



## ACOMPANHAR OS IMPACTOS DO MODELO *FISITAL* NOS COLABORADORES DA AGÊNCIA SICREDI AFUBRA DE SANTA CRUZ DO SUL/RS

### ***FOLLOW THE IMPACTS OF THE PHYSITAL MODEL ON THE EMPLOYEES OF AGENCY SICREDI AFUBRA IN SANTA CRUZ DO SUL/RS***

Kelly da Rosa Oliveira<sup>1</sup>  
Fábio Fernando Schlesener<sup>2</sup>

#### **RESUMO**

O objetivo do presente estudo propõem acompanhar os impactos da implantação modelo *fisital* nos colaboradores da agência Sicredi Afubra de Santa Cruz do Sul/RS. Desta forma, a pesquisa será realizada na agência Afubra, a Cooperativa Sicredi Vale do Rio Pardo atua há 102 anos no mercado financeiro regional. Como metodologia, utilizou-se o estudo de caso com natureza descritiva, análise qualitativa através de entrevistas, com questionário semiestruturado e observação, aplicados a seis colaboradores. A introdução do modelo *fisital* visa unir o físico com o digital nos atendimentos, revisando alguns métodos que possibilitam maior autonomia para os colaboradores e para os associados, facilitando os fluxos e encurtamento processos, resultando em eficiência operacional nas atividades. Entretanto, as ferramentas iniciaram com funções básicas e evoluíram vagorosamente com problemáticas, razões que acarretaram em mais operacional. Nos colaboradores, não há sentimento de domínio ou conhecimento de todas as funcionalidades permitidas pelas ferramentas.

**Palavras-chave:** Implementação; Processos; Cooperativa de Crédito; *Fisital*; Inovação Digital.

#### **ABSTRACT**

The objective of the present study proposes to follow the impacts of the implantation model *physital* in the employees of the agency Sicredi Afubra of Santa Cruz do Sul/RS. In this way, the research will be carried out at the Afubra agency, Cooperativa Sicredi Vale do Rio Pardo has been operating for 102 years in the regional financial market. As a methodology, we used the case study with a descriptive nature, qualitative analysis through interviews, with a semi-structured questionnaire and observation, applied to six employees. The introduction of the *physital* aims to unite the physical with the digital in the services, reviewing some methods that allowed greater autonomy for employees and associates. It is a facilitation in the flow and shortening of processes that result in less operational activities. However, tools started with basic functions and slowly evolved with problems, reasons that resulted in more operational ones. In the collaborators, there is no feeling of mastery or knowledge of all the features allowed by the tools.

**Keywords:** Implementation; Processes; Credit Union; *Fisital*; Digital Innovation.

<sup>1</sup> Graduado em Administração Faculdade Dom Alberto

<sup>2</sup> Administrador de empresas. Mestre em Administração (UFRGS). Docente da Faculdade Dom Alberto. E-mail: [fabio.schlesener@domalberto.edu.br](mailto:fabio.schlesener@domalberto.edu.br)



## 1. INTRODUÇÃO

As cooperativas de crédito são associações compostas por indivíduos que possuem o propósito de obter produtos e serviços financeiros para si e demais integrantes, disponibilizando as soluções com valor justo, sem visibilidade de lucro. Unidos elegem os representantes para tomada de decisão, todos os associados dispõem de direitos e deveres para manter a cooperativa ativa. Além disso, possuem a responsabilidade de atuar no desenvolvimento da comunidade local, apoiando projetos sociais, aplicando educação financeira, devolvendo parte do resultado obtido através de incentivos e distribuição. (MEINEN; PORT, 2014).

Considerando a temática, o estudo será realizado na Cooperativa de Crédito Sicredi, que iniciou suas atividades em 1902 e em 2021 alcançou a marca de 5 milhões de associados (SESCOOP/RS, 2021). Como objeto de estudo será analisada a agência Sicredi Afubra, atuante desde 2005 em Santa Cruz do Sul/RS. No ano de 2021, fevereiro, a agência reestruturou sua forma de atendimento, através do conceito inovador de uma agência “*fisital*”. O termo é utilizado internamente para mencionar a união do atendimento físico com *online* a qual apresenta alternativas digitais para as movimentações financeiras sem perder o relacionamento entre colaboradores e associados.

Em consequência disso a agência adotou novas formas de atendimento, como a modificações do caixa físico para o Caixa *BackOffice*<sup>3</sup>, que é para abastecimento e suprimento dos caixas eletrônicos, basicamente. Ainda, se destaca o atendimento pelo *WhatsApp* Corporativo, que possibilita a conversação entre associados e colaboradores da agência, implantação de um novo Core Bancário e novas ferramentas. A inovação admite a aplicabilidade de novas metodologias, adaptação e aceitabilidade dos envolvidos, visando maior eficácia do processo, desta forma torna-se oportuno realizar uma pesquisa aos colaboradores da agência. Assim, como problema de pesquisa questiona-se: quais os impactos do modelo *fisital* para os colaboradores com a evolução dos processos na agência Afubra de Santa Cruz do Sul/RS?

---

<sup>3</sup> Departamento que faz serviços não ligado diretamente a clientes.



Objetivo geral: Acompanhar os impactos do modelo *fisital* para os colaboradores com a evolução dos processos na agência Afubra de Santa Cruz do Sul/RS.

Para responder o problema de pesquisa, como objetivo pretende-se:

- a) Apresentar a evolução das ferramentas de trabalho que permitem o atendimento *fisital*;
- b) Explanar sobre como ocorre a nova forma de atendimento;
- c) Constatar se os colaboradores estão tecnologicamente preparados para atender as demandas *fisital* de acordo com as ferramentas que possuem.

