digitais, como celular, internet, caixas eletrônicos e telefone, conforme registrado no relatório de ouvidoria do primeiro semestre de 2024 (Bradesco, 2024d).

Com essas iniciativas, o Bradesco demonstrou capacidade de alinhar inovação tecnológica com governança da experiência do cliente, promovendo avanços significativos em indicadores como tempo médio de resposta, satisfação com o atendimento e índice de solução. O fortalecimento da ouvidoria como instrumento de inteligência institucional e a integração entre dados, tecnologia e pessoas têm sido os pilares da sua atuação estratégica recente.

#### **4.1.2 Itaú Unibanco**

No contexto da transformação estratégica do setor bancário, o Itaú Unibanco vem consolidando uma atuação pautada pela centralidade no cliente, pelo uso intensivo de

inteligência de dados e pela adoção de políticas que aliam responsabilidade social, inovação tecnológica e eficiência relacional. Em 2023, diversas iniciativas foram implementadas com o objetivo de aprimorar a experiência do usuário, humanizar os canais de atendimento e atender de forma mais sensível e eficaz públicos com diferentes perfis de vulnerabilidade e comportamento financeiro (ITAÚ UNIBANCO, 2024; ITAÚ SOCIAL, 2024).

Uma das ações que merece destaque é o uso de inteligência artificial para monitoramento de necessidades e comportamento do cliente. A instituição desenvolveu modelos capazes de identificar, com base no histórico e no momento de vida do cliente, quais são suas principais necessidades financeiras, definindo a abordagem, a linguagem e o canal mais adequado para o contato. Esse tipo de estratégia representa um avanço significativo em termos de personalização e engajamento proativo, uma vez que antecipa demandas e direciona soluções de forma orientada por dados (Itaú Unibanco, 2024a).

A abordagem humanizada foi intensificada a partir de um programa de escuta ativa, por meio do qual líderes da instituição realizaram aproximadamente 750 mil ligações para clientes e mais de mil visitas a agências, com o objetivo de obter feedbacks diretos e compreender as dores da linha de frente. Essa aproximação entre a gestão estratégica e a base operacional demonstra o compromisso do banco com uma cultura centrada na escuta qualificada, que impulsiona a inovação de processos e produtos com base nas experiências reais dos consumidores (Itaú Unibanco, 2024a).

Além disso, o Itaú tem investido na formação de seus colaboradores para disseminar os princípios de sua Política de Relacionamento com Clientes. Essa capacitação é feita por meio de treinamentos obrigatórios, oferecidos no Programa de Integridade e Ética, com o objetivo de alinhar práticas comerciais, de atendimento e de desenvolvimento de produtos às necessidades reais dos clientes. Essa política assegura que a oferta de produtos seja adequada ao perfil e ao momento de vida do cliente, reforçando a conformidade com as diretrizes de transparência e equidade previstas pelas regulamentações do setor (Itaú Unibanco, 2024b).

A atuação junto a clientes em situação de vulnerabilidade também avançou de forma significativa. Amparado pela Resolução nº 4.949/2021 do Conselho Monetário Nacional e pelo Normativo SARB nº 027/2023 da FEBRABAN, o banco definiu critérios para classificação de seus clientes com base em fatores como idade, renda, escolaridade, saúde, capacidade civil e maturidade digital. A partir dessa classificação, foram elaboradas ações específicas para os públicos mais vulneráveis, como priorização no atendimento, linguagem adaptada, empatia relacional e produtos adequados às suas necessidades. Estudos conduzidos em 2023 permitiram ao banco segmentar ainda mais esses grupos, direcionando estratégias mais eficazes e personalizadas (Itaú Unibanco, 2024c).

Outro aspecto essencial da estratégia do Itaú Unibanco foi o fortalecimento da educação e da orientação financeira. A instituição manteve seu compromisso público com a Cidadania Financeira por meio de três pilares: inclusão, reorganização e reinserção financeira. Foram disponibilizados conteúdos, ferramentas e diretrizes práticas para auxiliar clientes no controle do orçamento, prevenção ao superendividamento e tomada de decisões mais conscientes. Essa atuação está alinhada à Lei nº 14.181/2021, que trata da proteção dos consumidores superendividados, e à Resolução Conjunta nº 8 do BACEN/CMN, reforçando o compromisso do banco com a responsabilidade social e a ética nas relações de consumo (Itaú Unibanco, 2024d).

As medidas implementadas em 2023 não apenas refletem um modelo de relacionamento mais sensível e orientado à experiência, como também contribuíram diretamente para os resultados positivos apresentados nos relatórios de ouvidoria do ano seguinte, evidenciando avanços nos indicadores de satisfação, resolutividade e humanização do atendimento.

#### **4.1.3 Santander**

O Santander Brasil tem adotado uma postura proativa no aprimoramento da jornada do cliente, com foco na resolução de problemas estruturais, personalização de soluções e acolhimento a públicos em situação de vulnerabilidade. Em 2023, as ações estratégicas da instituição estiveram organizadas em torno de três pilares centrais: o Comitê de Experiência do Cliente (CXC), a estratégia voltada aos clientes vulneráveis e os Faróis de Efetividade, conforme apresentado em seu Relatório Anual Integrado (Santander, 2023, p. 81–85).

O Comitê de Experiência do Cliente (CXC) é o principal instrumento de governança da experiência no banco, atuando de forma transversal na interlocução entre áreas operacionais, de produtos e atendimento. Em 2023, o CXC implementou diversas medidas com foco na melhoria da resolutividade, como a criação de um sistema de “checkout” nos canais digitais e presenciais, por meio do qual o cliente pode informar, ao final do atendimento, se sua solicitação foi de fato solucionada. Essa prática contribuiu para o aumento da transparência e para o aprimoramento do controle de qualidade interno (Santander, 2023).

Outra iniciativa importante conduzida pelo CXC foi a redução dos SLAs (Service Level Agreements), ou seja, a diminuição dos prazos para resposta oficial às solicitações dos clientes. Essa medida visou não apenas a celeridade no atendimento, mas também a criação de um ciclo contínuo de aprendizado, no qual os temas mais recorrentes de insatisfação motivaram a criação de Salas de Contenção, ambientes dedicados à análise de

causas e à proposição de correções sistêmicas. Além disso, as metas internas e os incentivos dos colaboradores foram atualizados, incorporando métricas de qualidade relacionadas às manifestações recebidas (Santander, 2023).

No que diz respeito aos clientes vulneráveis, o Santander realizou avanços relevantes. A instituição participou ativamente da elaboração do Guia de Boas Práticas para Atendimento a Clientes Vulneráveis, coordenado pela FEBRABAN, e promoveu a capacitação de mais de 99% dos colaboradores elegíveis sobre o tema. A estratégia de acolhimento incluiu ações como: contatos ativos no pós-venda para esclarecer dúvidas sobre crédito consignado; revisão de pacotes de serviços com base no perfil de consumo; comunicações direcionadas e workshops específicos em centrais de atendimento (Santander, 2023, p. 82).

A atuação da ouvidoria no Santander também se destaca como um elo entre a escuta qualificada e a melhoria contínua. O banco opera com uma metodologia estruturada que transforma as manifestações dos clientes em insumos para mudanças operacionais e estratégicas. O processo começa com a análise dos dados estatísticos da ouvidoria, identificando as principais causas de insatisfação. Em seguida, os temas são levados ao Comitê de Experiência do Cliente, onde os executivos responsáveis são convocados a acompanhar os planos de ação corretivos até sua completa implementação (Santander, 2023, p. 84). Essa abordagem demonstra um modelo de governança baseado na responsabilidade compartilhada entre áreas, garantindo que os aprendizados extraídos das reclamações sejam efetivamente traduzidos em melhorias no relacionamento com o consumidor.

