

## HUMANIZAÇÃO NO ATENDIMENTO BANCÁRIO<sup>1</sup>

Maria Eduarda Vieira<sup>2</sup>

### RESUMO

Para muitas pessoas ir à agência bancária sempre foi um pesadelo, pois a visita a agência bancária sempre foi sinônimo de demora e estresse. Porém, com o crescimento dos bancos digitais às instituições deparam-se com o desafio de promover uma melhor experiência aos clientes, a fim de mantê-los leais e fiéis. Diante deste contexto, este artigo tem como objetivo a maior compreensão sobre a necessidade da implementação de estratégias de atendimento mais humanizadas nos processos administrativos bancários, a partir da comparação entre os processos presenciais e *online*. Para atingir o objetivo foi utilizada a técnica do cliente oculto para realizar um comparativo entre a experiência do cliente na agência física e no banco digital, tendo a inadimplência como situação a ser resolvida. Chegando ao final da pesquisa, como principal resultado constata-se que a humanização dos processos é um atrativo e pode facilitar a condução de um atendimento em busca dos resultados esperados.

**Palavras-chave:** Humanização. Atendimento bancário. Tecnologia. Bancos digitais.

### ABSTRACT

For many people, going to the bank branch has always been a nightmare, because going to the bank branch has always been synonymous with delay and stress. However, with the growth of digital banks, institutions face the challenge of promoting a better customer experience in order to keep you loyal and faithful. In this context, this article aims to better understand the need to implement more humanized care strategies in banking administrative processes, from the comparison between face-to-face and online processes. To achieve the goal, the mysterious client technique was used to make a comparison between the customer experience in the physical agency and in the digital bank, with the default as a situation to be solved. Reaching the end of the research, as the main result it is observed that the humanization of processes is attractive and can facilitate the conduction of a service in search of the expected results.

**Keywords:** Humanization. Banking service. Technology. Digital banks.

---

<sup>1</sup> Trabalho de Estágio supervisionado, desenvolvido sob orientação da Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Anelise Rebelato Mozzato, no segundo semestre de 2022.

<sup>2</sup> Acadêmico(a) do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. E-mail 178130@upf.br:

## 1 INTRODUÇÃO

A partir das perspectivas humanistas de gestão, esse trabalho visa refletir sobre as problemáticas da mecanização dos processos administrativos na prestação de serviços bancários. A necessidade dessa pesquisa se dá em virtude dos possíveis problemas e potencialidades de atendimento encontrados nas agências bancárias para os consumidores. Outro motivo da necessidade desta pesquisa é o crescimento do número das *fintechs*, os bancos digitais que atraem muitos clientes, não só pela praticidade que proporcionam, mas também pela eficiência das prestações de serviço sem a necessidade de tirar o cliente de casa.

A proposta dessa pesquisa é compreender o que torna a experiência do consumidor ruim na hora de ir à uma agência bancária e/ou utilizar um aplicativo bancário pagar contas, fazer depósitos, comprar crédito e até mesmo renegociar suas dívidas. Considerando que todo o processo é uma experiência, busca-se com este trabalho explorar a necessidade e as possibilidades de estratégias de atendimento nas agências bancárias que forneçam ao cliente uma experiência agradável, que o estimule trabalhar com a agência e se fidelize com os serviços disponíveis.

Por isso, visando que a experiência do cliente seja satisfatória, este trabalho tem como finalidade demonstrar a importância da humanização dos processos administrativos como um todo, que vai desde a formação dos trabalhadores até o atendimento pós-venda. Entende-se que desta forma, o processo torna-se menos mecanizado e mais humanizado, gerando mais motivação aos atendentes, satisfação ao consumidor e, conseqüentemente, lucro à empresa.

Este estudo será construído a partir da comparação entre os processos dos bancos tradicionais em ambientes físicos com os processos dos bancos *online*. Esse método será útil na medida em que possibilita compreender a partir da perspectiva do cliente sua experiência em relação ao uso desses serviços. Para tanto, os fatores considerados serão atendimento, eficiência e praticidade para resolução dos problemas.

Considerando um contexto em que o uso da tecnologia cresce cada dia mais, muito se perdeu da compreensão humana nos processos administrativos (MULLER, 2018). Isso acontece, pois a automação dos processos além de mecanizar as tarefas, mecaniza também as estratégias de organização, os pensamentos, o atendimento e as interações, fazendo com que funcionários, clientes e todos os envolvidos nos processos iniciais e finais de uma empresa pilotem no automático. Por outro lado, isso não quer dizer que o uso da tecnologia seja por todo problemático, visto que essas ferramentas otimizam o tempo e facilitam a execução das tarefas.

Por isso, neste trabalho explora-se o uso assertivo da tecnologia no atendimento bancário, bem como a importância deste atendimento não ser totalmente mecanizado para gerar mais conexão, fidelização e quebrar o paradigma de que ir à agência bancária pode ser um fardo para o cliente (STOQUE, 2022).

Diante do contexto apresentado, este estudo tem como objetivo responder a seguinte pergunta de pesquisa: Acontece relacionamentos humanizados na prestação de serviços bancários, sendo eles presenciais ou online? Sendo assim, esta pesquisa tem como objetivo a maior compreensão sobre a necessidade da implementação de estratégias de atendimento mais humanizadas nos processos administrativos bancários, a partir da comparação entre os processos presenciais e *online*, tendo a inadimplência como situação a ser resolvida.

Para tanto, este artigo está organizado da seguinte forma: após esta introdução a revisão de literatura é trabalhada, sendo apresentadas comparações entre as formas de consumir produtos bancários, além de se argumentar sobre o atendimento humanizado; após, os procedimentos metodológicos são delineados; na sequência, os resultados da pesquisa empírica são apresentados, interpretados e discutidos; por fim, as conclusões são apresentadas, inclusive, com sugestões relacionadas a estratégias para humanizar o atendimento nas agências bancárias, seja presencial ou online.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 EXPERIÊNCIA BANCÁRIA HUMANIZADA: FÍSICA OU VIRTUAL**

Quando os primeiros bancos digitais começaram a surgir no Brasil, muitas foram às dúvidas dos consumidores em relação a esse modelo de movimento e controle financeiro, pois muitas eram as desconfianças a respeito da segurança dos aplicativos ou até mesmo sobre o uso dos dados pessoais dos clientes (BORGES, 2021). Compreende-se que o banco digital foi aceito pelos consumidores, não só pela personalização de serviços oferecidos, mas também pela clareza das informações que prestam, na forma intuitiva que permite resolver os problemas ou executar ações que antes só eram possíveis na agência física. Às empresas compreenderam a importância do investimento nos canais digitais, na segurança dos mesmos e a necessidade de reformular e aperfeiçoar a relação com cliente gerando, portanto, experiências satisfatórias para os clientes (BORGES, 2021).

Quando se frequenta uma agência bancária já é programado para ficar horas aguardando atendimento, especialmente quando precisa utilizar serviços como de caixa. Tanto quanto são procurados atendimentos com pessoas quanto a utilização do autoatendimento, pois mesmo que o segundo seja mais rápido, não parece o suficiente para uma quantidade de pessoas que vão à agência em determinados horários, como o meio-dia por exemplo. Porém, com a rotina cada vez mais intensificada das pessoas, ir à agência é perder um tempo precioso de descanso ou de trabalho e, por conta disso, muitas pessoas conhecerem e aprenderam utilizar os canais digitais de serviços bancários (LEUCOTRON, 2020).

