



MAYLLA SILVA ZIEMNICZAK

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**ALÉM DA SENHA: O Desafio de Humanizar o Atendimento
Bancário em Tempos de Fraudes e Golpes Digitais**

Orientador: Prof. Dr. Victor Fraile Sordi

Naviraí-MS

2025



ALÉM DA SENHA: O Desafio de Humanizar o Atendimento Bancário em Tempos de Fraudes e Golpes Digitais

RESUMO

Este caso de ensino descreve o dilema de Maria, uma gerente de contas em uma cooperativa de crédito com foco em atendimento personalizado. Em meio ao aumento de golpes e fraudes no setor bancário, ela se depara com um cliente abalado que alega ter sido vítima de um golpe em transações de apostas online. Ao seguir o protocolo e explicar a diferença técnica entre "fraude" e "golpe", Maria acaba tendo sua postura mal interpretada pelo cliente, que registra um boletim de ocorrência citando seu nome e alegando insinuação de culpa. O caso explora o conflito central entre a verdade técnica (a transação foi feita pelo próprio cliente) e a percepção subjetiva do cliente (que se sentiu injustiçado e traído), culminando com o encerramento da conta. O dilema se aprofunda quando o superior de Maria a convida a refletir sobre o ocorrido e a propor um plano de ação para a agência. O leitor é convidado a analisar a situação e formular estratégias para lidar com a lacuna entre o rigor técnico e a necessidade de empatia e humanização do atendimento em um contexto de crise de confiança no mercado.

Palavras-chave: Fraude bancária; Relação com o cliente; Gestão de crise; Comunicação; Confiança.

INTRODUÇÃO

Era o início de um dia útil do mês, período em que o volume de atendimentos costumava ser mais intenso na agência. Maria¹, gerente de contas da instituição financeira², já havia atendido diversos clientes pela manhã quando foi chamada para conversar com um cliente visivelmente abalado. Ele relatava que valores estavam sendo retirados de sua conta bancária sem sua autorização e dizia acreditar ter sido vítima de um golpe, possivelmente relacionado a apostas online. O cliente, frustrado e com a confiança abalada, buscava explicações e uma solução imediata. Maria, mesmo cansada e desmotivada após meses de intensa pressão no atendimento, sabia que precisava seguir os protocolos da instituição e conduzir a conversa com clareza e respeito.

O dilema de Maria começa no momento em que ela tenta explicar ao cliente a diferença técnica entre "fraude" e "golpe". Ela sabia, por sua experiência, que uma fraude envolve acessos indevidos por terceiros, enquanto um golpe ocorre quando o próprio cliente fornece voluntariamente seus dados, ainda que por engano. Seu objetivo era ser clara, usar uma linguagem acessível e acolher o cliente sem emitir julgamentos. No entanto, a conversa gerou uma interpretação equivocada: ao descrever os fatos para o boletim de ocorrência, o cliente citou o nome de Maria, com a informação de que ela teria insinuado que ele próprio havia realizado as movimentações questionadas. Essa afirmação causou um profundo desconforto em Maria, que se sentiu injustiçada e com seu profissionalismo questionado.

O caso de Maria convida a uma reflexão sobre a complexidade das relações entre instituições financeiras e clientes na era digital. Ele nos coloca no centro do conflito entre o rigor técnico do banco – que, após análise, constatou que as transações foram realizadas pelo dispositivo móvel do próprio cliente, com autenticação por senha – e a percepção subjetiva do cliente, que se sentiu lesado e traído. Apesar da abordagem mais empática e da apresentação clara dos fatos, o cliente decidiu encerrar sua conta. Este desfecho lança um questionamento sobre a efetividade da comunicação em situações de crise e sobre o papel do banco na gestão da percepção de seus clientes. Você leitor é convidado a analisar as decisões de Maria, a pensar em como a confiança, uma vez abalada, pode ser restaurada e como as instituições financeiras podem lidar com a lacuna entre a verdade técnica e a percepção emocional de seus

¹ Personagem fictícia baseada nas experiências da autora.

² O nome da instituição foi mantido em sigilo.

clientes.

A INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

A instituição financeira onde Maria trabalha é uma cooperativa de crédito com mais de duas décadas de atuação no mercado. Sua forte presença regional se destaca pelo foco em um atendimento personalizado aos seus clientes. A agência específica onde o caso ocorreu emprega cerca de 40 colaboradores, incluindo atendentes, equipe de negócios, gerentes de contas, suporte operacional e gestão. A estrutura interna é organizada para oferecer agilidade e qualidade nos serviços, seguindo processos padronizados pelas diretrizes institucionais.

O portfólio de produtos da cooperativa atende a diferentes perfis de clientes, como pessoas físicas, empresas e produtores rurais da região. São oferecidos diversos serviços, como contas-correntes, cartões, seguros, linhas de crédito, investimentos e soluções digitais por meio de aplicativos. Além disso, a instituição demonstra uma preocupação crescente com a educação financeira de seus clientes e com a orientação sobre segurança digital.

A instituição valoriza a capacitação contínua de sua equipe, com treinamentos periódicos, atualização técnica e programas de incentivo ao desenvolvimento profissional. Por estar inserida em uma cidade de médio porte, ela mantém vínculos próximos com a comunidade e é vista como um agente de apoio ao crescimento regional.

A PROTAGONISTA: MARIA

Maria iniciou sua carreira na instituição financeira como estagiária, durante os primeiros semestres da graduação. Rapidamente, ela se destacou por seu grande interesse em aprender e por sua dedicação em superar as metas e oferecer um atendimento de excelência aos clientes. Sua ascensão na carreira foi rápida: ela foi efetivada como assistente de negócios e, mais tarde, promovida a gerente de contas, um cargo que a colocou em uma posição de maior responsabilidade.

Nessa nova função, Maria passou a ser responsável pelo acompanhamento de carteiras de clientes, análise de crédito, orientação financeira e resolução de demandas complexas, exigindo não apenas domínio técnico, mas também sensibilidade para lidar com situações delicadas. No entanto, no período em que o caso ocorreu, ela enfrentava um contexto de intensa pressão. A alta demanda no início do mês e a expectativa por atendimentos ágeis

testavam a qualidade do relacionamento com os clientes. Era um cenário desafiador, onde o equilíbrio entre a eficiência e o acolhimento humano se tornava cada vez mais tênue.

Apesar do desgaste e da insatisfação interna, Maria manteve sua postura ética e profissional durante o atendimento, seguindo o protocolo da instituição e buscando esclarecer a situação de forma respeitosa. O desdobramento do caso, com a citação de seu nome em um boletim de ocorrência e a suposta insinuação de culpa ao cliente, causou-lhe uma profunda frustração e fez com que ela pensasse os limites da sua atuação no atendimento bancário, especialmente quando a intenção e o cuidado no trato com o outro não são devidamente reconhecidos.

O CASO

Era o início de um dia útil, e o frenético movimento na agência já dava o tom da pressão que Maria e sua equipe enfrentariam. O balcão de atendimento estava cheio, os telefones tocavam sem parar e, no ambiente de trabalho, a tensão era palpável. Foi nesse contexto que Maria, a gerente de contas, foi chamada para um atendimento que se tornaria um ponto de virada em sua carreira. O cliente, um pequeno empresário da região, estava visivelmente abalado e com a voz embargada, relatando que valores significativos estavam sendo retirados de sua conta sem sua autorização. Ele suspeitava de um golpe relacionado a apostas online, uma vulnerabilidade que, em sua percepção, o banco deveria ter protegido.

Maria, mantendo a calma, o convidou para sentar e iniciou a conversa com um tom profissional e acolhedor.

Maria: "Sr. João, o senhor poderia me relatar com mais detalhes o que está acontecendo? Precisamos entender as movimentações para iniciar o processo de análise."

Sr. João³: "Maria, eu não sei o que está acontecendo! Valores foram debitados da minha conta, sem minha autorização! Eu... eu não sei como isso aconteceu! É golpe! Só pode ser golpe."