Dessa forma, o Santander fortaleceu em 2023 a cultura de aprendizado contínuo a partir da voz do cliente, com práticas que alinham velocidade, personalização, inclusão e correção sistêmica. Esses esforços se refletiram nos índices de satisfação, resolutividade e agilidade registrados nos relatórios institucionais de ouvidoria de 2024, consolidando a reputação do banco como referência em governança da experiência no setor financeiro brasileiro.

## **4.2 INICIATIVAS DOS BANCOS PÚBLICOS**

Assim como as instituições privadas, os bancos públicos também vêm assumindo um papel estratégico na transformação da experiência do cliente no setor financeiro brasileiro. No entanto, no caso das instituições estatais, como o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal, a missão institucional se amplia para incluir o compromisso com a inclusão social, a universalização do acesso aos serviços bancários e o fortalecimento das políticas públicas de cidadania financeira (BANCO DO BRASIL, 2024; CAIXA, 2024).

Com base nos princípios da governança pública e nas diretrizes regulatórias do Conselho Monetário Nacional (Resolução CMN nº 4.860/2020, atualizada pela Resolução nº 5.182/2024) e da autorregulação bancária da FEBRABAN (Normativo SARB nº 27/2023), essas instituições têm desenvolvido iniciativas que aliam inovação tecnológica, atendimento humanizado e atenção aos públicos vulneráveis. Tais medidas incluem o uso de inteligência analítica, canais digitais acessíveis, reestruturação dos modelos de atendimento, desenvolvimento de políticas de educação financeira e aprimoramento da escuta ativa por meio da ouvidoria. (BANCO DO BRASIL, 2024; CAIXA, 2024; CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, 2024; FEBRABAN, 2023).

Neste subitem, serão apresentadas as principais ações implementadas pelo Banco do Brasil e pela Caixa Econômica Federal, com foco em suas políticas de relacionamento com o cliente, estratégias de transformação digital e mecanismos de resposta às demandas sociais, evidenciando o papel dos bancos públicos na construção de um sistema financeiro mais equitativo, eficiente e centrado no cidadão.

#### **4.2.1 Banco do Brasil**

Em 2023, o Banco do Brasil (BB) intensificou sua agenda estratégica voltada à excelência no relacionamento com clientes, com ênfase na personalização do atendimento, na escuta ativa e no fortalecimento de práticas inclusivas e sustentáveis. Alinhado às diretrizes de sua Política de Relacionamento com Clientes e Usuários, o banco estruturou uma série de iniciativas com o objetivo de aprimorar a experiência do consumidor, gerar valor social e econômico, e reforçar sua atuação ética e orientada à responsabilidade socioambiental (Banco do Brasil, 2024, p. 106).

Uma das frentes prioritárias foi o atendimento especializado a clientes em situação de vulnerabilidade. Com base em orientações da Resolução CMN nº 4.949/2021 e de normativos autorregulatórios da FEBRABAN, o banco implementou mecanismos de identificação de perfis vulneráveis em seus sistemas internos, permitindo que colaboradores visualizem, com destaque, o grau de vulnerabilidade do cliente durante a jornada de atendimento. Essa marcação visa assegurar que a oferta de produtos e serviços ocorra de maneira ética, adequada e compatível com as necessidades específicas de cada consumidor, prevenindo riscos de endividamento, conflitos de interesse ou prejuízos financeiros (Banco do Brasil, 2024, p. 108).

Além disso, o Banco do Brasil ampliou o uso de inteligência analítica para compreender o comportamento de seus clientes e oferecer soluções personalizadas. A instituição desenvolveu 49 modelos de propensão ao consumo de produtos e serviços financeiros, que são aplicados diariamente a uma base superior a 80 milhões de clientes.

As sugestões são refinadas com base em variáveis internas e externas, incluindo dados do Open Finance, e processadas por meio de algoritmos que avaliam mais de 128 milhões de perfis entre clientes e prospects. O resultado desse ecossistema de dados é a entrega mensal de aproximadamente 507 milhões de ofertas personalizadas, distribuídas entre os canais físicos e digitais, sempre com foco na aderência ao momento de vida de cada indivíduo (Banco do Brasil, 2024, p. 113).

Esse modelo de hiperpersonalização foi fortalecido com a aquisição, em 2023, de uma nova ferramenta de CRM, capaz de integrar dados e comportamentos em uma visão 360º do cliente. A plataforma proporciona maior agilidade na construção de jornadas inteligentes de comunicação e no engajamento omnichannel, favorecendo um relacionamento mais próximo, responsivo e contextualizado. Essa abordagem é o que o banco denomina como segmento de um, em que cada cliente é tratado como um público único, com necessidades e valores singulares (Banco do Brasil, 2024, p. 115).

No âmbito institucional, o Banco do Brasil também promoveu a disseminação da sua política de relacionamento entre os colaboradores. Foram realizados treinamentos e ações de sensibilização com o objetivo de garantir o alinhamento das equipes aos princípios de diversidade, ética, ASG (ambiental, social e de governança), atendimento humanizado, educação financeira e inclusão digital. Com isso, a instituição busca consolidar uma cultura organizacional orientada ao respeito às diferenças e à empatia no atendimento ao público (Banco do Brasil, 2024, p. 110).

Destaca-se ainda a aprovação do novo Plano Estratégico de Atendimento e Canais (PEAC) 2024–2028, que orienta a atuação da instituição nos canais físicos e digitais nos próximos anos. O PEAC foi construído com base nos princípios da Estratégia Corporativa do Banco do Brasil (ECBB) e considera fatores como perfil, comportamento e tipologia dos clientes, reforçando a integração entre canais próprios e parceiros. A proposta é oferecer uma jornada de atendimento fluida, eficiente e inovadora, respeitando as especificidades de cada segmento de público (Banco do Brasil, 2024, p. 122).

Dessa forma, observa-se que o Banco do Brasil adotou uma postura estratégica orientada pela inteligência de dados e pelo compromisso com a cidadania financeira, buscando aliar tecnologia de ponta à humanização do atendimento. As ações implementadas em 2023 contribuíram para o aprimoramento da governança da experiência do cliente e refletiram, de forma positiva, nos indicadores reportados pela ouvidoria em 2024, notadamente em aspectos como adequação da oferta, atendimento prioritário e personalização da jornada do cliente.



#### 4.2.2 Caixa Econômica Federal

Em 2023, a Caixa Econômica Federal (CAIXA) promoveu um conjunto de ações estruturadas com foco na modernização tecnológica, ampliação do atendimento digital e aperfeiçoamento dos canais de relacionamento com os clientes. Diante de sua atuação em larga escala junto à população brasileira — especialmente no atendimento a beneficiários de políticas públicas e de programas sociais — a instituição direcionou seus esforços para a consolidação de um modelo de atendimento mais acessível, eficiente e seguro.

Entre as principais iniciativas, destaca-se a revitalização do Aplicativo CAIXA, que passou por uma completa modernização de layout e funcionalidades. As mudanças visaram proporcionar ao cliente uma experiência mais fluida e intuitiva nas operações de autosserviço, como Pix, pagamento de contas e investimentos. A jornada de atualização cadastral foi redesenhada, resultando em crescimento superior a 100% nos cadastros atualizados, com a inclusão de mecanismos de avaliação de risco de crédito online e automatizada (Caixa Econômica Federal, 2024, p. 54).

Outra inovação relevante foi o lançamento de uma nova versão do CAIXA Tem, que recebeu um novo design e melhorias técnicas, além de funcionalidades inéditas, como o cadastramento e recuperação de senha por SMS e a possibilidade de realização de processos inteiramente digitais, sem necessidade de deslocamento até uma agência. Essa digitalização total de determinadas jornadas representa um avanço substancial no acesso aos serviços bancários por parte de públicos historicamente desassistidos ou com baixa mobilidade digital (Caixa Econômica Federal, 2024, p. 91).