Segundo Neto (2018, p. 5) “as transformações advindas da globalização, o surgimento de novas ferramentas tecnológicas bancárias são acontecimentos importantes que estão mudando cada vez mais as relações entre as instituições financeiras e seus clientes, uma vez que o país possui um mercado consumidor cada vez mais exigente”. Isso quer dizer que o mercado bancário precisa se adequar ao seu cliente e isso significa facilitar a sua vida através de ferramentas tecnológicas.

Embora o Brasil tenha um dos sistemas mais robustos e seguros do mundo no que diz respeito às engrenagens bancárias, parece que as agências não conseguiram se adequar ao seu tempo, criando uma lacuna entre a experiência física e virtual. Isso é colocado, pois ao ir à agência bancária o cliente vive uma experiência muito diferente do contexto acelerado que se encontra e precisa enfrentar longas horas de espera para acessar o serviço que necessita. As agências bancárias, demonstram não ter adequado os processos administrativos e o atendimento às demandas dos usuários (NETO, 2018).

Fazendo um comparativo da questão do tempo entre a experiência física com a digital, a resolução dos problemas por aplicativo agrada muito os usuários, visto que um cliente não precisa interromper seu horário de almoço por exemplo, para pagar um boleto, não precisa esperar na fila do autoatendimento para conferir o saldo da sua conta e também não precisa esperar por horas para solucionar seus problemas, pois no aplicativo lhe é ofertada a solução que precisa, no conforto do lar ou adequado ao ambiente que está na hora que tem disponível, evitando perdas tempo com deslocamento e em muitos casos, evitando a ansiedade da espera por um serviço feito/recebido que demoraria para ser concluído. Tudo é feito imediatamente e o cliente sente que tem controle daquilo que faz, tendo, portanto, uma experiência que lhe deixe mais calmo e seguro (MOLINA, 2021).

Embora hoje existam tantas facilidades, nem sempre foi assim e, como mencionado anteriormente, muitas instituições pararam no tempo. Mas por que se pode afirmar que algumas agências pararam no tempo? Como se deu a evolução dos processos bancários, das agências a palma da mão?

No primeiro momento, lembra-se de um conceito muito comum relacionado a agência física, que é o de Burocracia, ou seja, quando se pensa em ir à agência, logo se pensa na jornada burocrática que começa no atendimento e termina com o fornecimento ou não do produto. A nível de curiosidade utiliza-se os estudos de Portal (2010) para esclarecer o conceito:

Burocracia é uma forma de organização na qual a escolha dos indivíduos é baseada no mérito e na competência técnica e não em preferências pessoais. A admissão, a transferência e a promoção dos colaboradores são baseadas em critérios bem definidos de avaliação e de classificação, e não em critérios particulares, subjetivos e arbitrários. Esses critérios universais são racionais e levam em conta a competência, o mérito e a capacidade do colaborador em relação ao cargo ou função considerados. Portanto, a burocracia é necessária quando o objetivo é a avaliação do mérito através das ferramentas disponíveis de mensuração do desempenho do indivíduo em uma organização (PORTAL, 2010, p. 27).

Isto quer dizer que é inevitável o cliente não passar pela experiência dos processos burocráticos que fazem parte das rotinas administrativas da agência física. Entretanto, a experiência virtual também não é isenta da burocracia, a diferença é que o cliente não sente e não vivencia este processo tão de perto.

Foi nos anos 90 com intuito de agilizar e sofisticar o atendimento bancário que os profissionais de TI começaram a se dedicar à criação dos processos bancários que é conhecido hoje. Neto (2018) diz que os investimentos em tecnologia da informação foram de extrema importância para a acelerar e melhorar significativamente o processamento das transações de contas correntes, compensação de débitos e créditos, cobrança, débitos automáticos, ordem de pagamentos, entre outras transações que vieram a aprimorar a funcionalidade dos bancos e a vida dos clientes.

A resposta mais intuitiva que se pode dar para essas questões se resume em tecnologia. Além da tecnologia, a padronização dos documentos também facilitou os processos administrativos nas agências. A partir desses fenômenos os processos bancários só evoluíram e conseqüentemente a experiência também, deixando os clientes cada vez mais exigentes em relação às experiências no relacionamento com as agências, escolhendo sempre as instituições que lhes oferecem maior praticidade e segurança para realização destes processos. Por isso,

pode-se concordar com a afirmação de Neto (2018), dizendo que os canais tradicionais declinaram em seu número de transações, perdendo espaço para os canais digitais, internet banking e especialmente o mobile banking que seguem como principais meios de oferta de serviços bancários no Brasil.

Junto com a tecnologia e com os sistemas de atendimento bancário, é válido mencionar que a experiência do cliente em relação a busca e uso de serviços financeiros também mudou drasticamente e o investimento em tecnologia e qualificação dos funcionários, são os que trarão melhor resultado para as agências. Com o cliente cada vez mais exigente, tecnológico e informado, segundo a Febraban (2022, p.4) “surge a necessidade de propor uma experiência diversificada na prestação de serviços e para atender essa demanda, se faz necessário vultosos investimentos em tecnologia e em qualificação de pessoas, além de uma proposta de valor que proporcione uma melhor experiência do cliente e promova a competitividade dos bancos.”

A partir dessa afirmação pode-se fazer a seguinte reflexão: como proporcionar uma experiência memorável ao cliente da agência? Como dito anteriormente, o cliente de hoje é informado e exigente, ele sabe exatamente o que quer e como conseguir, por isso, o papel da agência nesse contexto é facilitar o caminho do cliente para a concretização dos seus objetivos e para facilitar esse caminho. Portanto, a agência bancária deve ter como aliadas tanto a tecnologia, quanto a humanização dos processos.

A fusão de tecnologia com a prestação de serviços bancários foi algo percebido por empreendedores, incluindo ex-executivos de grandes bancos tradicionais, os quais possuíam conhecimento das fraquezas dos processos burocratizados e fragilizados e os transformaram em oportunidades (DOLIVEIRA, 2017). Uma das situações que serão exploradas no trabalho neste primeiro capítulo é também a criação do banco digital de uma grande instituição bancária que percebeu a necessidade de criar uma agência virtual, por conta dos clientes estarem migrando para essa modalidade de serviço financeiro. Ou seja, para manter os clientes que já utilizavam os serviços, uma instituição precisou investir na criação de um aplicativo que é uma modalidade digital do banco.

O sistema bancário brasileiro embora seja reconhecido por ser um dos melhores do mundo, ainda gera muita reclamação quando falamos de atendimento a seus clientes, um dos pontos mais criticados nos bancos tradicionais brasileiros. As fintechs, por sua vez, vieram para modificar esse cenário, simplificando processos que eram extremamente burocráticos e convertendo as taxas de juros em mínimas ou quase nulas e com atendimento inteiramente digital. Acompanhando a evolução mundial, as fintechs são extremamente tecnológicas e inovadoras, desenvolvidas com o intuito de criar um novo controle da vida financeira de todos, facilitando processos, porém sendo eficientes e seguras (MOLINA, 2021, p. 2).

De acordo com Lorenti (2014, p.14), “devido a tempos vivido muitos anos de regime autoritário, protecionismo de mercado, monopólios etc., muitas empresas foram levadas a uma atitude de prepotência perante o consumidor”, não fornecendo um atendimento de qualidade ao cliente e frustrando a experiência de ter um atendimento humanizado, respeitoso e transparente que o cliente espera quando vai à agência.