Maria: "Eu entendo sua preocupação, Sr. João. E quero tranquilizá-lo, pois vamos verificar tudo. Para que o senhor entenda, é importante esclarecer que existe uma diferença técnica entre 'fraude' e 'golpe'. Fraude é quando alguém acessa sua conta sem sua autorização. Já o

³ Personagem fictícia baseada em experiências da autora

golpe acontece quando a pessoa, de alguma forma, é induzida a ceder seus dados, mesmo que sem perceber. O senhor se lembra de ter acessado algum site ou clicado em algum link recentemente?"

Sr. João: "Acho que não. Eu não me lembro... Mas o que isso importa? Eu perdi dinheiro, e o banco precisa resolver isso! Vocês precisam proteger a gente!"

Maria: "Nós entendemos, Sr. João, e vamos apurar o ocorrido. O primeiro passo é o senhor registrar um Boletim de Ocorrência. Nele, o senhor deve descrever com o máximo de detalhes as transações suspeitas e a cronologia dos fatos. Com esse documento em mãos, podemos formalizar o pedido de análise da nossa área de segurança."

O cliente pareceu compreender e, grato pelo direcionamento, deixou a agência.

A surpresa e o abalo emocional vieram horas depois, quando o cliente retornou com o boletim de ocorrência em mãos. Ao analisar o documento, Maria ficou em choque ao ler seu nome citado, com a afirmação de que ela teria insinuado que o próprio cliente havia realizado as movimentações. A sensação de injustiça foi imediata. Ela sentiu que sua intenção profissional havia sido mal interpretada, o que a fez questionar a validade de sua abordagem técnica e o impacto da comunicação em momentos de alta vulnerabilidade do cliente. O episódio gerou um clima de cautela entre os colegas da agência, que passaram a redobrar os cuidados na comunicação, temendo que interpretações equivocadas pudessem se repetir.

Enquanto isso, a área técnica da instituição financeira realizava uma análise minuciosa das movimentações. Os dados eram claros: todas as transações haviam sido realizadas a partir do dispositivo móvel do próprio cliente, com autenticação por senha e compatibilidade com o histórico de uso da conta. Além disso, a análise revelou que a conta já estava cadastrada em uma plataforma de jogos online, o que explicava os débitos registrados. Mesmo com todas essas evidências técnicas, que confirmavam que a instituição não havia sido fraudada e que a culpa não era do banco, o cliente não se sentiu acolhido. Ele pediu para ser atendido por outro profissional, sendo encaminhado ao gerente-geral da agência. Apesar da abordagem mais empática e da apresentação clara dos fatos, o cliente decidiu encerrar sua conta, evidenciando a completa ruptura de sua confiança na instituição.

NOVO CONTEXTO DO SETOR E DADOS ESTATÍSTICOS

Nos últimos anos, a digitalização dos serviços financeiros, acelerada pela pandemia de COVID-19, trouxe conveniência, mas também um aumento expressivo no número de fraudes e golpes. As instituições financeiras, incluindo as cooperativas de crédito, se depararam com um desafio complexo: como proteger os clientes sem comprometer a experiência de uso e a agilidade das transações. A ascensão de plataformas de jogos e apostas online também criou um ambiente propício para que clientes, por conta própria, mas sob falsas promessas, realizassem transações que, posteriormente, alegavam não ter reconhecido.

Essa nova dinâmica do mercado financeiro tem impactado diretamente o nível de confiança dos consumidores e gerado um volume crescente de reclamações. A percepção de segurança, ou a falta dela, tornou-se um dos principais fatores para a manutenção do relacionamento entre clientes e instituições financeiras. Para monitorar esse cenário, as instituições acompanham de perto métricas e Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs), como a taxa de reversão de fraudes, o tempo de resolução de reclamações e o índice de confiança dos clientes.

Abaixo, apresentamos um panorama estatístico que ilustra a escalada desse problema ao longo dos últimos cinco anos na instituição cooperativa onde Maria atua. Os dados refletem não apenas o aumento no número de reclamações e encerramentos de contas, mas também a crescente dificuldade da instituição em gerenciar a crise de confiança em sua rede de agências espalhadas pelo país.