Com o objetivo de humanizar a experiência digital e estabelecer um canal mais direto com seus usuários, a CAIXA passou a adotar o contato ativo com os clientes via WhatsApp, mediante autorização prévia. A iniciativa visa fortalecer o relacionamento, gerar oportunidades de negócios e garantir padronização e segurança na comunicação. Desde abril de 2023, o atendimento via WhatsApp passou a ser conduzido pelas agências digitais da rede, promovendo especialização e agilidade nas respostas. A CAIXA também aprimorou o canal Fale Conosco, viabilizando o atendimento em tempo real por meio de chat com atendente humano já no primeiro contato (Caixa Econômica Federal, 2024, p. 104).

Internamente, foram adotadas medidas para reforçar a cultura organizacional voltada à excelência no relacionamento com o cliente. Entre elas, a inclusão de um indicador de qualidade nas respostas fornecidas pelo SAC, com o objetivo de mensurar a completude das soluções oferecidas e promover melhoria contínua nos padrões de atendimento. Simultaneamente, a ouvidoria passou a realizar capacitações regulares com

as equipes de atendimento, compartilhando experiências, revisando processos internos e disseminando os princípios da Política de Relacionamento com os Clientes da CAIXA (Caixa Econômica Federal, 2024, p. 112).

Com base nos desafios enfrentados nos últimos ciclos — incluindo as demandas emergenciais decorrentes da pandemia e dos programas de inclusão financeira — a CAIXA impulsionou soluções tecnológicas inovadoras e desenvolveu novos canais e rotinas de atendimento. Esse movimento permitiu à instituição responder de maneira criativa às exigências do novo contexto operacional, mantendo sua missão de agente público relevante na promoção da cidadania financeira (Caixa Econômica Federal, 2024, p. 111).

Em síntese, as ações estratégicas de 2023 demonstram um esforço contínuo da CAIXA em conciliar inclusão social com transformação digital, oferecendo serviços acessíveis, seguros e humanizados. As medidas implementadas refletiram-se nos relatórios de ouvidoria do ano seguinte, com melhoria nos indicadores de satisfação, resolutividade e agilidade, especialmente entre os segmentos mais sensíveis da população atendida e integrada ao sistema financeiro formal (CAIXA, 2023; CAIXA, 2024).

### **4.3 INICIATIVAS SETORIAIS (FEBRABAN)**

O setor bancário brasileiro tem se posicionado como um dos mais avançados do mundo em termos de digitalização e inovação tecnológica, resultado de um movimento coordenado por suas principais instituições financeiras e articulado por entidades representativas como a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN). Em 2023, a FEBRABAN assumiu papel estratégico na promoção da transformação digital com foco na experiência do cliente, conduzindo pesquisas, desenvolvendo diretrizes e fomentando o compartilhamento de boas práticas entre os bancos (FEBRABAN, 2024a; FEBRABAN, 2024b).

De acordo com a Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2024, os investimentos projetados para 2024 atingem a marca de R\$ 47,4 bilhões, superando em mais de 20% o volume de 2023. Esses investimentos são direcionados para áreas consideradas estratégicas, como inteligência artificial (IA), GenAI (IA generativa), computação quântica, análise de dados, segurança cibernética, computação em nuvem (Cloud), ESG e desenvolvimento de pessoas (FEBRABAN, 2024a, p. 4).

A pesquisa revela que o Brasil registrou um crescimento de 97% nos orçamentos destinados à tecnologia bancária entre 2018 e 2023, superando significativamente a média global de 35% no mesmo período. Esse avanço pode ser atribuído a fatores como a rápida expansão dos canais digitais, a consolidação do Pix, o amadurecimento do Open Finance e o aumento da competitividade entre bancos e fintechs. Dessa forma, os bancos brasileiros

demonstram capacidade de adaptação e liderança em um contexto de disrupção tecnológica (FEBRABAN, 2024a, p. 6).

Entre as tecnologias emergentes, a Inteligência Artificial se destaca como vetor de inovação e eficiência. Segundo a pesquisa, 75% das instituições financeiras já utilizam biometria facial, 71% adotam chatbots, 67% operam com RPA (automação de processos robóticos), e 54% implementaram soluções com IA generativa. A IA tem impulsionado uma eficiência média de 11% nos processos bancários, além de permitir a personalização de ofertas e a antecipação de necessidades dos clientes. De acordo com Biagini (2024), sócio-líder da Deloitte para a Indústria de Serviços Financeiros, a GenAI é altamente adaptável às especificidades de cada área de negócio, promovendo inovação e aumento de produtividade (FEBRABAN, 2024a, p. 9).

No campo da comunicação, os bancos, orientados pelas diretrizes e tendências setoriais coordenadas pela FEBRABAN, têm adotado estratégias de personalização em larga escala, com o uso intensivo de canais como notificações push, SMS e interações nos aplicativos móveis. Em 2023, os canais push e SMS representaram 81% das interações com clientes, com crescimento de 24% nas notificações push em relação ao ano anterior — indicador do fortalecimento do mobile banking como canal central de relacionamento (FEBRABAN, 2024b, p. 7).

Essas inovações também são acompanhadas de preocupações com segurança e inclusão, com a FEBRABAN liderando iniciativas como o Guia de Boas Práticas para Atendimento a Clientes Vulneráveis, o apoio à implementação do programa Celular Seguro, e a contribuição ativa para o desenho de políticas públicas, como o programa Desenrola Brasil.

Com essas frentes de atuação, a FEBRABAN tem desempenhado um papel central na articulação de um modelo de desenvolvimento setorial que combina eficiência tecnológica, responsabilidade social e foco no cliente. As ações de 2023 estabelecem as bases para o futuro do relacionamento bancário no Brasil, cada vez mais pautado por inteligência de dados, automação, empatia e inclusão digital, refletindo diretamente nos avanços observados nos relatórios de ouvidoria de 2024.

## 5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS RELATÓRIOS DE OUVIDORIA (1º SEMESTRE 2024)

Este capítulo tem por finalidade realizar uma análise comparativa dos relatórios de ouvidoria das principais instituições financeiras brasileiras, considerando os dados disponibilizados referentes ao primeiro semestre de 2024. O objetivo consiste em examinar os indicadores de desempenho dos canais de escuta qualificada das organizações bancárias, com foco em aspectos como resolutividade, agilidade no atendimento, principais causas de reclamação e níveis de satisfação do cliente.

No ordenamento regulatório do Sistema Financeiro Nacional, as ouvidorias possuem papel institucional de relevância estratégica. De acordo com a Resolução CMN nº 4.860/2020, alterada pela Resolução CMN nº 5.182/2024, as ouvidorias devem atuar de forma independente, imparcial e tempestiva na análise das demandas dos clientes, funcionando como instância recursal e promotora da mediação de conflitos, além de fornecer subsídios para a melhoria contínua de produtos, processos e serviços das instituições financeiras. As alterações mais recentes reforçam, ainda, o compromisso das instituições com a proteção de consumidores em situação de vulnerabilidade, a clareza na comunicação e o fortalecimento das estruturas internas voltadas à prevenção e tratamento de demandas reincidentes (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2020; 2024).

Nesse sentido, a análise proposta compreende os relatórios das ouvidorias do Bradesco, Itaú Unibanco, Santander, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal, com base nos seguintes parâmetros: volume de manifestações recebidas, prazos de resposta, índice de resolutividade e avaliações de satisfação dos clientes. A abordagem adotada possibilita identificar convergências e divergências entre as instituições, bem como avaliar a efetividade das práticas implementadas com vistas à promoção de um relacionamento mais transparente, responsivo e orientado à experiência do consumidor.