## 2.2 A NECESSIDADE DE FAZER DO ATENDIMENTO UMA EXPERIÊNCIA

Na obra *O ensaio sobre o Entendimento Humano* (seção III, 1748) de David Hume, o filósofo apresenta uma teoria sobre como conhecer as coisas. Para ele, são os sentidos que proporcionam uma experiência, ou seja, através do paladar, da visão, do tato, da escuta e do olfato é que se experimenta o mundo. Ou seja, para o filósofo, a experiência é a principal fonte de conhecimento. Porém, para que o conhecimento se concretize ele precisa do auxílio da memória e por isso só conhecer aquilo que se pode lembrar, a memória faz sentir novamente a experiência de sentir os primeiros contatos com o objeto e isso é conhecer.

A partir de uma perspectiva filosófica, pode-se pensar na experiência do cliente, pois é através daquilo que ele viverá na agência que ele irá lembrar do nome de onde ele esteve e das sensações que ele experimentou naquele ambiente. Considerando, portanto, que a experiência gera memória e memória gera conhecimento é que se pode justificar a importância de proporcionar uma experiência memorável ao cliente, pois no momento que ele lembrar da experiência é que seus juízos a respeito do ambiente serão criados, fazendo com que ele queira ou não voltar ao lugar.

Quando o atendente consegue captar a necessidade do cliente ele demonstra a habilidade de competência, que segundo Le Boterf (2010, p. 29):

competência não é um estado ou um conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento, na verdade, competência é mobilizar conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos.

Assim, “com o crescimento do número das *fintechs*, é evidente que existe muita concorrência e por isso os bancos trabalham em um mercado de alta competitividade, onde a satisfação do cliente é a chave do sucesso” (LORENTI, 2013, p. 22). Portanto, a partir da

afirmação do autor pode-se assumir que se a agência não se empenha em possibilitar uma boa experiência ao seu cliente, ele busca outras opções.

Como visto até agora, o atendimento é o que gera a experiência a satisfação ou não satisfação do cliente e para que o atendimento cumpra o objetivo satisfatório, o melhor meio de fazê-lo e humanizando. Mas afinal o que significa humanizar um atendimento? A principal clareza que alguém deve ter para conseguir compreender este conceito é a de que o comércio trabalha com seres humanos, com relações entre seres humanos. Ou seja, um atendimento humanizado é um atendimento que lembra dessa condição e que considera todas as necessidades do que é ser humano (BORGES, 2021).

### 2.3 A HUMANIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Diversas empresas têm a preocupação com a fidelização do cliente, mas desconsideram os processos que costumam fidelizar o cliente. Trabalhando no automático, muitas instituições esquecem de investir em treinamento e capacitações voltadas ao atendimento do consumidor, esquecendo que a experiência vivenciada por ele é essencial para aprofundar e solidificar a relação (ALBUQUERQUE, 2003).

Nessa lógica, faz-se necessário a valorização do ser humano, a questão da humanização. Sobre a valorização do ser humano, Santos (2011, p.16) refere:

é representada pelo respeito à integridade e aos limites da condição humana, na construção da confiança mútua e do reconhecimento, gerando um processo que cria componentes que favoreçam ao comprometimento, à participação cooperativa e à criatividade. Faz-se necessário garantir condições sociais e psicoafetivas que permitam ao trabalhador o enfrentamento de situações imprevistas pelo trabalho moderno, proporcionando satisfação e qualidade de vida.

No que tange a qualidade de vida no trabalho, Santos (2011) refere que ela diz respeito ao grau de satisfação dos trabalhadores em relação à organização, quando torna-se possível a satisfação de necessidades pessoais por meio do trabalho. Certamente a satisfação depende de diversos fatores, como remuneração, condições de saúde e segurança, oportunidades de crescimento e outros. Considerando as observações do autor, quando a forma de interação com o dinheiro é repensada dentro das instituições e os seres humanos são entendidos como parte do processo, o lucro vem automaticamente, como uma consequência de um processo bem-feito, isso é, o lucro não é o fim do processo, mas o fim do processo gerará lucro. Um processo

humanizado é o que motiva os trabalhadores, pois há o reconhecimento de que o trabalhador não é somente uma ferramenta de gerar lucro, mas também é visto como sujeito.

Montenegro (2013, p.291) coloca que “espaço é visto como espaço simbólico, influenciado e construído pela cultura, como espaço social, sendo que a pessoa reproduz e representa aspectos do universo social em que está inserida”. Por isso, considerando as palavras do autor, pode-se dizer que o ambiente da agência influencia na cultura do trabalhador, que enquanto estiver dentro deste ambiente de trabalho, buscará desenvolver o que percebe que a empresa pede/é.

Partindo da ideia de que as práticas de gestão são práticas sociais enraizadas no tempo-espaço, como refere Montenegro (2013), pode-se entender que uma sociedade é cultura, é história e por isso se faz necessário pensar em um processo humanizado, que considera o sujeito para além da sua capacidade técnica. Portanto, pensar em uma instituição humanizada é pensar um processo que compreenda o que é o ser humano e adequar seus processos a isso, a fim de criar experiências tanto para quem trabalha quanto para quem consome, aumentado, portanto, o desejo de estar ali e de fazer parte daquele lugar.

Tradicionalmente, la gestión humana ha sido considerada como el eslabón organizacional encargado de dinamizar los fenómenos socio-laborales entre los colaboradores y las empresas, por medio de actividades tales como el diseño de cargos, selección, evaluación del desempeño, administración de la compensación y capacitación, entre otras, orientando sus acciones en aspectos técnicos e instrumentales que responden a las necesidades de productividad y competitividad de las organizaciones (PATINO, 2016, p. 102).

Visto que há uma necessidade de pensar um atendimento humanizado nas agências bancárias, pode-se pensar nos meios de fazer isso. Ou seja, é preciso pensar e executar ações que contribuam para a criação de uma instituição humanizada, de processos que foquem no Ser e que dialoguem com o intuito do trabalho. Uma das formas mais eficazes de construir essas noções e relações é através do ambiente de trabalho e da formação humana. Por isso, é importante que dentro das instituições exista um espaço para que as pessoas possam ser humanas.

“A principal tarefa da administração é proporcionar um desenvolvimento e um mundo melhor para todos” (MOZZATO; GRZYBOVSKI 2013, p. 511). Com isso, pode-se entender que é papel da liderança compreender o trabalhador como um ser plural e cobrar resultados que consideram este aspecto em quem trabalha. A mudança paradigmática que deve acontecer na instituição é a da compreensão do trabalhador, ou seja, ele não deve ser entendido como um

padrão, como uma ferramenta da empresa, mas sim como um sujeito plural, com cultura e expressões que está ali para contribuir com a instituição.

No momento que a pessoa é compreendida pelo líder como alguém e não apenas como uma ferramenta empresarial, para além de uma mão de obra, automaticamente acontece a motivação, pois ela sente sua autenticidade e identidade ser acolhida naquele ambiente, querendo por tanto, demonstrar o melhor de si. Para Veiga (2019, p.12):

A posição de se ‘implicar com’ demarcando a discordância, traz o tópico à tona e cria caminhos de conciliação entre aqueles que são afetados pela questão e, portanto, devem ter vez e espaço para ‘implicar com’ as práticas e formas de gestão de pessoas no intuito de buscar representatividade e equidade nessas proposições.