Ano	Reclamações de Fraude/Golpe	Taxa de Reversão de Fraudes	Tempo Médio de Resolução (dias)	Encerramentos de Contas
2021	18.500	92%	4,5	2.100
2022	25.100	88%	5,2	3.500
2023	32.800	85%	6,1	5.400
2024	41.300	80%	7,8	7.900
2025	55.700	75%	9,5	11.200

Fonte: Relatório de Gestão (2025)⁴.

⁴ Dados da empresa (mantida em sigilo) disponíveis na FEBRABAN.

A cooperativa de crédito de Maria, por seu modelo de negócio e foco em relacionamento próximo, se destaca no mercado por métricas de satisfação do cliente. Enquanto grandes bancos tradicionais têm investido massivamente em canais digitais, a cooperativa mantém o atendimento presencial como um de seus principais diferenciais competitivos. Essa estratégia tem se refletido em um alto Índice de Satisfação do Cliente (NPS - Net Promoter Score), que, anualmente, supera a média do mercado bancário.

Apesar do sucesso no relacionamento direto com seus associados, a cooperativa também lida com o desafio da reputação online, especialmente em plataformas de reclamação como o Reclame Aqui. Uma análise recente dos tipos de reclamações recebidas revela um padrão preocupante: a maioria das queixas está diretamente relacionada a débitos indevidos, um reflexo do aumento geral de golpes e fraudes no setor. Essa discrepância entre a alta satisfação no atendimento presencial e a alta incidência de reclamações por problemas técnicos/segurança digital torna o dilema de Maria ainda mais complexo.

KPI/Tipo de Reclamação	2024
NPS (Net Promoter Score)	78
Total de Reclamações (Reclame Aqui)	3.500
Reclamações por Débitos Indevidos (Golpe/Fraude)	68%
Reclamações por Atendimento	15%
Reclamações por Cobrança Indevida	9%
Outras Reclamações	8%

Fonte: Relatório de Gestão (2025)⁵.

SUGESTÕES DA EQUIPE DE CIBERSEGURANÇA

Após o incidente com o cliente João, o caso de Maria ganhou visibilidade interna. Em um esforço para transformar a situação em um aprendizado para toda a equipe, a área de cibersegurança da cooperativa preparou um documento de apoio para os gerentes de contas. Maria recebeu um e-mail com as diretrizes e um convite para uma sessão de treinamento focada na melhoria da comunicação em casos de fraude e golpe.

⁵ Dados da empresa (mantida em sigilo) disponíveis no Reclame Aqui.

O documento destacava a importância de ir além da comunicação técnica e do protocolo, focando na percepção e no acolhimento do cliente. A equipe de cibersegurança sugeriu as seguintes práticas para lidar com casos semelhantes:

- **Validação da Percepção:** Iniciar a conversa reconhecendo a frustração e o sentimento do cliente. Frases como "Eu entendo que o senhor deve estar se sentindo frustrado com essa situação" ou "Lamento pelo que aconteceu e vamos fazer o possível para ajudá-lo" podem abrir um canal de confiança.
- **Diferenciação Didática:** Mesmo explicando a diferença entre "fraude" e "golpe", a linguagem deve ser menos técnica e mais acessível. Utilizar analogias e exemplos práticos para que o cliente compreenda o processo sem se sentir culpado ou julgado. A equipe sugeriu o uso de frases como "O senhor pode ter sido induzido a liberar o acesso, e é por isso que vamos investigar com todos os detalhes técnicos."
- **Foco no Próximo Passo:** Mudar o foco da discussão de "o que aconteceu" para "o que podemos fazer agora". Isso inclui orientar sobre a importância do boletim de ocorrência e tranquilizar o cliente sobre os procedimentos internos da cooperativa para análise do caso.
- **Empoderamento do Cliente:** Em vez de dar a impressão de que o banco está "resolvendo" o problema sozinho, a equipe sugeriu que os gerentes empoderem o cliente na busca pela solução. Isso pode incluir a sugestão de mudar senhas, ativar autenticação de dois fatores e monitorar o extrato bancário em tempo real, reforçando a parceria entre cliente e cooperativa na segurança das transações.
- **Criação de um Protocolo de Comunicação:** A equipe de segurança destacou a necessidade de um protocolo específico para a comunicação de incidentes. O protocolo incluiria frases-chave, exemplos de diálogos e uma lista de verificação para garantir que o gerente aborde tanto o aspecto técnico quanto o relacional.