Segundo definição do Jornal Contábil (2020), o processo de inclusão digital nas empresas é uma tendência que obteve aceleração com a pandemia de Covid-19<sup>4</sup>, forçando as instituições a se reinventar, implantando a transformação digital como cultura. Um estudo, em agosto 2020, realizado pela Zendesk<sup>5</sup>, aponta nos últimos quatro meses um aumento de 148% na utilização do *WhatsApp* como canal de atendimento. Assim, esse estudo se justifica, pois, a implementação do modelo *fisital* na agência Afubra garante acompanhamento de mercado, autonomia, desenvolvimento e inovação do colaborador perante os processos demandado pelos associados, tornando um atendimento transparente, ágil e seguro.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 COOPERATIVISMO

O Sescoop (2020) indica que uma instituição cooperativa é caracterizada pela união de indivíduos que de forma espontânea decidem batalhar pelas carências da coletividade, objetivo principal não é lucro, mas batalham pelo crescimento econômico e social do seu meio. É uma tática para alcançar objetivos, que as pessoas solitárias não teriam a mesma capacidade. De acordo com Polonio (2004) as cooperativas

---

<sup>4</sup> O coronavírus (COVID-19) é uma doença infecciosa causada pelo vírus SARS-CoV-2 que ocasionou uma pandemia.

<sup>5</sup> Empresa de desenvolvimento de softwares: <https://www.zendesk.com.br/>



surgiram para diminuir os efeitos do sistema capitalista perante as pessoas, embora as cooperativas sejam estruturadas para consumo de bens e serviços, o seu alvo é que o trabalho seja desenvolvido e usufruído pelos associados, o autor ressalta que a admissão na cooperativa é livre, sob condição de estarem de acordo o que rege no estatuto e com o propósito da instituição.

O início da atividade cooperativista ocorreu no século XIX, na Inglaterra, onde a classe trabalhadora reivindicou por liberdade e direito. Junto a isso, no ano de 1844, ocorreu a fundação da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, onde 28 tecelões estabeleceram grupos que se auxiliavam com itens de primeira necessidade, visando unir-se para driblar a crise industrial daquele período (POLONIO, 2004). Do mesmo modo a instituição Sescoop (2020) expõem os 28 tecelões empenharam-se para aprimorar a qualidade em suas vidas, desenvolvendo um comércio para aquisição e troca de itens básicos.

### **2.1.1 Cooperativas de Crédito**

Segundo Polonio (2004) foi na Alemanha que veio à tona a cooperativa de crédito, concedendo aos cooperados escambo com acréscimo de juros. Dentre seus princípios está direcionado as tarefas do meio rural e com passar dos anos consagrou-se no público urbano. Devido à similaridade, a cooperativa nivelou-se a uma instituição financeira. O Sescoop (2020) aponta que o ato inaugural de Cooperativa de Crédito ocorreu em 1849, na Alemanha. A primeira instituição de crédito Cooperativa do Brasil, chamava-se Caixa de Economia e Empréstimo Amstad, teve início das atividades no Rio Grande do Sul na cidade de Nova Petrópolis, em 28 de dezembro de 1902 (PINHEIRO, 2008).

As Cooperativas de Crédito compõem o Sistema Financeiro Nacional e são conduzidas pelo Conselho Monetário Nacional e Banco Central do Brasil, exercendo uma organização voluntária de pessoas para atender as demandas econômicas, sociais e culturais (BARTH; SPINDLER; KIST, 2014). Nesse sentido Pinheiro (2008) afirma que as cooperativas obedecem às normativas do BACEN e SFN para conseguir



operar com as soluções financeiras, dentre as principais são empréstimos, investimentos, cheques, cobrança, custódia, meios de pagamentos. OCERGS (2020) aponta que as cooperativas de crédito são feitas para fornecer aos cooperados serviços como empréstimos, poupança, investimento, meios de pagamentos, seguros e outros.

## **2.2 RELACIONAMENTO COM CLIENTE**

### **2.2.1 Relacionamento**

Na visão de Silva e Zembon (2015) a comunicação dos consumidores com a empresa ocorre por meios diversos, como atendimento presencial, por ligação, meios eletrônicos ou até via papel. Por sua vez, Poser (2005) admite que ao nos relacionar com os clientes é preciso de um diálogo simples e objetivo. Zenone (2017) advoga que saber interpretar o acontecimento é essencial para prestar um atendimento, é necessário entender o comportamento do cliente. O autor destaca que os meios digitais têm responsabilidade no atendimento e na fidelização, os consumidores necessitam de uma resposta, quase que, em tempo real. Silva e Zembon (2015) adverte que é de extrema importância que as empresas possuam um canal, prático, que consigam conectar-se com os clientes e que por esse meio sejam atendidos. Canais ocupados, espera longa não estão nos planos de relacionamento adequado com o cliente.

Silva e Zembon (2015) apontam que no atendimento presencial, espera-se que o colaborador da empresa saiba se portar diante das diversas situações que possam ocorrer, inclusive, gerenciando contrariedades, desta forma, além de atender a demanda, cumpre com a satisfação do cliente. Entretanto Madruga (2018) destaca que a abordagem de multicanal foi inserida nas empresas com o passar dos anos, através de contato presencial, como aplicativo, redes sociais, entre outros. Poser (2005) adverte que o ser humano possui diversas formas que anunciam o que estão sentindo, precisam entender que cada cliente possui uma forma de se expressar, de



compreender, assim podem ser mais assertivos na abordagem de atendimento com consequência conquistada a fidelização.