Tendo um trabalhador motivado, que se compreende como parte da empresa, que é tratado como um ser humano e que vê a possibilidade de sentir, vai ao atendimento, relação com cliente. Como já mencionado o perfil de quem procura uma agência bancária é de alguém que certamente tem problemas para resolver que precisa dos produtos que um banco pode oferecer, é alguém com necessidades.

O atendimento humanizado surge de trabalhadores humanizados que interpretam o cliente como um ser humano, ocorre quando a cultura da instituição é humanizada e quando todos que fazem parte do processo são compreendidos como sujeitos. Por isso, como menciona Albuquerque (2003, p.27) ao citar Almeida (2001, p.41), “todo cliente tem uma expectativa de como vai ser tratado pela empresa, por você. Para a superação desta expectativa todos devem estar preparados e ter a percepção adequada dos desejos e necessidades do cliente.” Portanto, demonstrar ao cliente que as pessoas que fazem parte da instituição dependem dele, assim como ele depende das pessoas da instituição é a melhor forma criar essa relação fidelizada entre as partes e diminuir riscos financeiros.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para realização deste trabalho o método de pesquisa utiliza a abordagem qualitativa (YIN, 2016), pois a partir da aplicação de experiências e da apropriação do conhecimento teórico, o pesquisador constrói sua própria interpretação a respeito do assunto segundo um trabalho de pesquisa. A pesquisa qualitativa é mais flexível, visto que permite trabalhar de forma teórico-prática, usando o ambiente de estudo como um “laboratório”. Para transformar a

agência em um laboratório e observar a experiência do cliente trabalhou-se com o método “cliente oculto”, seguindo-se as seguintes etapas:

### **A) Aplicação do cliente oculto**

Esse método foi escolhido baseado em Chenisi (2011), o qual permite observar, relatar e refletir a respeito das experiências vivenciadas pelos clientes nas agências bancárias físicas. Ou seja, para realizar a aplicação do cliente oculto, a pesquisadora se dirigiu até uma agência bancária localizada no Norte do Rio Grande do Sul para solicitar uma renegociação de dívida do cartão de crédito. Buscou-se fazer a mesma renegociação *online* em um banco digital. A partir da colocação do problema como cliente, foi criado alguns critérios para tal avaliação:

Ainda considerando o estudo de Chesini (2011, p.29) é viável esclarecer que de acordo com o autor “Cliente Oculto ou Cliente Misterioso é uma metodologia utilizada pelas empresas para monitorar o cumprimento dos padrões de atendimento e serviços, a imagem da marca e ações de marketing, avaliar o treinamento do corpo funcional e efetuar benchmarking da operação e imagem.” Por isso, com a mesma proposta do autor, escolheu-se a estratégia de cliente oculto, com os mesmo objetivos e intenções, buscou-se os aspectos referentes aos serviços bancários, tais como atitudes e comportamentos dos funcionários.

Mais especificamente, e essa estratégia de pesquisa considerou os seguintes aspectos para avaliar a experiência do cliente na agência bancária de forma geral (virtual e física): O atendimento (simpatia, humor, capacidade de empatia do funcionário), transparência no fornecimento de informações (tais como taxa de juros, possibilidades de negociação), capacidade e habilidade de negociação (propostas para quitar a parcela em aberto) e o interesse em resolver o problema do cliente.

No que tange a agência física, os critérios escolhidos extras foram tempo de espera para o atendimento e modelo de chamada para o atendimento. Por sua vez, no aplicativo do banco, os critérios de análise foram: facilidade para encontrar o serviço de renegociação, transparência das informações, possibilidades de negociação e atendimento virtual (Inteligência Artificial ou pessoal).

### **B) Após a aplicação do cliente oculto**

Buscou-se relacionar o estudo teórico com a experiência prática, momento no qual foi possível constatar que como o tema é novo e o material é recente, existindo pouco referencial científico a respeito da temática. Desta forma, optou-se por organizar a pesquisa com a seguinte

classificação: Buscou explicar sobre o crescimento dos bancos digitais e evolução tecnológica dos serviços e atendimentos bancários; buscou compreender o que é a experiência do cliente e como ele a vive na agência bancária; buscou-se por fim compreender o que torna o atendimento humanizado nas instituições, como ele garante uma experiência memorável e fideliza os clientes. Nesta lógica os resultados da pesquisa são apresentados na sequência, sendo interpretados e analisados à luz do referencial teórico aqui trabalhado.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A fim de compreender a experiência do cliente nos dois ambientes e propor sugestões para os problemas encontrados tanto nas agências físicas, quanto nas agências digitais, seguem as análises.

### **4.1 EXPERIÊNCIA NA AGÊNCIA FÍSICA**

A agência da pesquisa é uma cooperativa de crédito localizada no norte do Rio Grande do Sul. O dia escolhido para realizar a visita foi um quinto dia útil do mês (dia de pagamento) dia 07/11/2022, pois considera-se o dia em que a agência estaria mais movimentada, especialmente ao meio-dia, horário escolhido para realizar a pesquisa.

O problema escolhido consiste numa renegociação de dívidas. Justifica-se tal escolha em razão de que renegociar dívidas costuma ser estressante, até porque muitos casos de inadimplências não são opcionais e às pessoas chegam a essa situação por vários motivos. Esse problema também foi escolhido, porque a inadimplência deixa as pessoas vulneráveis e o atendimento nestes casos precisa ser ainda mais humanizado, a fim de resolver problemas.

Isto posto, segue a descrição da prática de pesquisa. Entrou-se na agência às 11:30 do dia 07 de novembro de 2022 e o tempo de espera foi de 40 minutos até o atendimento. No dia a agência estava movimentada, mas não ao ponto de estar lotada, por isso o tempo de espera foi considerado razoável, visto que indo à agência já se esperava ficar por bastante tempo. A agência também contava com uma máquina de café e um filtro d'água tornado a espera menos angustiante.

Durante a renegociação, a trabalhadora recebeu com sorriso e simpatia que demonstrou interesse em atender. O problema foi explicado para a trabalhadora, contando os imprevistos

que fizeram com que o pagamento do cartão de crédito estivesse inadimplente por 1 ano. Explica-se também, que quando foi percebido que não teria condições de pagar as faturas entrou-se em contato com a agência pelo *whatsapp* para pedir alteração no prazo da fatura ou diminuição da fatura, entretanto, não obteve respostas, além disso, foi informado que o aplicativo da agência não estava habilitado no smartphone por não o utilizar em grande período de tempo, porém a trabalhadora informou que o atendimento seria via *whatsapp*, como já teria optado esse opção e não obteve nenhuma resposta. O fato dos juros terem acumulado e agora com mais condições a intenção de negociar tal dívida na agência física foram explicados.

A trabalhadora fez algumas ofertas, oferecendo desconto dos juros no pagamento à vista. Porém, foi comunicado que não teria o valor à vista e gostaria de outras opções. Sendo assim a trabalhadora procurou por seu gerente para saber o que poderia oferecer. A opção, portanto, era 30% do valor como uma entrada e o restante do valor poderia ser parcelado em 10 vezes, com juros reduzidos. Dispondo do valor de entrada, a proposta foi aceita e o acordo fechado. Entretanto, uma situação que foi bastante desconfortável durante a experiência foi a falta de possibilidade para ler o contrato de renegociação com calma.