Ao final do capítulo, será apresentado um quadro comparativo geral, com gráficos e tabelas analíticas, a fim de sintetizar os achados da investigação e contribuir para uma reflexão crítica acerca do papel institucional das ouvidorias no contexto da modernização dos serviços financeiros no Brasil.

### 5.1 BRADESCO

No primeiro semestre de 2024, o Bradesco demonstrou avanços significativos em sua atuação no relacionamento com os clientes, especialmente no que tange à personalização do atendimento, ao fortalecimento dos canais digitais e à promoção da cidadania financeira.

Um dos destaques desse período foi a ênfase no desenvolvimento dos colaboradores, com foco na continuidade do atendimento: as manifestações passaram a ser acompanhadas por um mesmo analista do início ao fim, o que favorece uma abordagem mais humanizada e consistente com o cliente (Bradesco, 2024).

Entre as medidas estruturantes adotadas, está a divulgação da Política Institucional de Educação Financeira, publicada em maio de 2024, com diretrizes voltadas à promoção da saúde financeira dos clientes e funcionários. Essa iniciativa reforça o compromisso da instituição com a cidadania financeira e com a prevenção do superendividamento (BRADESCO, 2024, p. 7).

A digitalização dos serviços também foi intensificada. O relatório da Ouvidoria aponta que 98% das transações bancárias realizadas no primeiro semestre de 2024 ocorreram por meio de canais digitais, como aplicativo, internet banking, caixas eletrônicos e telefone. Em números absolutos, foram mais de 13,6 bilhões de operações digitais, sendo 10,8 bilhões apenas pelo app Bradesco. Essa cifra evidencia o nível de adesão dos clientes à estratégia de inovação tecnológica e conveniência adotada pelo banco (Bradesco, 2024).

No que diz respeito ao atendimento aos clientes, o Bradesco opera com cinco canais formais: SAC, Ouvidoria, plataforma Consumidor.gov.br, Banco Central (Bacen) e órgãos de defesa do consumidor, como o Procon. No SAC, foram realizados 1,8 milhão de atendimentos no período, sendo 74,59% deles relacionados a pedidos de informação, o que demonstra o papel desse canal como primeira instância de esclarecimento. (BRADESCO, 2024, p. 4–5).

A Ouvidoria, por sua vez, registrou 32,8 mil acionamentos, dos quais 74% foram respondidos até o 5º dia útil. Embora apenas 28,2% dos usuários tenham participado da pesquisa de satisfação, as notas médias alcançadas foram 3,62 para o atendimento e 3,32 para a solução, em uma escala de 1 a 5 — resultados considerados satisfatórios dentro do cenário competitivo atual (Bradesco, 2024).

No canal Consumidor.gov.br, monitorado pela Senacon, o Bradesco atingiu um índice de solução de 79,6%, com satisfação média de 2,6 e prazo médio de resposta de 7,4 dias úteis. Todos os casos foram respondidos dentro do prazo legal, o que reforça o compromisso institucional com a transparência e a resolutividade (BRADESCO, 2024, p. 6–7).

Em relação às demandas recebidas pelo Banco Central (Bacen), o relatório indica 31,9 mil manifestações, das quais 71% foram consideradas improcedentes. Já nos órgãos do Sistema Nacional de Defesa do Consumidor (Procon), foram registradas 38,2 mil

demandas, com um índice de resolução de 77,78% no sistema SINDEC, o que representa um desempenho sólido frente aos desafios regulatórios e reputacionais envolvidos.

Em síntese, os resultados apresentados pelo Bradesco em seu relatório de ouvidoria do 1º semestre de 2024 demonstram um equilíbrio entre inovação tecnológica, atendimento humanizado e atenção às demandas regulatórias. O fortalecimento dos canais digitais e a melhoria na eficiência da Ouvidoria posiciona a instituição entre as mais estruturadas em termos de governança da experiência do cliente no sistema bancário nacional.

## 5.2 ITAÚ UNIBANCO

No primeiro semestre de 2024, o Itaú Unibanco manteve sua trajetória de fortalecimento do relacionamento com os clientes por meio de uma atuação baseada em diretrizes éticas, responsáveis e transparentes. A Política de Relacionamento com Clientes da instituição continua a orientar a conduta dos colaboradores em todos os canais de atendimento, integrando as práticas presenciais e digitais a um modelo de experiência mais simples, seguro e centrado no cliente (Itaú Unibanco, 2024).

Um dos principais destaques do período foi a consolidação da estratégia de atendimento voltada aos públicos vulneráveis, com aprimoramentos específicos no acolhimento, tratamento e resolução de suas demandas. A instituição também reforçou sua atuação em educação financeira, como parte de sua agenda de cidadania financeira, e investiu no monitoramento contínuo de produtos e serviços, visando à prevenção de conflitos e ao aprimoramento da jornada do consumidor.

A modernização tecnológica foi outro ponto alto. Com o crescimento da demanda por canais digitais, o Itaú lançou um aplicativo unificado, que centraliza todos os serviços financeiros oferecidos pela instituição, com design simplificado, personalização de informações e segurança reforçada. A medida foi pensada para otimizar a experiência do cliente, reduzindo fricções e aumentando a autonomia dos usuários nas interações digitais (Itaú Unibanco, 2024).

No âmbito do atendimento, o Itaú opera com cinco canais formais: SAC, Ouvidoria, Consumidor.gov.br, Banco Central (Bacen) e Procon. No período analisado, foram registrados 3,6 milhões de atendimentos via SAC, sendo que 80% foram relacionados a pedidos de informação, o que evidencia a eficiência do canal como ponto de orientação inicial para os clientes.

A Ouvidoria do Itaú registrou 26,5 mil atendimentos no semestre. Dentre essas manifestações, 99,8% foram resolvidas dentro do prazo legal, e 73% foram solucionadas em

até cinco dias úteis. Apesar de apenas 18% dos clientes participantes da ouvidoria terem respondido à pesquisa de satisfação, os resultados obtidos revelam nota média de 3,4 para o atendimento e 3,2 para a solução do problema, em uma escala de 1 a 5 — dados que reforçam a consistência da instituição na tratativa de demandas mais complexas.

No canal do Banco Central, foram registradas 37,6 mil reclamações, com destaque para o índice de 82% de demandas consideradas improcedentes, o que sugere um bom alinhamento do banco com as normas regulatórias e uma provável confiança dos clientes na solução oferecida previamente pelos canais internos.

Já no Procon, houve 34,7 mil atendimentos. Ainda que o relatório não tenha detalhado a taxa de solução nesse canal, o volume expressivo reforça a presença ativa da instituição nas mediações promovidas pelos órgãos de defesa do consumidor.

Por fim, na plataforma Consumidor.gov.br, o Itaú contabilizou 26,1 mil registros de atendimento, com nota média de satisfação de 2,8 (escala de 1 a 5). Embora esse índice esteja abaixo dos demais canais institucionais, ele reflete um esforço contínuo da organização em manter a transparência e acessibilidade também em canais públicos monitorados pela Senacon.

Em síntese, o relatório de ouvidoria do Itaú Unibanco no 1º semestre de 2024 evidencia um sólido compromisso com a experiência do cliente, baseado na combinação entre tecnologia, empatia e gestão eficiente. As ações voltadas a públicos vulneráveis, a integração dos canais digitais e os altos índices de resolução de demandas reforçam o posicionamento do banco como uma das principais referências em atendimento e governança de relacionamento no sistema financeiro nacional.