### **2.2.2 Customer Relationship Management**

Para Zenone (2017) nas décadas de 60 e 70 o atendimento era quando o cliente chegava e você entregava o produto no balcão. Na década de 80 e 90 com o surgimento de concorrentes começou a manifestar preocupação com o relacionamento dos clientes. A partir de então a geração de satisfação tornou-se necessária, dando espaço para o atendimento por outros meios, tais como centrais telefônicas e posteriormente *online*. Então, ocorreu a chegada dos primeiros *Customer Relationship Management* (CRM) que possibilitou a segmentação dos clientes. O CRM é uma ferramenta desenvolvida para acompanhar o contato com o consumidor e detectar informações para sucessão de vendas, desta forma sendo mais assertivo (SILVA E ZEMBON, 2015).

Como afirma Mações (2017) a função do CRM é conhecer e distinguir os clientes, sendo possível traçar um planejamento para que as partes possam se inter-relacionar, fortalecendo o relacionamento. Ao utilizar essa ferramenta é possível reunir elementos, permitindo a aquisição de dados dos consumidores para agregar na fidelização, diagnosticando produtos e serviços que possam ser adequados para ele.

### **2.3 ABORDAGEM DE ATENDIMENTO**

Segundo apontamento de Sangaletti (2018), o modelo de comunicação progrediu desde a definição proposta por Aristóteles, a qual defende que para se comunicar é necessário que haja troca entre os envolvidos. Nesse formato encontramos o emissor, o receptor e o conteúdo, que são transmitidos através de um canal. É possível utilizar meio natural ou tecnológico. Nesse sentido, Vitorino (2018) define que atendimento é uma atividade realizada para prestação de serviço ou comercialização de produtos que, no meio empresarial, pode ser prestado por equipes



de forma presencial ou virtual. Desta forma o atendimento é um formato de comunicação, porém com uma finalidade específica para atingimento de um objetivo.

### **2.3.1 Atendimento presencial**

Mattar (2019) entende que o atendimento presencial é o diálogo entre pessoas a qual existe uma conversação, cara a cara, possibilitando troca de ideias, gesticulando, visualizando as expressões e concepções do outro. Nesse formato você está diante do cidadão e consegue perceber e ter sensações conforme vai falando, sentimos no outro o desespero, descontração, brincadeira, urgência, entre outros. Na concepção de Tani (2018) o atendimento presencial é quando um indivíduo busca suporte, o autor frisa que ao receber o cliente na empresa o local deve ser apropriado, observar se terá local para o cliente aguardar, chamador de senha, visualização dos atendentes, privacidade, conforto, necessidades básicas. Além disso, é indispensável que o local esteja devidamente identificado, facilitando acesso e informações. O funcionário deve prestar atendimento cordial e respeitoso, o que propõe disciplina e treinamento de equipe, havendo habilidade para conduzir o processo.

### **2.3.2 Atendimento digital**

Morais (2020) destaca que a era digital chegou para ser um meio de intercomunicação entre empresa e consumidor. O primeiro canal *online* foi o *site*, em meados de 1995, a utilização somou pouco mais de cem mil acessos, diferente de 2018 que os brasileiros fizeram mais de 120 milhões de conexões. As tecnologias são excelentes, mas quem compra e quem vende são pessoas, o mecanismo é um facilitador. Segundo definição de Vitorino (2018) os aplicativos são desenvolvidos para facilitar um relacionamento entre empresa e cliente, em geral contam com o apoio de um assistente virtual, ou uma inteligência artificial, a qual possibilita uma interação tecnológica realista e humanizada entre consumidor e os dispositivos móveis.

Na visão de Almeida (2019) com a chegada da Indústria 4.0 a execução de atividades desenvolvidas de forma eletrônica invadiu o espaço do homem, tornando o



processo mais inteligente e produtivo, refletindo em um atendimento mais cômodo. Na sequência, Haddad (2019) adverte que com a nova era digital as empresas deverão se readequar nos atendimentos e nos processos, utilizando plataformas interativas. O autor afirma que os compradores querem soluções de forma rápida e simples. O autor explica que a Indústria 4.0 representa a inovação tecnológica, onde tarefas tradicionais modifiquem seu contexto inicial, a exemplo, ele cita, a Airbnb<sup>6</sup> que disponibiliza um aplicativo onde o anfitrião concede um cômodo para ser alugado, a funcionalidade é semelhante aos hotéis, mas a Airbnb administra o site, não os imóveis.

Morais (2020) aponta que no ramo empresarial, a transformação digital é uma linguagem que vem tomando cada vez mais espaço devido a elaboração de estratégias para o público conectado. O autor define que, inovar é algo que deve estar incorporado nas entidades com intuito de aprimoramento de algumas tarefas, no entanto as mudanças são encaradas como uma revolução, uma virada de chave, provocando transformação cultural organizacional da empresa. A inovação tecnológica está vinculada com a experiência do consumidor perante a entidade, nesse sentido o conceito de *omnichannel* é indispensável para transformação digital, pois defende a inclusão entre canais de atendimento da empresa.

### **2.3.3 Omnichannel**

No entendimento de Haddad (2019) o método *omnichannel* possibilita entre a empresa e comprador maior independência entre as partes envolvidas. Vitorino (2018) demonstra que o *omnichannel* é um comportamento inovador que o consumidor exerce, utilizando meios digitais e físicos para suprir suas necessidades. O comprador pesquisa em formato *online* e finaliza em presencial ou vice-versa. O modelo *omnichannel* é considerado uma personalização onde escolhe-se um canal de comunicação podendo acontecer de formato presencial, utilizando meios tradicionais ou atendimento *online*. Dessa forma, conseguem prestar um serviço personalizado,

---

<sup>6</sup> Empresa que opera com mercado online de hospedagem. <https://www.airbnb.com.br/>



elevando o estado emocional, garantindo um reconhecimento pela marca e consequentemente ampliando a possibilidade de fidelidade.