Isso aconteceu porque durante a leitura do contrato a atendente intervia na leitura das cláusulas dizendo que era mais simples do que o que estava escrito no contrato ou que aquela parte era apenas uma formalidade do processo, deixando o cliente intimidado e induzido a ler rápido (ou não ler), sem a possibilidade de analisar o que estava assinando, sobrando, portanto, apenas uma solicitação da cópia do contrato para leitura em outro momento.

Analisando a experiência na agência física, o tempo de espera não foi grande para ser atendido, visto que a expectativa seria de demora, a disposição de café e água tornaram a espera menos entediante. Quanto ao atendimento, notou-se uma falta de humanização no processo, pois a trabalhadora, embora muito simpática, não demonstrou escutar o problema apresentado como clientes, apenas buscou formas e formas de sanar a dívida. Ou seja, a experiência que foi de um atendimento mecanizado, no automático. Percebe-se a falta de empatia com os problemas apresentados.

O acordo acertado com a trabalhadora no dia, não passou a sensação de segurança de que seria possível quitar a dívida. A mecanização do atendimento fazia sentir o desejo de acabar logo com aquela situação para se ver livre da dívida, aceitando qualquer opção por perceber que a trabalhadora pouco demonstrava importância com o comprometimento na instituição.

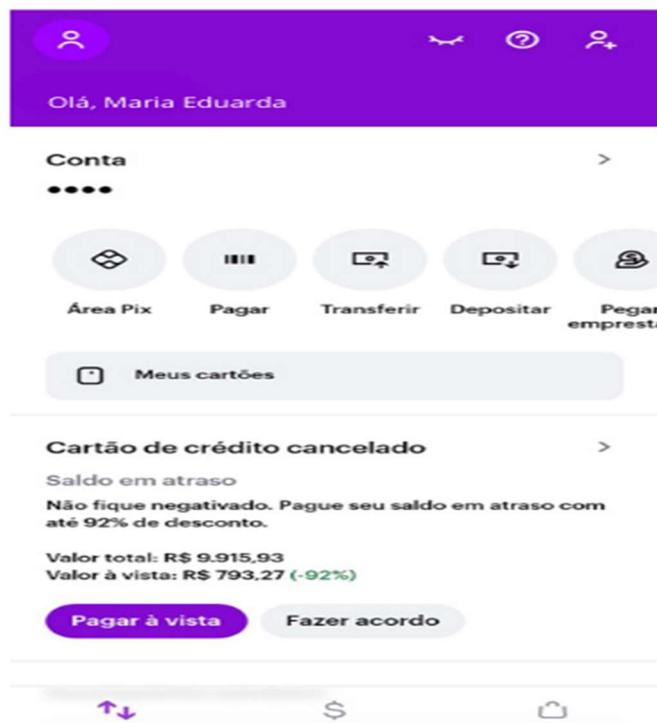
Outro ponto a ser destacado, foi na transparência das informações, que não foram passadas claramente. Foi solicitado à trabalhadora que mostrasse os juros acumulados pelo

tempo de inadimplência da dívida, entretanto, ela não demonstrou informações claras em relação a isso, não permitindo saber o que aquela condição de pagamento cobraria de fato.

#### 4.2 EXPERIÊNCIA NA AGÊNCIA VIRTUAL

A agência virtual escolhida é uma das maiores da América Latina, cujo serviço procurado também é uma renegociação de dívida de cartão de crédito. A agência em questão não possui espaço físico e por isso tudo é feito de forma online. Desde o início da dívida e com certa frequência, na tela inicial do aplicativo do banco já é possível encontrar uma proposta para quitação da dívida, como demonstra a Figura 1.

**Figura 1-** Página Inicial do aplicativo do Banco Digital



Fonte: da Autora (2022)

Ao clicar na opção pagar à vista, o aplicativo automaticamente gera um boleto com o valor da negociação e data de vencimento de um dia útil para ser pago. A experiência é rápida, não é preciso falar com o atendente e o problema é facilmente resolvido. Porém, para

compreender a experiência de atendimento do banco virtual, entrou-se em contato com o banco através do chat, clicando na opção fazer acordo.

Escolhendo essa opção, várias opções com temáticas diferentes apareceram na tela, sugerindo algumas opções ou o contato com a agência via chat. Como indica a Figura 2.

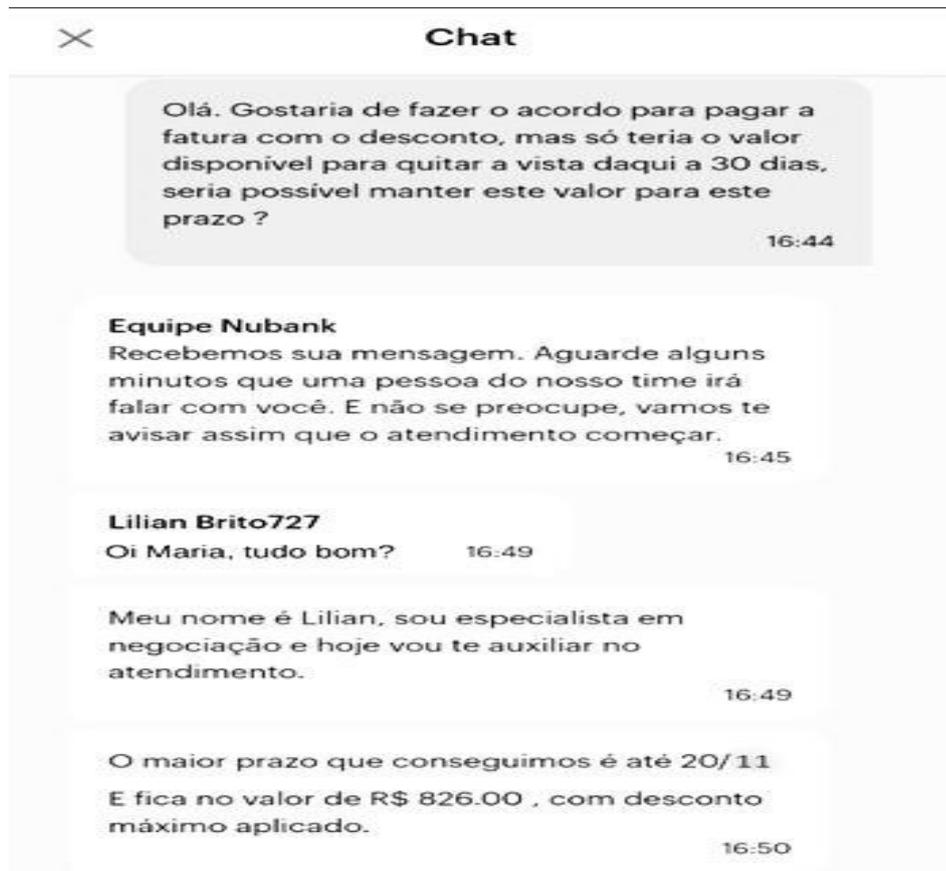
**Figura 2** - Página de Ajuda (agência virtual)



Fonte: Da autora (2022)

Ao escolher a opção falar com a gente, é enviado no chat um questionamento, perguntando se seria possível pagar o valor da fatura com o desconto oferecido na tela inicial, porém efetuando o pagamento em 30 dias, alegando que o valor estava bom, mas disponível apenas em 30 dias. E o atendimento continuou da maneira como está exposto na Figura 3.