REUNIÃO COM O GERENTE DE AGÊNCIA

A semana após o incidente foi de profunda reflexão para Maria. Ela se sentia injustiçada pela percepção do cliente, mas também sabia que o episódio havia exposto uma fragilidade no modelo de atendimento da cooperativa. Sua rotina de trabalho seguiu intensa, mas a questão do cliente, que encerrou a conta, pairava sobre sua mente. Em meio a esse turbilhão de pensamentos, ela foi chamada para uma reunião com seu superior, o gerente-geral da agência.

Ao entrar na sala, Maria encontrou o gerente com uma expressão séria, porém receptiva. Ele indicou uma cadeira e começou a conversa.

Gerente-Geral: "Maria, sente-se por favor. Acompanhei o caso do Sr. João de perto. A área técnica nos confirmou que não houve falha da cooperativa. Sua conduta, ao seguir o protocolo, foi correta. Mas a questão aqui não é apenas sobre quem está certo ou errado. O fato é que perdemos um cliente importante, e a confiança dele foi quebrada."

Maria ouviu em silêncio, sentindo um misto de frustração e alívio. O gerente prosseguiu, sua voz mais branda.

Gerente-Geral: "Precisamos entender por que, mesmo com todas as evidências a nosso favor, o cliente decidiu ir embora. E, mais importante, precisamos garantir que isso não se repita. A área de cibersegurança nos enviou um documento com algumas sugestões, mas eu gostaria de ouvir sua perspectiva. Você está na linha de frente, Maria. Você vivenciou o problema na prática. Quero que você reflita sobre o ocorrido e me apresente, na próxima semana, um plano de ação. Como podemos, a partir deste caso, aprimorar o nosso atendimento e o relacionamento com os clientes em situações como essa?"

A pergunta do gerente-geral deixou Maria com o desafio de ir além da análise dos fatos e propor uma solução concreta. Ele não estava pedindo uma análise teórica, mas um plano concreto, baseado em sua experiência real. Maria sabia que a responsabilidade estava em suas mãos. O desafio era conciliar a segurança técnica com a empatia, o protocolo com a humanização do atendimento.

Questões para Discussão:

1. Considerando a abordagem inicial de Maria e a reinterpretação do cliente, como a cooperativa pode equilibrar a necessidade de informar tecnicamente e a de acolher emocionalmente os clientes em situações de crise?
2. Analise o papel da liderança na gestão deste caso. Que ações o Gerente-Geral poderia ter tomado, além da reunião com Maria, para mitigar o impacto do incidente e restaurar a confiança do cliente?
3. Com base nos dados apresentados sobre o NPS e os tipos de reclamação, de que forma o modelo de atendimento pessoal da cooperativa pode ser fortalecido para lidar com o aumento de problemas digitais e de segurança?

4. Formule um plano de ação para Maria, detalhando as estratégias e os treinamentos que a cooperativa deveria adotar para capacitar seus gerentes a gerir o conflito entre o rigor técnico da área de segurança e a percepção subjetiva de clientes.

NOTAS DE ENSINO E REFERENCIAL DE APOIO

Esta seção foi elaborada com dupla finalidade: oferecer ao docente um referencial teórico de apoio para conduzir discussões em sala de aula e, simultaneamente, indicar caminhos didáticos para explorar o caso de Maria junto aos estudantes. O objetivo é auxiliar o professor na articulação entre as teorias acadêmicas de gestão de serviços e crises e o dilema vivido na prática bancária, promovendo debates aplicados e reflexivos.