Em 2015 um estudo efetuado por Enio Garbin<sup>7</sup> revelou que a proposta do *omnichannel* quando bem executada é capaz de fazer com que o cliente desembolse até cinco vezes mais no momento da compra, uma vez que o indivíduo comparece no estabelecimento para retirar o seu item adquirido na loja virtual e o aplicativo do celular comunica sobre uma promoção instantânea. Por outro lado, que sinaliza que o objetivo do *omnichannel* é a experiência do cliente, em razão de que estão cada vez menos tolerantes a espera, burocratização e delongas (MORAIS, 2020). O autor Gabriel (2021) demonstra que o propósito do *omnichannel* é permitir ao cliente a livre escolha, facilitando os meios de contato e possibilitando consumir quando for mais conveniente. Exemplificando com a compra em uma plataforma *online* e retirada na loja física; ver parte do capítulo de uma série em casa, pela televisão, e concluir pelo celular; iniciar um suporte via chat e concluir por ligação. Esses casos ocorrem no dia a dia e aponta o uso do *omnichannel* devido a interligação entre os canais.

### **2.3.4 Fisital ou Híbrido**

O avanço da tecnologia acontece de forma rápida em todo o mundo, todavia é necessário compreender que a inovação não precisa descartar os hábitos convencionais pré-existente, e sim complementar, tornando os processos mais ágeis e tirando proveito do que cada modalidade fornece. A capacidade híbrida compreende como a junção do conteúdo físico e virtual a qual permite enriquecer o método e a abordagem, permitindo que desfrute de ferramentas de apoio para facilitação do desenvolvimento (BACICH, 2015). Outro autor, defende que o formato híbrido é a combinação de dois, ou mais, métodos de comportamento, para exemplificar ele demonstra os formatos de produção Kanban<sup>8</sup> e Conwip<sup>9</sup>, que possuem propostas positivas, mas pontos para aperfeiçoar. Sendo assim, foi desenvolvido o modelo

<sup>7</sup> Líder de Desenvolvimento de Negócios em Tecnologia e Inovação na empresa IMB Brasil.  
[https://www.linkedin.com/in/egarbin/?locale=pt\\_BR](https://www.linkedin.com/in/egarbin/?locale=pt_BR)

<sup>8</sup> Sistema de produção por cartões, desenvolvido pela empresa Toyota

<sup>9</sup> Sistema de produção, híbrido, que puxa do final da linha para o início



Híbrido Conwip/Kanban que utilizou itens complementares, tornando-o mais favorável para a gestão da empresa, atuando em mais frentes (SERENO, 2011).

Vitorino (2018) defende a percepção que o modelo *fisital* é uma tática para unir os negócios da empresa no formato físico e digital, a qual possui o propósito de aproximar o comprador e vendedor, tornando viáveis operações que seriam somente presenciais, desta forma enriquecendo o atendimento de ambos os canais. Nesse sentido, Netto (2020) interpreta a expressão *fisital* como um novo formato de abordagem de atendimento e relacionamento entre empresa, consumidor e mercado, a qual abrange os dois métodos, *online* e *offline*. Já no termo híbrido, o autor defende que é a união de tarefas as quais conseguem ser executada de formato digital, complementando com o presencial, ou seja, é um trabalho em conjunto dos formatos de atendimento. Ele exemplifica com o atendimento de uma pessoa que necessita cuidados e monitoramento diário, a qual podem usufruir de tecnologias digitais como relógios, dispositivos no celular, vídeo chamada, para possibilitar conferência do paciente diariamente e uma visita mensal, por exemplo, para obter o contato pessoal.

Em uma entrevista concedida ao *Cantarino Brasileiro* (2020), Isaac Sidney<sup>10</sup> expressa que o surgimento da pandemia de Covid-19 forçou as instituições a trabalharem de forma remota. Sendo assim, a pandemia desencadeou um aceleração desse meio híbrido, a qual o usuário faz a solicitação de uma demanda por um meio e efetiva de outro. Mesmo com o retorno habitual, pós pandemia, muitos clientes mantiveram os novos hábitos. Em mesma publicação, o entrevistado Christian Ribas<sup>11</sup> destaca que as empresas brasileiras já possuíam condições de atuar no formato *online*, porém preservavam o contato presencial, ele ainda frisa que a inteligência de implantar inovação é um diferencial competitivo para atingimento do bem-estar do cliente, isso devido a facilidade e agilidade que as tecnologias os permitem.

<sup>10</sup> Presidente da FEBRABAN.

<sup>11</sup> Founder Certdox Gestão de Documentos e diretor do Núcleo-BR



### 3 METODOLOGIA

O presente estudo analisou o impacto nos colaboradores de uma Cooperativa de Crédito com a implantação de novo formato de atendimento *fisital*, a qual incluíram novos mecanismos e sistemas de operacionalização que tendiam a acompanhar o desenvolvimento de mercado, estreitando o relacionamento e fornecendo agilidade no dia a dia. Para atingimento os objetivos propostos foram elaborados um estudo de caso com natureza descritiva conduzido na agência Sicredi Afubra, localizada em Santa Cruz do Sul. Conforme Yin (2013) apud Gil (2018) o estudo de caso permitiu a aprendizagem do assunto e é foi conveniente para verificação de episódios reais, possibilitou explorar outras situações. Foi um estudo de natureza qualitativa, a qual os dados foram coletados através de observação direta e entrevista com perguntas semiestruturadas aplicados a seis colaboradores<sup>12</sup>, elencados em novembro de 2021, de acordo com o cargo, funções exercidas, impacto da transformação *fisital* e tempo de empresa. Para análise do conteúdo e documental se utilizou de materiais pré-impressos, anuários, livros da história da cooperativa, *website* e manuais operacionais; o que possibilitou associação com a realidade vista.