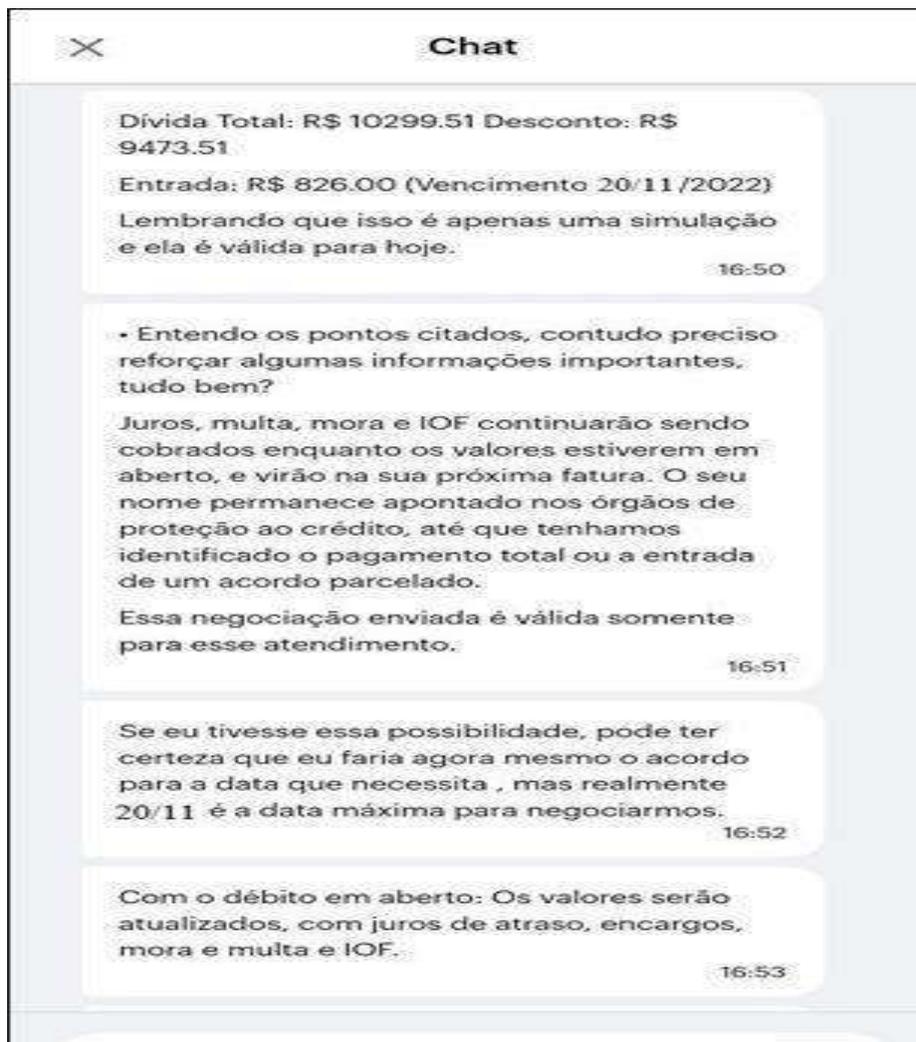
**Figura 3 - Início do Atendimento (agência virtual)**



Fonte: da autora (2022)

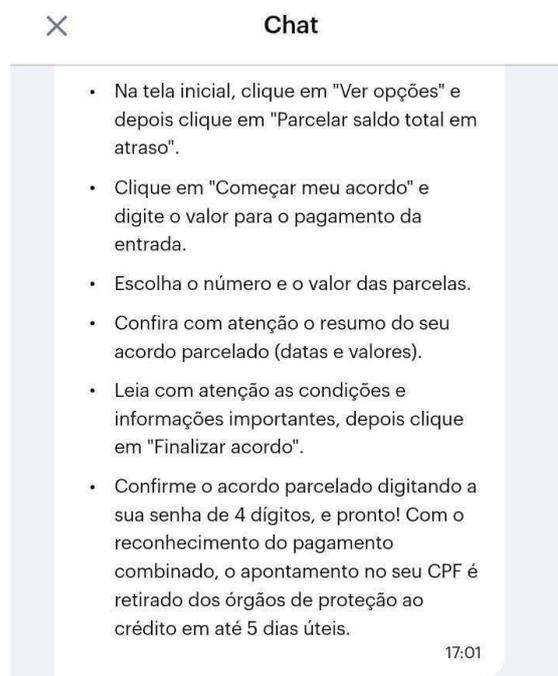
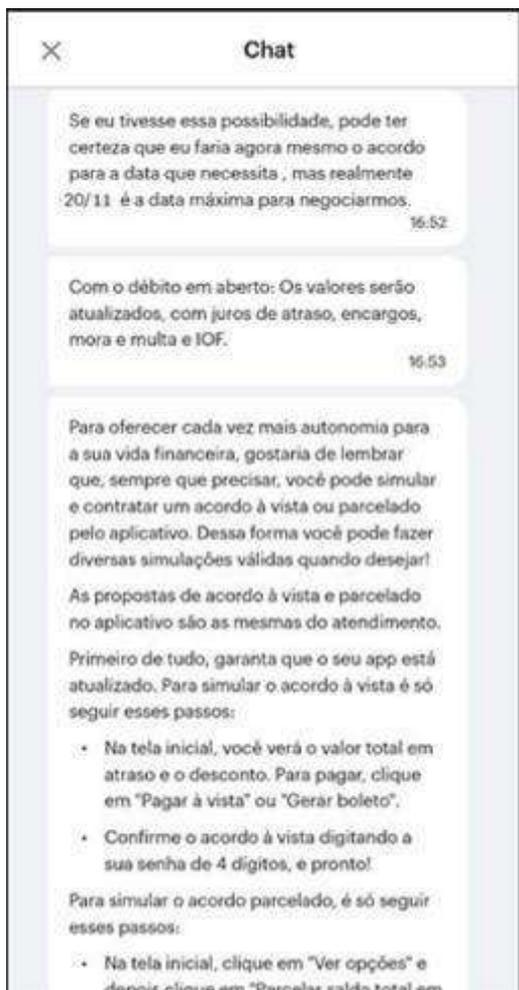
Na Figura 4, é demonstrado às informações sobre as condições de pagamento da dívida, como o cálculo dos juros é feito pelo banco e os requisitos para a concretização do valor total. Na sequência, às figuras 5 e 6 está demonstrado o apoio prestado pela atendente da agência virtual, mostrando os passos que deveriam ser seguidos para consolidação da renegociação, às condições de pagamento e informações como prazo necessário para o fechamento da condição de inadimplência da cliente.