1. Satisfação e confiança do cliente em serviços financeiros

O caso de Maria pode ser interpretado à luz de Zacharias, Figueiredo e Almeida (2008), que identificam os determinantes da satisfação bancária. Os autores argumentam que a satisfação não deriva apenas da qualidade técnica (seguida por Maria de forma rigorosa), mas também da qualidade relacional, especialmente no acolhimento emocional.

Em sala de aula: o professor pode propor a análise da ruptura entre a eficiência técnica e a percepção subjetiva do cliente, conectando ao modelo de Oliver (1999) sobre lealdade do consumidor.

Atividade sugerida: discutir como a aplicação do modelo SERVQUAL (Parasuraman, Berry e Zeithaml, 1991) poderia apoiar a cooperativa a alinhar expectativas técnicas e emocionais no atendimento.

2. Falha de serviço e recuperação de relacionamento

De acordo com Santos e Fernandes (2008), a forma como uma instituição lida com reclamações impacta diretamente a confiança e a lealdade. O episódio vivido por Maria é um exemplo clássico de falha de serviço e de oportunidade perdida de recuperação de relacionamento.

Em sala de aula: o docente pode conduzir um debate sobre as Três Dimensões da Justiça (distributiva, processual e interacional), explorando como a cooperativa falhou em cada uma delas.

Pontos para discussão:

- A. Justiça Distributiva: ausência de compensação simbólica ao cliente.
- B. Justiça Processual: protocolo seguido corretamente, mas percebido como burocrático.
- C. Justiça Interacional: linguagem interpretada como acusatória, rompendo a confiança.

Reflexão sugerida: como a percepção de injustiça impacta mais fortemente a lealdade do que os custos de mudança (Oliver, 1999).

3. Canais de atendimento, satisfação e lucratividade

O estudo de Fiebig e Freitas (2011) demonstra que o atendimento pessoal ainda é um diferencial competitivo, mas que a insatisfação em canais digitais pode neutralizar esse ganho. O caso de Maria ilustra essa tensão: o atendimento presencial de qualidade convive com a fragilidade no digital, especialmente no tratamento de golpes online.

Em sala de aula: o professor pode propor uma análise dos dados fictícios do caso (alto NPS e, ao mesmo tempo, elevado encerramento de contas).

Questão norteadora: Em que medida a falta de integração entre canais reduz a lucratividade de clientes, mesmo quando não há perdas financeiras imediatas?

4. Gestão de crises de marca e uso da informação

O artigo de Salvador e Ikeda (2018) discute a importância de identificar sinais precoces de insatisfação e categoriza quatro perfis de gestores de crise: Inerte, Tático, Estrategista e Gestor Ideal.

Em sala de aula: o docente pode propor que os estudantes classifiquem as atitudes de Maria e do gerente-geral nesses perfis, debatendo qual postura poderia ter evitado a ruptura com o cliente João.

Exercício sugerido: cada grupo deve formular um plano de ação de comunicação de crise alinhado ao perfil do Gestor Ideal (proativo e informado).

REFERÊNCIAS

FIEBIG, É. A.; FREITAS, E. C. DE .. Canais de atendimento, satisfação e lucratividade de clientes em serviços: um caso bancário. **REAd. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 17, n. 3, p. 742–775, set. 2011.

OLIVER, R. L. Whence consumer loyalty? **Journal of Marketing**, v. 63, n. 4, p. 33-44, 1999.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L.; ZEITHAML, V.A Understanding customer expectations of service. **Sloan Management Review**, v. 32, n.3, p. 39-48, 1991.

SALVADOR, A. B.; IKEDA, A. A.. Gestão de crise de marca: o uso de informações para prevenção, identificação e gestão. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 1, p. 74–91, jan. 2018.

SANTOS, Cristiane Pizzutti dos; FERNANDES, Daniel Von der Heyde. A recuperação de serviços como ferramenta de relacionamento e seu impacto na confiança e lealdade dos clientes. **Revista de administração de empresas**, v. 48, p. 10-24, 2008.

ZACHARIAS, M. L. B.; FIGUEIREDO, K. F.; ALMEIDA, V. M. C. DE .. Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários. **RAE eletrônica**, v. 7, n. 2, jul. 2008.