Quadro 1: Classificação e tipo de coleta de dados dos sujeitos

SUJEITO	DEPARTAMENTO	TEMPO DE EMPRESA <sup>13</sup>	TEMPO GRAVAÇÃO	DATA DA ENTREVISTA
E1	Administrativo	Mais de 10 anos	8:50'	30/03/2022
E2	Comercial	Mais de 10 anos	18:29'	13/05/2022
E3	Comercial	Mais de 10 anos	14:00'	30/03/2022
E4	Comercial	Mais de 10 anos	13:57'	29/03/2022
E5	Administrativo	Menos de 5 anos	12,44'	13/05/2022
E6	Comercial	De 5 a 10 anos	15:19'	11/05/2022

Fonte: Próprio autor (2022).

As entrevistas foram empregadas pela estudante<sup>14</sup> continham onze perguntas semiestruturadas abertas e foram conduzidas em uma sala reservada no local da instituição. A execução ocorreu em quatro dias distintos, devido a disponibilidade dos

<sup>12</sup> Não inclui a estudante entrevistadora

<sup>13</sup> Tempo de empresa em agosto 2021

<sup>14</sup> Kelly da Rosa Oliveira



sujeitos, nos meses de março e maio de 2022, com duração média de 13 minutos e o conteúdo gravado por áudio. A observação se deu durante o horário de atendimento, analisando a abordagem, os materiais e os *softwares* utilizados pelos colaboradores, bem como a comparação de um sistema para o outro, a forma de utilização entre o formato tradicional e *fisital*, bem como as suas diferenças.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Sicredi

A Sicredi é uma instituição financeira Cooperativa que atua no segmento há mais de 115 anos, o sistema é constituído em todo o Brasil. A Sicredi Vale do Rio Pardo opera há mais de 102 anos na região, com mais de 60 mil associados e 264 colaboradores<sup>15</sup>. Dentre as 17 agências dessa localidade, encontra-se a Agência Afubra, pertencente desse estudo. Ao longo dos anos correram modificações, a última é a inserção de um formato de atendimento, a qual permite uso de tecnologia e autonomia dos associados para execução de tarefas. Eles, os colaboradores, chamam de “agência de negócios” que atende por formato *fisital*, que mistura o atendimento físico e digital.

### 4.2 Modelo *Fisital*

O modelo *fisital*, de acordo com o que a cooperativa defende, permite que produtos e serviços possam ser contratados diretamente pelos dispositivos eletrônicos, sem atuação da agência. Além disso, os colaboradores ressaltam que uma negociação pode iniciar em casa, pelo aplicativo, e ser concluída na agência ou vice e versa. Há casos em que as adesões de produtos podem ser feitas em parceiros da instituição, como em revendas de veículo. Entretanto, os entrevistados comentam que esse formato deixa a agência mais exposta, devido algumas negociações incorrer

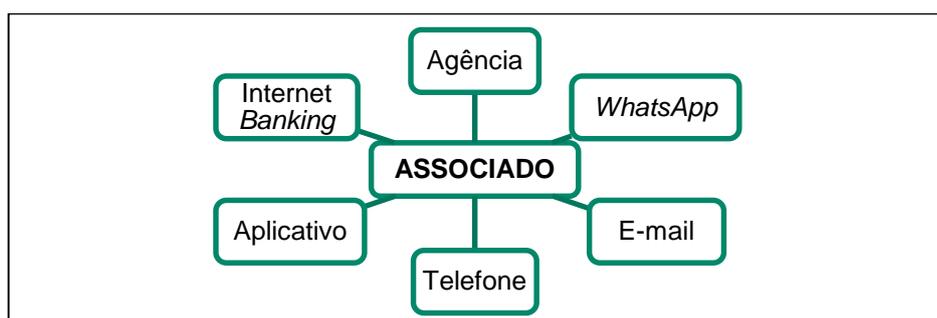
<sup>15</sup> Dados de março de 2021 em <https://www.sicredi.com.br/site/sobre-nos/>



em posterior cancelamento. Os colaboradores dizem que a facilidade de autonomia do associado acaba escorrendo pelas mãos sem que possam perceber, com isso há uma falta de controle das operações realizadas. Por outro lado, essa concessão de forma autônoma incorre por auto resoluções de necessidades básicas, permitindo aos colaboradores terem mais tempo para outras atividades.

Verifica-se que o *fisital* se assemelha com o modelo *omnichannel* onde comunica o usuário e instituição por diversos canais de atendimento, dependendo da escolha que melhor lhe favorece. Vitorino (2018) demonstra que o *omnichannel* utiliza meios digitais e presenciais para atendimento de demanda, onde os há conversação entre os canais. O autor Moraes (2020) explica que o *omnichannel* está relacionado com a experiência do cliente.

Figura 1: Formas de atendimento da agência Sicredi Afubra



Fonte: Próprio autor (2022).

O entrevistado E2 ressalta que o *fisital* é um modelo híbrido que possibilita trabalhar em dois formatos, inserindo meios digitais para pessoas que querem um atendimento *online* e mantendo o formato tradicional para quem tem essa preferência, adequando a realidade de cada um. Nesse sentido, Netto (2020) expressa que o *fisital* é uma nova abordagem de atendimento que mistura o *online* e *offline*. Vitorino (2018) defende sobre o *fisital* que no meio empresarial aproxima empresa e cliente por diversos meios, viabilizando ações que seriam possíveis somente presenciais.