Figura 4 - Continuação do atendimento virtual



Fonte: da autora (2022)

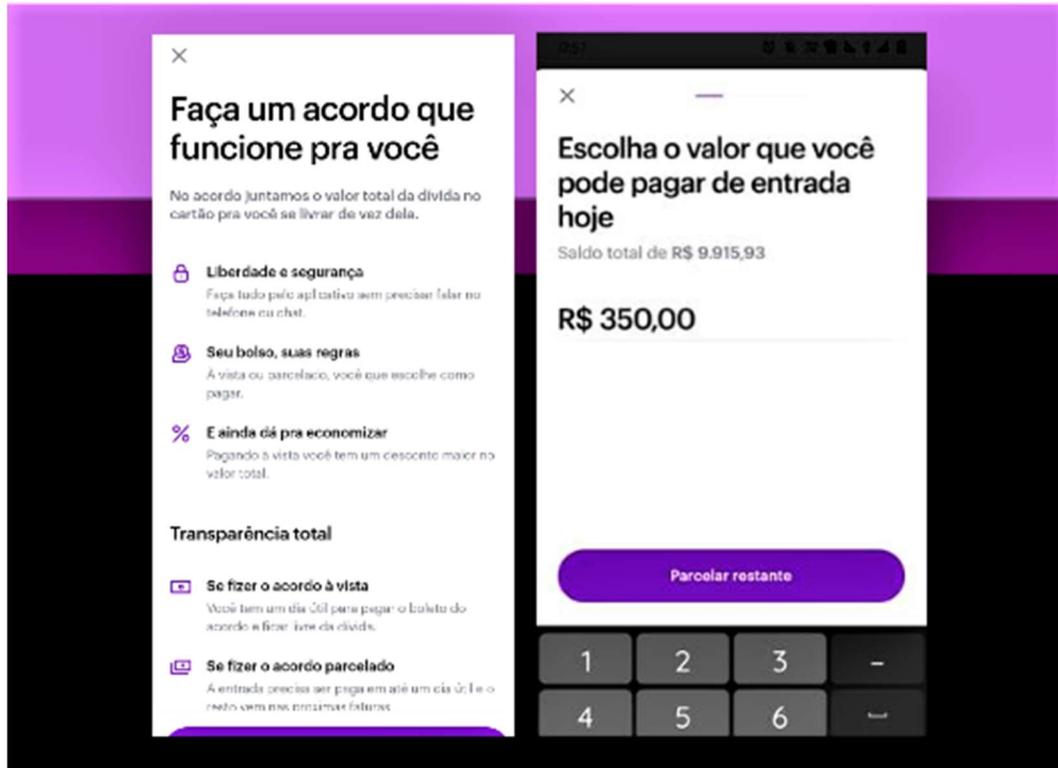
**Figura 5** - Continuação do atendimento Virtual **Figura 6**- Continuação do Atendimento virtual



Fonte: da Autora (2022)

Após ler a conversa de negociação, foram seguidos os passos indicados pela atendente e encontrou-se novas opções de pagamento. A dinâmica do término da negociação, feita via aplicativo, foi representada na Figura 7. Para isso, foi sugerido a entrada de um valor de 350 reais e as opções de parcelamento propostas no aplicativo considerando esse valor.

Figura 7 - Opções de parcelamento do valor total da dívida



Fonte: da autora (2022)

Já na Figura 8, é possível notar com clareza as taxas de juros, possibilidades e valores de parcelamento para renegociação da dívida.

**Figura 8** - Condições de parcelamento, valores e juros



Fonte: da autora (2022)

Após a escolha de como seria o parcelamento, a tela direcionou as informações importantes do parcelamento que seria o contrato de renegociação e encerramento do atendimento, a tela exibia como funcionava o processo dos juros, pagamentos antecipados, devolução e cancelamento do contrato. Em seguida, foi direcionado para a finalização do acordo e do atendimento.

Analisando essa experiência, observa-se que a primeira informação importante a ser colocada na análise da experiência foi o dia da semana em que a tentativa de renegociação foi feita, no domingo. O que já é um diferencial, visto que se essa ocorrência fosse acontecer na agência física, não poderia ser no domingo apenas em algum dia da semana. Fazendo um comparativo com a experiência da agência física é inegável a facilidade apresentada pelo banco digital quanto ao percurso para renegociar a dívida e às condições de pagamento.

Quanto ao atendimento da agência virtual, o sentimento é de que embora houvesse uma pessoa para fazer tal atendimento, alegando ter compreendido a necessidade a relação com a atendente não foi aprofundada, mas no chat há explicação de que a proposta é a autonomia do cliente, por tanto a consideração a ser feita é que a orientação dada pela Lilian cumpriu a ideia principal.

Embora a proposta da agência virtual seja a garantia de autonomia para o cliente, nota-se no chat também uma certa preocupação com o cliente, a fim de fazê-lo sentir que estava sendo auxiliado por uma pessoa, pois a atendente se apresentou e chamou o cliente pelo nome. Esse é um ponto a se considerar, pois para realizar tal serviço a agência poderia ter utilizado uma inteligência artificial que enviasse a orientação passada por Lilian, otimizando o processo de atendimento. O diferencial a ser destacado aqui é justamente o fato da socialização, da preocupação do banco com a necessidade do cliente e da abertura para ouvir o que o consumidor poderia sugerir para negociar o valor.

Quanto ao tempo de espera, do primeiro contato ao atendimento de Lilian no chat o tempo de espera foi de 11 minutos. Após a primeira resposta, a conversa com a atendente foi instantânea. Ou seja, a espera foi menor do que na agência física e o processo foi muito mais claro e rápido.

Por fim, nestas linhas destaca-se, portanto, a rapidez com que a dívida foi negociada e com as condições de pagamento sugeridas pelo banco virtual que foram mais atrativas. A experiência foi rápida, efetiva e solucionou facilmente os problemas apresentados. Além disso, outro ponto positivo para agência virtual foi a CLAREZA DAS INFORMAÇÕES, tal como os juros que seriam cobrados em cada opção de parcelamento, os prazos para o pagamento e as consequências da quebra de contato. No dia da negociação, o aplicativo do banco não apresentou nenhuma instabilidade.

Realizando comparativo entre o atendimento online e presencial, é inegável o conforto e a praticidade que um banco digital fornece ao consumidor, isso porque não é necessário gastar tempo e deslocamento para resolução dos problemas, como bem pontua Neto (2018). Embora a agência virtual garanta tal praticidade, uma agência física com estratégias e atendimento bem estipuladas garante algo que não foi encontrado na vivência digital, o acolhimento, elemento tão essencial quando o assunto é humanização do atendimento e talvez este, seja o motivo de muitas pessoas ainda optarem por serviços bancários na agência física. Além disso, a simples existência de um espaço físico gera segurança ao cliente que sabe onde ir caso surja algum problema.

A partir das ideias de Patino (2016) pode-se compreender que por mais práticos que os processos tenham se tornado, visto a influência tecnológica dentro das organizações, é necessário que as instituições não esqueçam das relações humanas que fazem tal trabalho acontecer. Durante a pesquisa, foi possível perceber que mesmo com os processos fáceis a empresa responsável pela agência virtual se preocupou com a experiência do cliente e com a

relação construída com o consumidor, disponibilizando outra pessoa para prestar tal atendimento.

Enquanto a agência virtual se preocupava com tais critérios, pode-se compreender também que mesmo o processo da agência física não ser tão tecnológico a relação com o cliente foi um problema, tanto por conta da automatização do atendimento, quanto por conta da falta de clareza das informações prestadas o que para Lorenti (2014) demonstra prepotência da empresa com seu consumidor, frustrando a experiência do cliente.

## 5 CONCLUSÕES

Com o crescimento das *fintechs* muitos clientes de instituições tradicionais têm migrado para as instituições digitais, visto que absolutamente tudo pode ser resolvido na palma da mão. Isso é, as *fintechs* transformaram a experiência financeira dos clientes, deixando os consumidores cada vez mais exigentes em relação às agências convencionais. Por conta disso, muitas empresas tiveram que se adaptar e dentre estas adaptações estão o lançamento de aplicativos ou canais digitais para resolução de pequenos problemas.