### 5.3 SANTANDER

No primeiro semestre de 2024, o Santander reafirmou seu compromisso com a excelência na governança da experiência do cliente, estruturando suas ações em torno de três pilares fundamentais: o fortalecimento do Comitê de Experiência do Cliente (CXC), o atendimento aos clientes em situação de vulnerabilidade e a participação ativa nos Faróis de Efetividade, programa de monitoramento de desempenho promovido pelo Banco Central (Santander, 2024).

O CXC manteve-se como um fórum estratégico e multidisciplinar, com a participação da alta liderança do banco, responsável por debater indicadores, pontos críticos da jornada do cliente e definir os planos de ação necessários à melhoria contínua do relacionamento. Essa governança transversal garante que as decisões sejam tomadas com base na

“voz do cliente”, permitindo que experiências negativas se transformem em aprendizado institucional.

A atenção aos clientes vulneráveis também foi reforçada durante o semestre. O Santander implementou melhorias estruturais, como o aprimoramento das variáveis de identificação de vulnerabilidade nos sistemas internos, a marcação de perfis vulneráveis para personalização do atendimento, ajustes em scripts de atendimento e sinistros, e reconfiguração dos serviços de URA da Ouvidoria. Essas ações demonstram o empenho da instituição em garantir um acolhimento mais empático, célere e eficaz a públicos com limitações sociais, financeiras ou de acessibilidade (Santander, 2024).

A capacitação dos colaboradores permaneceu como prioridade estratégica. No primeiro semestre, os profissionais da ouvidoria somaram mais de 4 mil horas de treinamento, não apenas sobre aspectos técnicos do negócio bancário, mas também sobre habilidades interpessoais, como comunicação assertiva, escuta ativa e abordagem centrada no cliente. A aderência ao treinamento obrigatório da Política de Relacionamento com Clientes foi de 97,01%, indicando forte comprometimento institucional com a cultura de atendimento ético e orientado ao cliente.

No campo operacional, o modelo de atendimento end-to-end foi ampliado na Ouvidoria, de modo que o mesmo analista acompanha todo o processo, desde o registro até a solução da demanda. Isso não só promove mais agilidade e personalização, como também fortalece o vínculo e a confiança entre o cliente e a instituição.

No que tange aos indicadores quantitativos, o Santander atua com os cinco principais canais de atendimento: SAC, Ouvidoria, Bacen, Consumidor.gov.br e Procon. No SAC, mais de 91% das demandas foram resolvidas na primeira chamada, sendo que 42,8% diziam respeito a dúvidas — evidência de um canal bem estruturado para atendimento inicial. Já a Ouvidoria recebeu 29.097 demandas, número inferior ao registrado no mesmo período de 2023 (35.178), o que pode refletir uma melhora nos canais primários de atendimento e maior resolutividade anterior à instância final.

No canal do Banco Central, foram registrados 33.595 atendimentos, acima do volume do mesmo semestre em 2023 (25.753), sugerindo uma maior proatividade regulatória ou aumento de manifestações mais complexas. Ainda assim, o banco manteve desempenho satisfatório, segundo os parâmetros regulatórios.

Os dados da pesquisa de satisfação aplicada aos usuários da Ouvidoria também reforçam a percepção positiva do atendimento: a nota média foi de 4,06 para o atendimento e 3,87 para a solução apresentada, ambas em uma escala de 1 a 5. Além disso, mais de 80%



das demandas foram solucionadas em até cinco dias úteis, superando o prazo regulamentar — evidência da agilidade operacional conquistada por meio da integração entre áreas, tecnologia e capacitação contínua.

Por fim, o relatório destaca o papel da equipe de melhoria contínua, que atua com métodos Lean e Ágil para aprimorar a jornada do cliente. Essa equipe interage com diversas áreas internas para mapear causas, implementar soluções e monitorar resultados, garantindo que as ações corretivas realmente impactem a experiência do consumidor.

Em resumo, o relatório do Santander referente ao primeiro semestre de 2024 evidencia uma evolução consolidada na governança da experiência do cliente, aliando eficiência, empatia e inovação. O banco destaca-se por sua capacidade de escuta ativa, resposta ágil e ações voltadas à inclusão e personalização do atendimento — características que contribuem para sua reputação como referência em qualidade e resolutividade no setor bancário brasileiro

## 5.4 BANCO DO BRASIL

A atuação da Ouvidoria do Banco do Brasil (BB) está fundamentada na Política de Relacionamento com Clientes e Usuários, atuando como canal de segunda instância para resolução de conflitos e aprimoramento do relacionamento com os consumidores. A Ouvidoria busca fornecer soluções efetivas para manifestações que não foram resolvidas nos canais primários de atendimento, respeitando o prazo máximo de dez dias úteis, conforme previsto pela Resolução CMN nº 4.860/2020 e reforçado pelo Normativo SARB nº 027/2023 (BANCO DO BRASIL, 2024, p. 4).

No primeiro semestre de 2024, o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) do Banco do Brasil registrou 2.331.720 demandas, representando uma redução de 10,85% em relação ao segundo semestre de 2023. Desse total, 83,59% foram relativas a solicitações de informações e 99,59% das demandas foram respondidas dentro do prazo de até cinco dias úteis (BANCO DO BRASIL, 2024, p. 5).

A Ouvidoria recebeu 56.008 manifestações no período, das quais 71,76% foram solucionadas em até cinco dias úteis, enquanto 99,99% foram finalizadas dentro do prazo regulatório. O tempo médio de resposta foi de 4,92 dias úteis e o índice de resolução na primeira interação (FCR – First Call Resolution) alcançou 35,89% (BANCO DO BRASIL, 2024, p. 6-7). Esses dados demonstram o compromisso institucional com a celeridade, eficiência e personalização no tratamento das manifestações.

Nos canais regulatórios externos, foram registrados 21.643 atendimentos pelo Banco

Central do Brasil (Bacen), com apenas 342 demandas procedentes (BANCO DO BRASIL, 2024, p. 8). Pelo portal Consumidor.gov.br, a instituição recebeu 10.764 reclamações, das quais 47,4% foram solucionadas com prazo médio de resposta de 5,09 dias úteis, e nota média de satisfação de 2,86 (escala de 1 a 5). Já no canal do Procon, foram registradas 13.987 demandas, com tempo médio de resposta de 3,41 dias úteis (BANCO DO BRASIL, 2024, p. 9).

Com base no Normativo SARB nº 027/2023, o BB realiza a classificação de todos os clientes pessoa física com pelo menos um produto ativo em oito níveis de vulnerabilidade — sendo o nível 1 o de maior risco. No período analisado, 1.851 clientes classificados entre os níveis mais críticos (1 a 3) foram atendidos com medidas específicas, que visam promover equidade no atendimento (BANCO DO BRASIL, 2024, p. 12).

A instituição também apresentou avanços relevantes em estratégias de relacionamento. O relacionamento digital com clientes Estilo e Exclusivo oferece atendimento estendido das 8h às 22h em dias úteis, por meio de múltiplos canais: mensagens instantâneas (FaleCom), e-mail, videoconferência e telefone, com opção de atendimento presencial, caso o cliente prefira (BANCO DO BRASIL, 2024, p. 15). A digitalização dos serviços também avançou significativamente: 93,4% das transações bancárias foram realizadas por canais digitais, com 29,24 milhões de clientes ativos nesses canais em junho de 2024 (BANCO DO BRASIL, 2024, p. 15).

A pesquisa de satisfação da Ouvidoria do BB, aplicada ao final de cada atendimento, apresentou nota média geral de 3,25 (em uma escala de 1 a 5), sendo 3,21 para a solução apresentada e 3,29 para o atendimento prestado. Dos 56.008 clientes atendidos, 17,78% responderam ao questionário (BANCO DO BRASIL, 2024, p. 16).