As novas ferramentas permitem interações entre associado e as soluções que precisam, o que reflete no relacionamento. Ainda assim, esses *softwares* auxiliam no encurtamento e agilidade nos processos, que antes não havia possibilidade. Contudo, percebe-se certa insegurança dos colaboradores em relação a autonomia dos



associados nas escolhas dos produtos, isso porque para os colaboradores há uma falta de controle sobre as operações. No estudo de Perides (2020) na inserção de ferramentas tecnológicas em uma empresa, alguns colaboradores ficaram aflitos, principalmente os mais antigos na função por terem menor domínio tecnológico, fator que não foi possível observar no estudo da agência Afubra, possivelmente os colaboradores compreenderam a objetividade da inovação.

O autor Perides (2020) complementa que para amenizar o conflito tecnológico, alguns dos funcionários foram convocados a participar de outros eventos que possibilitaram desenvolver maior segurança no processo de transformação. Ele ainda ressalta que o problema de introdução de novos métodos está diretamente relacionado com os princípios culturais da empresa e dos funcionários.

Os encontros efetuados de forma *online* e massificada para todo o sistema, possivelmente não vem gerando o engajamento esperado para despertar desejo de continuação de utilização das novas ferramentas *fisital*. Sendo assim, nota-se que no momento da introdução, os colaboradores estavam sedentos pela novidade, mas que com as rotinas diárias e as problemáticas que viram a incorrer, começaram a deixar de lado a usabilidade. Sugere-se que a agência do estudo, ou a cooperativa, desenvolva encontros para que sejam abordados os temas da transformação digital, bem como o acompanhamento e a evolução da ferramenta de uma forma mais pontual e interativa com os colaboradores local, assim possibilitando maior engajamento.

#### **4.3 A chegada do *fisital* na prática**

De cordo com os entrevistados o modelo de aberturas de contas, por exemplo, vem ocasionando diversas complicações, devido a ferramenta estar em constante desenvolvimento. Embora esteja ganhando novas funcionalidades, diariamente, se torna um desafio acompanhar a evolução, as alterações ocorrem a todo momento. Percebe-se que há muitas tentativas dos colaboradores, as vezes acertam, as vezes não, impactando em mais operacional no dia a dia. Entretanto E3 enfatiza que a “incorporação do *fisital* em nosso trabalho é um passo rumo a evolução, facilita por



tirar muito operacional de nossas mãos”. No estudo realizado por Borghi (2021), observa-se uma similaridade nas constatações a qual indica que, mesmo que as evoluções sejam relevantes, na implantação de novos sistemas há falta de flexibilidade nos processos, obstáculos de adaptação diária, carência na qualidade dos dados armazenados e falta de padrão nos fluxos. Sugere-se que essa análise também ocorra na agência Afubra.

O entrevistado E3 segue e adverte que a ferramenta das operações *fisital* foram implementadas na configuração MVP<sup>16</sup> onde é desenvolvida com o mínimo de recursos para posterior aperfeiçoamento, resultando em muito retrabalho para a equipe, pois precisaram desenvolver e aprender juntos com a evolução das plataformas. Lavrado (2021) explana sobre o tema agilidade em conjunto com as transformações digitais, de modo que utilizam formas mais ágeis para execução das tarefas. Nesse caso as entregas das funcionalidades nas ferramentas ocorrem em uma velocidade maior, mas com atividades menos complexas. Ou seja, há uma possibilidade de alteração nos fluxos, devido a não estar totalmente acabado. Nesse caso refere-se à flexibilidade que a ferramenta possibilita por não estar totalmente pronta e não a flexibilidade nos processos diários que é transmitido nas declarações.

E2 relembra quanto a implementação das ferramentas do modelo *fisital*:

Na realidade foi uma inovação, *num* primeiro momento, que a gente até ficou um tanto apreensivo de como iria funcionar na prática [...] Elas foram evoluindo aos poucos, na realidade foram feitas *num* modelo mais básico, *num* primeiro momento, e colocados à nossa disposição *pra* gente já começar a utilizar naquele modelo, naquele formato e a medida que foram surgindo problemas, digamos assim, de processos, de fluxo, até de sistema, a gente foi reportando [...] *pra* ser corrigido *pra* poder trabalhar [...] fomos trabalhando no momento que a coisa toda também foi sendo criada.

É notório que a configuração MVP é desenvolvida para testar as funcionalidades de um protótipo no formato mais básico e posterior adesão de novas funções. A positividade é que no desenvolvimento da ferramenta utiliza-se menos recursos e a possibilidade de testes para ir moldando conforme a necessidade. Caso