É nesse cenário que ocorreu esse trabalho de pesquisa, que teve como objetivo comparar a experiência do cliente na agência física com a experiência da agência digital. A questão que norteou essa pesquisa foi o fato da experiência ser uma questão humana e tanto na agência física quanto na digital, a hipótese era de que os processos de ambos os tipos de instituições eram mecanizados e as decisões finais dos clientes eram fortemente influenciadas por isso. Ou seja, a partir do pressuposto inicial tinha-se a intenção de compreender o que era uma experiência humanizada na agência bancária, como facilitar ou burocratizar os processos geram resultados, como um atendimento humano de uma agência física poderia concorrer com as facilidades encontradas no uso das *fintechs* e a conclusão disso é que, mesmo sendo concorrente da facilidade, às agências físicas ainda não compreenderam a importância da humanização dos processos, pois é somente assim que as instituições tradicionais terão chances de concorrer com as *fintechs*. Isso porque, ao procurar uma agência bancária o cliente tem uma necessidade, um problema que precisa ser resolvido e quanto mais facilidade ele encontrar no processo de resolução mais ele se apega a instituição que lhe forneceu uma experiência positiva.

Por exemplo, o cliente vai à agência pronto para ficar longas horas na fila de espera, pronto para sentir tédio ou ter que implorar aos atendentes que resolvam seus problemas e

muitas vezes, encontram funcionários que estão ali apenas por estar, que não demonstram querer ouvi-lo ou auxiliá-lo e por isso acabam tendo uma experiência frustrada. Uma simples atitude que poderia melhorar a experiência do cliente neste caso é a agência física oferecer um ambiente acolhedor (cadeiras confortáveis, não tão próximas umas das outras, um filtro de água para o cliente ou uma térmica de café) e internet grátis e que funcione. Só com este gesto a empresa já ganha a simpatia do cliente que apesar de precisar esperar pelo atendimento pode ficar um pouco mais confortável e menos entediado.

Isso é dito, pois com o uso de uma *fintech* por exemplo, o cliente resolve seus problemas ou adquire seus produtos no conforto do seu lar, sem precisar esperar para ser atendido. Já durante o atendimento, um ponto importante de se destacar é a clareza com que os atendentes das agências físicas passam as informações aos clientes. Ou seja, muitas vezes às informações não são passadas de forma clara, de forma objetiva e em muitos casos os clientes acabam sentindo-se traídos com os juros que não foram citados, com alguma impossibilidade que encontram, pois, às letras do contrato eram pequenas demais ou ele não pôde ler o contrato por se sentir pressionado pelo atendente.

Na agência digital o maior problema que o cliente irá encontrar é a instabilidade da conexão, que muitas vezes atinge apenas um serviço. Durante a pesquisa, pode-se notar que no aplicativo o cliente que buscava negociar uma dívida de cartão de crédito se deparou com informações extremamente claras sobre os juros e condições de parcelamento, bem como recebeu claramente as informações das consequências da quebra de contrato, por exemplo, diferente da agência física.

Por fim, a experiência que o cliente vive é o que garantirá à empresa sua lealdade e fidelidade. Por isso é importante que se compreenda que a EXPERIÊNCIA do cliente é crucial para a manutenção de uma instituição e ela deve ser gerada da melhor forma possível. Treinar a equipe para entrar ao cliente um atendimento humanizado é a melhor estratégia para garantir uma boa experiência e assim fortalecer os laços entre agência e cliente, independentemente se ser presencial ou online.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE. Aderval C. A importância do atendimento das necessidades para fidelização do cliente a uma agência bancária. **Dissertação de Mestrado**. Orientador: Olga Regina Cardoso. UFSC. Florianópolis. 2003.

BORGES. Lis. FIGUEIREDO. Paulo. SANTOS. Ernani M. Fatores determinantes da aceitação de mercado da tecnologia do banco digital no contexto brasileiro. **Marketing & Tourism Review**. v. 6. n° 2. NEECIM TUR. Belo Horizonte. 2021.

CHANLAT. Alain. **Gestiones y humanismos**: una arqueología de la gestión. IZTAPALAPA Agua sobre lajas. Trad. Ramón Marcos Ríos Ibarra. Líbano. 2003. p. 35-52.

CHESINI. Diego Flores. Atendimento Presencial Do Banco Dfc Na Visão De Um Cliente Oculto. Orientador: Daniela Callegaro de Menezes. **Trabalho de conclusão de curso de Especialização**. Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2011.

CORTEZ. Pedro Afonso; ZERBINI. Thais; VEIGA. HEILA M. Práticas Humanizadas De Gestão De Pessoas E Organização Do Trabalho: Para Além Do Positivismo E Do Dataísmo. Ensaio Essay: **Trabalho, Educação e Saúde**. Rio de Janeiro. 2019

DOLIVEIRA, P. FINTECH: Inovação e ruptura no sistema bancário. **Monografia de especialização - MBA de Finanças**, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Paraná, p. 42. 2017

HUME. David. Ensaio sobre o entendimento humano. Trad. Anoar Aiex. Editora Acrópolis. Arquivo digital. Disponível em <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cv000027.pdf>. Acesso em: 21/04/2022

FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2022**. Disponível em: <http://www.ciab.org.br/download/researches/research-2018.pdf>. Acesso em: 2022

LEUCOTRON. Por que o atendimento humanizado se tornou tendência na era digital? Arquivo digital 2020. Disponível em: <<https://blog.leucotron.com.br/por-que-o-atendimento-humanizado-se-tornou-tendencia-na-era-digital/>>. Acesso em: 17/10/2022

MARQUES. Cadê o banco que estava aqui? O impacto dos bancos digitais no mercado Brasileiro. **Journal of Information Systems and Technology Management – Jistem USP**. vol 19. Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia. 2022

MOLINA, Arthur S.; SANTANA, Eduardo A.; GLODZINSKI. Gabriel M. FINTECHS, inovação e mercado financeiro: comparativos com serviços de bancos tradicionais. **Trabalho**

**de conclusão de curso.** Orientador: Ferreira, Paulo Sérgio Altman. Adelpa Repositório Digital. 2021.

MONTENEGRO. Aduino V.; FEITOSA. Raquel L. Gestão empresarial: uma perspectiva antropológica - Resenha de Jean-François Chanlat. **Revista de Ciências Sociais.** v. 44, n. 1, p. 289 – 294, 2013.

MOZZATO. Anelise R.; GRZYBOVSKI. Denize. Abordagem Crítica nos Estudos Organizacionais: Concepção de indivíduo sob a perspectiva emancipatória. **Cadernos EBAPE.** v. 11, n.4, p. 503-519, 2013.

NETO. Antonio Pedro A. Tecnologia bancária: a evolução digital no setor bancário brasileiro. Orientador (a): Prof. Francisco Carlos Cavalcante Especialização. Trabalho apresentado para obtenção do título de especialista. UNIPÊ. 2018.

PATINO. Juan D.; ARBELAZ, Isabel Cristina L. Gestión Humana De Orientación Analítica: Un Camino Para La Responsabilización. **RAC -Revista de Administração de Empresas FGV/ EAESP.** v. 56, N.1, p. 101-113, 2013.

SANTOS. Fabio Augusto G. Análise da Qualidade de Vida no Trabalho em uma Agência Bancária. **Trabalho de conclusão de curso.** Orientador: Profª Drª Silvia Generalli da Costa. ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO. UFRGS. Porto Alegre. 2011

OSPINA. Duvan Emilio Ramírez. Capital humano: una visión desde la teoría crítica. **EBAPE.** v. 13, nº 2, Artículo 5, Rio de Janeiro, abr./jun. 2015. p. 315-331