Em suma, o Banco do Brasil demonstra um modelo de governança voltado à melhoria contínua da experiência do cliente, aliando ferramentas tecnológicas à personalização do serviço e ao acolhimento de públicos vulneráveis. Os indicadores apresentados evidenciam o fortalecimento da estrutura de atendimento e o comprometimento com práticas éticas, acessíveis e eficientes.

## **5.5 CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

A Ouvidoria da Caixa Econômica Federal atua como instância estratégica na mediação entre a instituição e seus clientes, promovendo a escuta qualificada e orientando a melhoria dos serviços prestados. Com presença em 98,7% dos municípios brasileiros e uma base de aproximadamente 155 milhões de clientes, a instituição reforça seu compromisso com o atendimento universalizado por meio de uma ampla rede física e canais digitais

integrados (CAIXA, 2024, p. 3).

Durante o primeiro semestre de 2024, observou-se uma redução de 5% no volume total de reclamações recebidas, totalizando 208.457 ocorrências em comparação ao mesmo período do ano anterior (CAIXA, 2024, p. 5). A instituição interpreta essa diminuição como reflexo de aprimoramentos nos processos, sistemas e canais de atendimento, com foco em ações baseadas nos relatos dos clientes, os quais são considerados insumos relevantes para gestão e transformação institucional (CAIXA, 2024, p. 5).

Nos canais externos, destaca-se o aumento de 12% nas manifestações registradas no portal Consumidor.gov.br, com 16.156 reclamações no período. O índice de solução foi de 78,3%, com tempo médio de resposta de 6,2 dias corridos e nota de satisfação de 3,1 (CAIXA, 2024, p. 14). Já o canal do Banco Central (Bacen) apresentou crescimento de 11% nas manifestações, somando 31.344 registros e um tempo médio de resposta de 4,4 dias úteis (CAIXA, 2024, p. 13). No Procon, o crescimento foi de 10%, com 19.501 reclamações, 76% de resolutividade e tempo médio de resposta de 3,7 dias úteis (CAIXA, 2024, p. 12).

No que se refere aos canais internos, o SAC da CAIXA atendeu um total de 5,8 milhões de ligações no primeiro semestre de 2024, sendo que, deste total, 129.110 se configuraram como reclamações — uma redução de 11% em relação ao mesmo período do ano anterior. Dentre essas reclamações, 77% foram solucionadas em até cinco dias úteis, com tempo médio de resposta de 3,5 dias úteis (CAIXA, 2024, p. 9). A Ouvidoria da instituição, por sua vez, registrou 11.882 reclamações — 11% a menos em comparação ao primeiro semestre de 2023 —, das quais 69% foram solucionadas em até cinco dias úteis (CAIXA, 2024, p. 10).

A avaliação da experiência do cliente é realizada por meio de pesquisa de satisfação, que considera dois aspectos: a qualidade do atendimento e a solução apresentada. No primeiro semestre de 2024, a nota média para solução foi de 3,04, e para atendimento, 3,23, em uma escala de 1 a 5 (CAIXA, 2024, p. 11). Esses indicadores sinalizam avanços na gestão do relacionamento com o cliente, embora ainda existam oportunidades de melhoria.

Com isso, a Caixa Econômica Federal reforça seu compromisso com a qualidade e a humanização do atendimento, alinhando-se aos princípios estabelecidos pela Resolução CMN nº 4.860/2020, atualizada pela Resolução CMN nº 5.182/2024, bem como às diretrizes da autorregulação bancária contidas no Normativo SARB nº 27/2023.

## 5.6 COMPARATIVO GERAL ENTRE AS INSTITUIÇÕES

Este subitem tem por objetivo apresentar uma análise comparativa dos principais indicadores extraídos dos relatórios de ouvidoria do primeiro semestre de 2024 das cinco instituições financeiras analisadas: Bradesco, Itaú Unibanco, Santander, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal. A comparação visa evidenciar semelhanças e discrepâncias no desempenho institucional quanto à qualidade do atendimento, à resolutividade das demandas e à gestão da experiência do cliente.

A análise está estruturada em quatro tópicos principais. No primeiro, Indicadores de Satisfação (5.6.1), serão comparadas as notas atribuídas pelos clientes quanto à solução apresentada e à qualidade do atendimento nos canais de ouvidoria. Em seguida, o item Tempo de Resposta e Índices de Solução (5.6.2) abordará a agilidade das respostas prestadas pelas instituições e a eficiência na resolução das manifestações. No tópico Principais Causas de Reclamação (5.6.3), serão destacados os temas mais recorrentes entre os registros recebidos por cada banco, oferecendo uma perspectiva sobre as fragilidades operacionais mais percebidas pelos consumidores.

Este comparativo não apenas sintetiza os resultados institucionais, mas também contribui para o entendimento da maturidade das práticas de governança do relacionamento com clientes no setor bancário nacional, à luz dos princípios normativos e autorregulatórios que regem a atuação das ouvidorias.

### 5.6.1 Indicadores de Satisfação

Os indicadores de satisfação dos clientes representam uma métrica essencial para aferir a qualidade do atendimento prestado pelas ouvidorias das instituições financeiras, especialmente sob a ótica da resolutividade, empatia e clareza na comunicação. No contexto bancário, tais indicadores são frequentemente obtidos por meio de pesquisas aplicadas aos usuários que registraram manifestações nos canais de ouvidoria, sendo avaliadas, geralmente, duas dimensões: a qualidade do atendimento e a efetividade da solução apresentada.

A seguir, a Figura 1 apresenta a comparação das notas médias de satisfação atribuídas pelos clientes às ouvidorias das cinco principais instituições financeiras brasileiras no primeiro semestre de 2024. Os indicadores consideram duas dimensões complementares: a qualidade do atendimento e a efetividade da solução apresentada. A análise gráfica possibilita visualizar o desempenho relativo de cada banco e identificar quais instituições obtiveram maior reconhecimento dos clientes quanto à eficiência e à resolutividade dos serviços prestados.

Figura 1 - Nota de Satisfação do Cliente por Instituição (1º semestre de 2024)



Fonte: Elaboração própria, com base nos Relatórios de Ouvidoria das instituições financeiras analisadas.

No primeiro semestre de 2024, observou-se um cenário heterogêneo entre as cinco instituições analisadas. O Santander destacou-se com os maiores índices de satisfação geral. A nota média atribuída ao atendimento da ouvidoria foi de 4,06 (em uma escala de 1 a 5), enquanto a solução oferecida foi avaliada com nota 3,87. Esses dados evidenciam a efetividade da estratégia de atendimento end-to-end, em que um único analista acompanha o caso do início ao fim, promovendo uma experiência mais fluida e personalizada (Santander, 2024).

Em seguida, figura o Banco do Brasil, com nota 3,29 para atendimento e 3,21 para solução, resultando em uma média geral de 3,25. Apesar de representar um desempenho mediano, destaca-se o percentual relativamente elevado de participação dos usuários na pesquisa (17,78%), o que confere maior representatividade às avaliações (Banco do Brasil, 2024).

O Bradesco apresentou nota 3,62 para atendimento e 3,32 para solução, mas com uma taxa de adesão à pesquisa de 28,2%, a mais alta entre as instituições avaliadas. Isso reforça a credibilidade dos dados e demonstra um bom engajamento dos usuários na avaliação do serviço recebido (Bradesco, 2024).

Por sua vez, o Itaú Unibanco registrou 3,4 para atendimento e 3,2 para solução, com uma participação de 18% dos clientes na pesquisa. Embora os índices se mostrem próximos dos resultados do Banco do Brasil, a instituição tem buscado fortalecer a escuta

ativa e o monitoramento contínuo dos indicadores de experiência, conforme demonstrado em sua política de relacionamento com clientes (Itaú Unibanco, 2024).