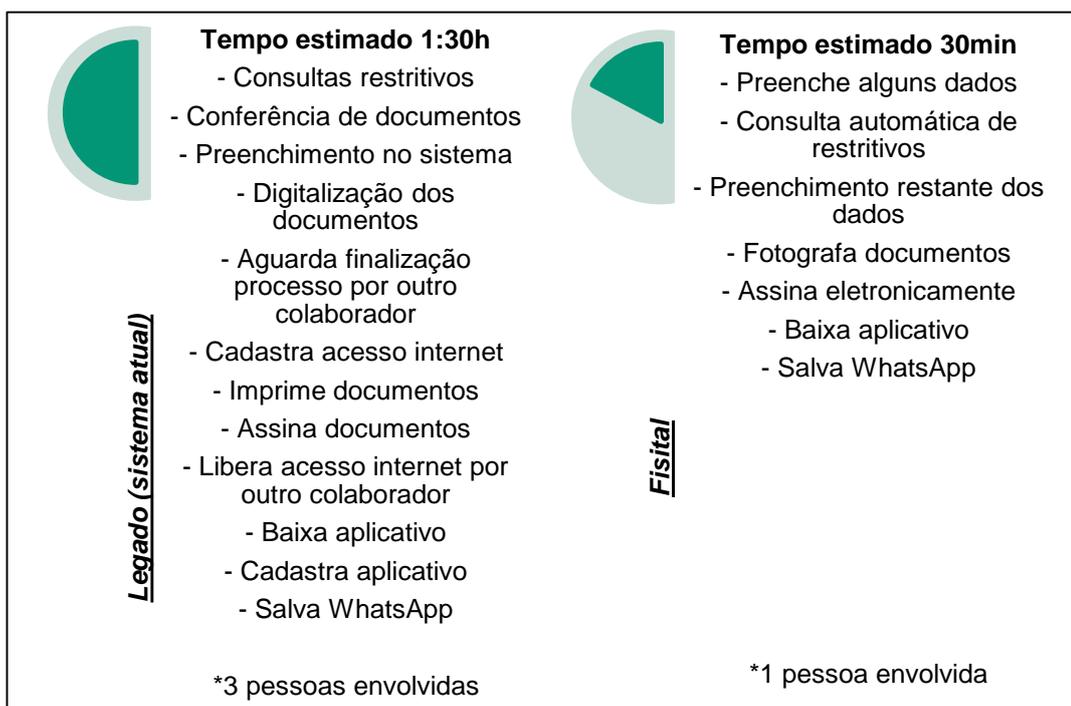
---

<sup>16</sup> Minimum Viable Product e significa produto mínimo viável, utilizado para uma empresa lançar um novo produto ou serviço com o menor investimento possível.



o *software* viesse pronto para uso, com todas as funcionalidades, possivelmente seria improdutivo, por não ter passado por testes, adaptações, ajustes, erros, entre outros.

Figura 2: Etapas de abertura de conta corrente no Legado e no *Fisital*



Fonte: Próprio autor (2022).

Na figura 4 é possível analisar um processo de abertura de contas para pessoa física em ambos os sistemas operantes, *fisital* e legado, a qual contata-se uma diferenciação de duração, quantidade de colaboradores envolvidos e etapas até a conclusão da tarefa.

De acordo com E4 a operacionalização do novo sistema “foi um caos”, porque o protótipo deveria ter chegado nas agências mais finalizado, da forma com que chegou, os colaboradores precisaram transformar em uma ferramenta adequada a realidade para se trabalhar. Com isso destaca-se o relato de Borghi (2021) em seu estudo que a nova estruturação foi mencionada como a causa para o não uso da nova ferramenta. Isso porque não conseguiram verificar se o *software* foi desenvolvido corretamente para as exigências solicitadas da empresa ou se os colaboradores precisaram se ajustar para utilizar de forma apropriada. Desta forma, os entrevistados apontam que o progresso foi desgastante, por diversas vezes o apoio dos demais



colegas foi estímulo para não fraquejar. “A última pessoa que tem que sentir essa dificuldade da mudança é o associado, e muitos ficam desassistidos” ressalta o entrevistado E4.

Através das entrevistas foi possível averiguar que a introdução do modelo *fisital* na agência Afubra foi muito esperada pelos colaboradores, devido a essa nova inclusão digital permitir um posicionamento de mercado mais competitivo perante a outras instituições financeiras e facilidade nas atividades. Ainda assim, percebe-se um trabalho mais dinâmico e com autonomia tanto para cooperativa quando para os associados, fazendo com que as tarefas diárias sejam simplificadas. Entretanto foi possível observar que há uma discrepância entre o sistema novo e o antigo, o que provoca certa confusão no colaborador em seu dia a dia do trabalho, possivelmente porque os formatos de atendimento para as mesmas atividades são completamente distintos em cada uma das ferramentas. Verificou-se na prática uma falta de funcionalidades da nova ferramenta, justamente por não estar completamente pronta e desenvolvida. O sentimento observado nos colaboradores perante a inovação é de ter conquistado um sonho, mas que agora não funciona como precisaria, o *software* deveria ter evoluído mais, funções básicas como renegociação de crédito, avalista de operação de crédito, *tag* de passagem, inclusão de cotitular, ainda são limitadas. Outro ponto de destaque é a constância de erros inesperados que vem acontecendo, tal qual não permite o uso adequado da ferramenta, juntamente com isso, destaca-se a não visualização de aprimoramento da tecnologia. Os fatos descritos vêm gerando desmotivação na equipe em colocar em prática os novos métodos, em consequência disso é a falta de uso.

#### **4.4 Experiências e reflexos diários**

Identificou-se que todos os colaboradores adotam uma explicação cautelosa para os associados não sentirem uma perda na modificação dos processos. Segundo os entrevistados, o maior desafio é a condução da conversa, principalmente quando se trata da utilização do caixa físico, isso porque os associados já haviam impregnado



aquele formato tradicional de ir à agência e agora passaram a resolver utilizando o aplicativo. Verifica-se que os colaboradores se adaptaram rapidamente a inserção de tecnologias e ferramentas no dia a dia de trabalho. O que é possível analisar na pesquisa de Franco (2022) que embora alguns momentos desencadearam objeções dos colaboradores no processo de transformação, os mesmos, em sua maioria, responderam que cooperam bem, possuem entusiasmo e são capazes de se adaptar às mudanças tecnológicas implantadas pela empresa. Em ambos os casos, nota-se que a incerteza gera certo desconforto, mas que a motivação permanece quando visualizam que a mudança é relevante.