A Caixa Econômica Federal, embora apresente iniciativas voltadas à transformação digital e à acessibilidade, obteve os menores índices de satisfação: 3,23 para atendimento e 3,04 para solução. Tais resultados sugerem desafios a serem enfrentados quanto à resolutividade e à clareza na comunicação, sobretudo em razão do alto volume de clientes atendidos e da complexidade dos serviços prestados (Caixa Econômica Federal, 2024).

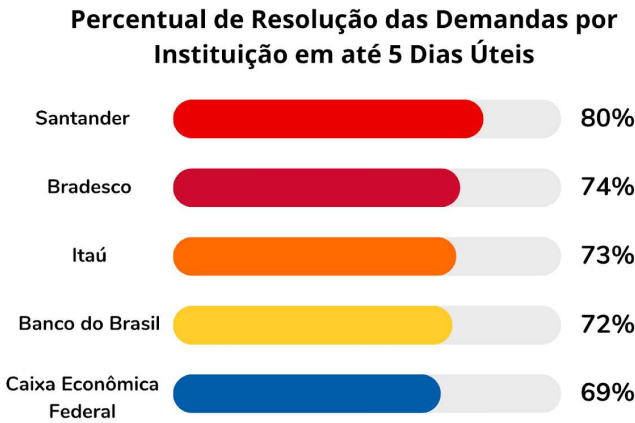
De maneira geral, observa-se que as instituições que adotam práticas mais robustas de personalização, treinamento contínuo das equipes e integração dos canais de atendimento tendem a obter melhores resultados nos indicadores de satisfação. Este panorama evidencia a importância da governança da experiência do cliente como diferencial competitivo e mecanismo de fortalecimento da confiança na relação entre instituições financeiras e seus usuários.

### **5.6.2 Tempo de Resposta e Índices de Solução**

A agilidade no tratamento das demandas e a efetividade na resolução dos problemas relatados pelos clientes são componentes fundamentais na avaliação da eficiência dos canais de ouvidoria das instituições financeiras. O tempo de resposta, quando aliado a elevados índices de solução, constitui-se em um indicador estratégico de desempenho institucional, especialmente no contexto regulado pelo Conselho Monetário Nacional (Resolução CMN nº 4.860/2020 e nº 5.182/2024), que estabelece parâmetros mínimos para atuação das ouvidorias.

A Figura 2 apresenta o percentual de demandas solucionadas em até cinco dias úteis nas cinco principais instituições financeiras brasileiras no primeiro semestre de 2024. Este indicador reflete diretamente a capacidade operacional das ouvidorias e a eficiência dos processos internos de mediação e resposta.

**Figura 2 - Percentual de Resolução das Demandas por Instituição em até 5 Dias Úteis (1º semestre de 2024)**



*Fonte: Elaboração própria, com base nos Relatórios de Ouvidoria das instituições financeiras analisadas.*

No comparativo entre os bancos analisados, verifica-se que o Santander apresentou o desempenho mais eficiente no que tange à agilidade no atendimento. Mais de 80% das demandas recebidas pela ouvidoria foram solucionadas em até 5 dias úteis, superando o prazo regulatório de 10 dias e demonstrando comprometimento com a excelência operacional (Santander, 2024). Essa performance está alinhada às ações de melhoria contínua e aos investimentos em modelos ágeis de gestão de reclamações.

O Itaú Unibanco também apresentou elevado grau de resolutividade em prazos reduzidos: 73% das manifestações foram resolvidas em até 5 dias úteis, e 99,8% das demandas totais foram tratadas dentro do prazo regulamentar. Esses números refletem o investimento da instituição na padronização de processos e no fortalecimento da governança de relacionamento com o cliente (Itaú Unibanco, 2024).

O Bradesco registrou um desempenho levemente inferior, com 74% das manifestações solucionadas em até 5 dias úteis. Embora os números indiquem um padrão adequado de cumprimento dos prazos, observa-se que ainda há espaço para avanços no sentido da resolutividade imediata, sobretudo diante do alto volume de atendimentos e da crescente migração para canais digitais (Bradesco, 2024).

No Banco do Brasil, 71,76% das manifestações foram solucionadas no prazo de 5 dias úteis. Apesar de ligeiramente abaixo das instituições privadas de maior porte, esse índice deve ser contextualizado em função do elevado número de demandas recebidas e da

abrangência nacional da atuação do banco, que impõe desafios logísticos e operacionais mais amplos (Banco do Brasil, 2024).

A Caixa Econômica Federal, por sua vez, apresentou o menor percentual entre as instituições analisadas, com 69% das demandas da ouvidoria resolvidas em até 5 dias úteis. Embora a instituição tenha reportado esforços para qualificar o atendimento e reduzir o tempo de resposta, os dados evidenciam a necessidade de avanços na padronização dos fluxos internos e no fortalecimento da estrutura da ouvidoria, especialmente diante do aumento da demanda em outros canais, como BACEN e Procon (Caixa Econômica Federal, 2024).

Do ponto de vista dos canais externos, destaca-se que todas as instituições mantiveram taxas expressivas de atendimento às demandas registradas no Consumidor.gov.br, BACEN e Procon, com percentuais de resposta superiores a 95% e tempo médio de retorno oscilando entre 3,4 e 7,4 dias úteis, a depender da complexidade da demanda e da instituição.

Portanto, observa-se que, apesar de variações nos indicadores, todas as instituições cumprem o prazo legal estabelecido para resposta das demandas de ouvidoria, com destaque positivo para aquelas que, além de atenderem à regulação, demonstram compromisso com a eficiência e com a experiência do cliente ao reduzir prazos internos e elevar o índice de solução definitiva dos casos.

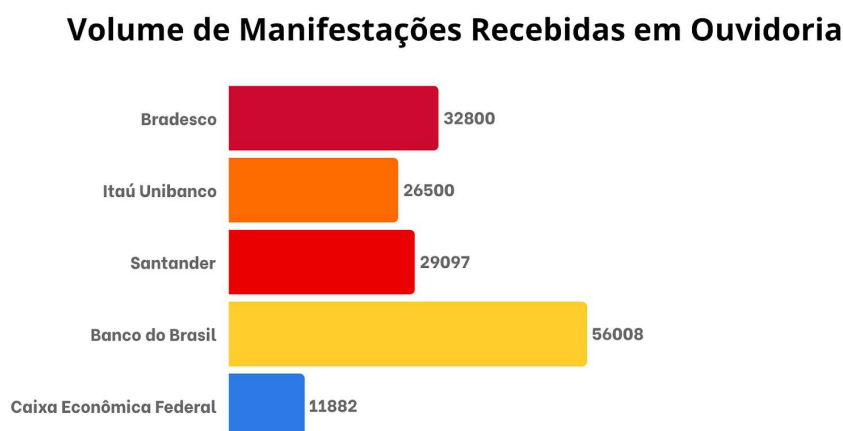
## **5.7 VOLUME DE MANIFESTAÇÕES RECEBIDAS**

O volume de manifestações recebidas pelas ouvidorias constitui um dos indicadores mais representativos da percepção dos clientes em relação à qualidade do atendimento e à resolutividade dos canais primários (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2020). Esse indicador reflete, de forma indireta, o nível de confiança do público na capacidade da instituição em solucionar demandas e a efetividade dos seus canais de atendimento de primeira instância. Segundo a FEBRABAN (2024), a análise do volume de registros deve ser interpretada em conjunto com outros indicadores, como o índice de solução e o tempo médio de resposta, para que se obtenha uma visão mais equilibrada sobre a maturidade do atendimento ao cliente e a eficiência operacional das instituições.

A Figura 3 apresenta o volume total de manifestações registradas nas ouvidorias das cinco principais instituições financeiras brasileiras durante o primeiro semestre de 2024. Esse indicador sintetiza a dimensão da atuação de cada ouvidoria, permitindo observar o nível de demanda recebida e a amplitude de interação com os clientes.



**Figura 3 - Volume de Manifestações Recebidas em Ouvidoria (1º semestre de 2024)**



*Fonte: Elaboração própria, com base nos Relatórios de Ouvidoria das instituições financeiras analisadas.*

Os dados demonstram que o Banco do Brasil foi a instituição com o maior número de registros em sua ouvidoria (56.008 manifestações), seguido por Bradesco (32.800), Santander (29.097), Itaú Unibanco (26.500) e, por fim, Caixa Econômica Federal, com o menor volume registrado (11.882 manifestações). Esses resultados evidenciam diferenças expressivas na dinâmica de relacionamento entre as instituições e seus clientes, refletindo tanto o porte e a capilaridade de atendimento quanto as estratégias adotadas para gestão de reclamações.

Além do tamanho da base de clientes, o volume de manifestações pode estar relacionado ao grau de efetividade dos canais primários de atendimento. Instituições que apresentam altos índices de satisfação e resolutividade tendem a registrar menor volume de demandas escaladas à ouvidoria, o que reforça a importância da gestão integrada dos canais de relacionamento (FEBRABAN, 2024). Por outro lado, um número elevado de registros não necessariamente representa falhas no atendimento, podendo indicar maior acessibilidade e confiança do consumidor no canal de ouvidoria como instância legítima de escuta e mediação (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2024).

Dessa forma, a análise do volume de manifestações deve ser contextualizada dentro de uma perspectiva de governança da experiência do cliente, em que a ouvidoria se consolida não apenas como instância corretiva, mas como espaço estratégico de diagnóstico e melhoria contínua dos processos institucionais.

## 6 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar de que forma os indicadores apresentados nos relatórios de ouvidoria das principais instituições financeiras brasileiras refletem a qualidade do atendimento e a satisfação dos clientes, considerando as ações estratégicas implementadas em 2023 e os resultados consolidados no primeiro semestre de 2024. Para atingir esse propósito, foram analisados dados institucionais de Bradesco, Itaú Unibanco, Santander, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal, além de documentos da FEBRABAN e do Banco Central do Brasil.

A metodologia adotada foi qualitativa e descritiva, fundamentada na análise documental dos relatórios de ouvidoria. Essa abordagem possibilitou compreender, de forma comparativa, como cada instituição organiza seus processos de atendimento, responde às demandas dos clientes e utiliza os mecanismos de escuta para aprimorar a governança e a transparência institucional.

Com base no referencial teórico, verificou-se que os conceitos de satisfação do cliente, qualidade do serviço e governança corporativa, discutidos por autores como Kotler e Armstrong (2003), Las Casas (2019) e Bogmann (2000), mostraram-se diretamente aplicáveis à análise realizada. Os resultados empíricos confirmam as premissas teóricas de que a confiança, a qualidade do atendimento e a experiência positiva do cliente são fatores determinantes para a fidelização e para o fortalecimento da imagem institucional das organizações financeiras.

Os resultados obtidos demonstraram que, embora existam diferenças nas práticas de gestão do relacionamento com o cliente entre bancos públicos e privados, todas as instituições analisadas vêm desenvolvendo esforços contínuos para consolidar políticas voltadas à experiência do cliente, à digitalização dos canais e à resolutividade das manifestações. O Santander apresentou os melhores índices de satisfação geral, seguido por Bradesco e Itaú Unibanco, enquanto Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal ainda enfrentam desafios relacionados à agilidade no atendimento e à clareza na comunicação.

A pesquisa também reforçou a relevância das ouvidorias como instrumentos de governança e transparência, atuando como canais mediadores entre clientes e instituições financeiras. A análise comparativa mostrou que, embora todas as instituições cumpram as exigências regulatórias previstas nas Resoluções CMN nº 4.860/2020 e nº 5.182/2024, há diferenças significativas quanto à efetividade das respostas e ao grau de maturidade na gestão das manifestações. Tais fatores refletem o comprometimento das instituições com a

escuta qualificada e com a melhoria contínua da experiência do cliente.

Além disso, a análise do volume de manifestações recebidas revelou correlação direta com a dimensão da base de clientes e com a complexidade dos serviços ofertados. Observou-se que instituições com maior resolutividade e qualidade no atendimento primário tendem a registrar menor número de demandas encaminhadas à ouvidoria. Essa constatação reforça a importância da gestão integrada dos canais de relacionamento e do uso de indicadores de satisfação como instrumentos de governança e aprimoramento contínuo dos serviços financeiros.

Dessa forma, conclui-se que as ouvidorias exercem papel estratégico na estrutura de governança das instituições financeiras, atuando não apenas como instância de mediação de conflitos, mas também como importantes mecanismos de diagnóstico e de aprimoramento dos serviços. A análise documental evidenciou que a atuação das ouvidorias contribui diretamente para a transparência, a confiança e a sustentabilidade das relações entre bancos e clientes, alinhando-se às exigências regulatórias e às expectativas sociais por um sistema financeiro mais ético, eficiente e acessível.

Por fim, embora o estudo tenha se baseado em dados secundários, os resultados apontam para a relevância crescente das ouvidorias como instrumentos de escuta ativa e inovação institucional. Recomenda-se, para pesquisas futuras, a ampliação do escopo temporal e a inclusão de instituições de menor porte, a fim de aprofundar a compreensão sobre os impactos da governança da experiência do cliente no sistema financeiro brasileiro.

## 7 REFERÊNCIAS

BANCO BRADESCO. Relatório de Ouvidoria – 1º semestre de 2024.

BANCO BRADESCO. Resultados Bradesco – 4º trimestre de 2023.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução CMN nº 4.860, de 23 de outubro de 2020. Dispõe sobre a constituição e o funcionamento do componente organizacional de ouvidoria pelas instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 26 out. 2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução CMN nº 5.182, de 27 de fevereiro de 2024. Altera dispositivos da Resolução nº 4.860, de 23 de outubro de 2020, que dispõe sobre o componente organizacional de ouvidoria. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 29 fev. 2024.

BANCO DO BRASIL. Relatório Anual 2023.

BANCO DO BRASIL. Relatório de Ouvidoria – 1º semestre de 2024.

BOGMANN, Itzhak. Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e de desenvolvimento de clientes. São Paulo: Atlas, 2000.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Relatório Integrado 2023.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Relatório Institucional de Ouvidoria – 1º semestre de 2024.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). Relatório de Autorregulação Bancária – SARB nº 27/2023. São Paulo: FEBRABAN, 2024.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2024. São Paulo: FEBRABAN, 2024.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária – Volume 2: Imprensa. São Paulo: FEBRABAN, 2024.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). Notícia: Prioridades para 2024.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ITAÚ UNIBANCO. Relatório de Ouvidoria – 1º semestre de 2024. .

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

SANTANDER BRASIL. Relatório Anual Integrado 2023. .

SANTANDER BRASIL. Relatório Semestral de Ouvidoria – 1º semestre de 2024.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 25. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SILVA, Carolina et al. Digital Transformation in Banking: A Systematic Review of Trends, Technologies, and Challenges. *International Business Research*, v. 6, n. 4, p. 1–15, 2013.

ALVES, Carlos André de Melo; MACHADO FILHO, Claudio Antonio Pinheiro. Characteristics Pertinent to the Ombudsman's Offices: Evidence in Banks in Brazil. *International Business Research*, v. 6, n. 4, p. 1-18, 2013.