Referindo-se a cautela, já mencionado anteriormente, o que necessitou mais atenção é na abordagem utilizada com o associado, permitindo a correta interpretação do novo formato de atendimento. Hoje as vantagens foram possibilitadas devido a introdução de *softwares* para o novo formato de atendimento, que resulta em poucas filas e tempo de espera, gestão de oportunidade, agilidade, personalização, autonomia e diminuição de operacional.

Penso que ainda tem muito que evoluir sim, para talvez unificar um pouco esses sistemas. Tem muita coisa ainda que é para a tal solução dentro de um sistema, para outra, em outro. Então isso gera uma certa confusão [...] poderia ser um pouco mais simplificado e com mais facilidade de consulta rápida quando a gente está com o problema para ser resolvido na hora. Com associado à nossa frente. (E2).

Em um estudo realizado por Miotto (2016), reconhece que é uma quebra de modelo cultural onde a instituição atua por muitos anos com um *software* e agora precisa implementar outro para desenvolvimento das atividades. O que ressalta é a dificuldade nos colaboradores que não estão conseguindo assimilar mais de uma ferramenta de trabalho para atendimento de um associado. O autor destaca que a transformação não é na inserção da tecnologia, mas sim a aderência dos usuários. Percebe-se que o tratamento da nova abordagem junto ao associado deve ficar clara, mas é ineficaz se o colaborador não compreende o motivo da evolução das ferramentas ou de método do trabalho, o que ocasiona a falta de adesão do colaborador no novo formato.



Referindo-se as mudanças no dia a dia, E5 explica que a introdução da ferramenta *WhatsApp* como formato de atendimento ocasionou uma redução significativa de associados dentro da agência que precisavam de soluções pequenas e rápidas. Com isso os colaboradores possuem mais tempo para os atendimentos personalizados. Ainda, explica que a ferramenta possui diversas funcionalidades com o assistente Virtual Theo, uma delas é o depósito via *WhatsApp* a qual o associado deposita um cheque sem necessidade de ir à agência.

E3 enfatiza que dentre os pontos positivos destaca a possibilidade de atender o associado com mais tranquilidade, qualidade e atenção; diminuição significativa em processos operacionais pelos sistemas serem mais inteligentes; e, diminuição da utilização de caixa físico para transferências, pagamentos e saques, que hoje são feitos de forma eletrônica. O entrevistado conclui que ainda precisa evoluir o autoatendimento *online*, em alguns casos, incorre de falta orientação, onde o associado acaba liberando mais crédito do que poderiam ou parcelas do conseguem arcar, ocasionando em dívidas que não precisavam ser contraídas. Em correlação a essa temática a pesquisa de Lavrado (2021) aborda que as empresas devem certificar que os colaboradores possuem habilidades para compreender a transformação digital a qual a entidade está disposta a enfrentar. Sendo assim, a última afirmação sugere que os colaboradores precisam compreender que no momento da inovação se dá autonomia para os associados, podendo incorrer em situações que fogem do controle da agência, casos que serão mais frequentes, possivelmente essa temática necessita maior compreensão por parte dos colaboradores para que não haja esse sentimento.

Através da observação e entrevista sugere-se que alguns colaboradores não conseguiram compreender que a inovação digital carrega consigo a autonomia do associado, ou seja ele terá autogestão, sem atuação da agência. Percebe-se que alguns entrevistados apresentaram essa falta de compreensão, fatores que possivelmente foram discutidos e avaliados antes mesmo da implantação da tecnologia, desta forma é de suma importância a revisão dessa abordagem para que fique compreensível para toda a equipe. É fundamental o comprometimento dos colaboradores para que a nova metodologia alcance os seus objetivos traçados, com isso é plausível revisar sobre o entendimento dessa temática junto a cooperativa.



#### 4.5 Sentimentos e desafios

E2 percebe uma otimização do tempo que possibilita melhor organização semanal, relembra o quão se beneficiou com o agendamento de atendimento e que permanece vigente, agora os associados podem escolher entre vir na agência sem ou com agendamento. O resultado disso é uma gestão de atividades mais adequada. Outro ponto que frisa é que com a inovação tecnológica muitas atividades administrativas, que existiam antes, atualmente não são mais executadas. Evidenciou-se que alguns colaboradores estavam desconfortáveis no processo de mudança, experimentar algo incomum, atividades e ferramentas.

Nessa perspectiva, nota-se o que o autor Hillesheim (2019) observou em seu estudo, um desconforto na implantação de um sistema de informação. Essa estranheza nos colaboradores é ocasionada devido à falta de expertise tecnológica, a qual temem que possa incorrer em desligamento de função, por entender que essas tecnologias possam ser seus substitutos. Há uma diferença entre sentir que a ferramenta fará a substituição de um colaborador e novas ferramentas que diminuem o operacional para que os colaboradores façam atividades mais estratégicas que consequentemente trarão maiores retornos para a empresa, a qual essa última foi o sentimento identificado nas entrevistas.

Por sua vez E1 admite que sua atribuição modificou significativamente com a introdução do *fisital*, atividades que antes exercia de controle, agora se vê como um facilitador que compreende as ferramentas para que possa apoiar os colaboradores. É desafiador se reinventar e mudar o tempo todo, não ter certeza sobre como executar uma tarefa. Ele ainda afirma que no início do processo sentiu-se incomodado, mas que agora consegue enxergar seu trabalho com mais tranquilidade. Fundamentando sobre a temática Perides (2020) enfatiza que uma empresa dispôs de diversos palestrantes externos para abordarem o tema transformação digital, fazendo com que os colaboradores detectassem a necessidade dessa transformação e se engajassem no desenvolvimento projeto, desde o princípio. Coincide com a ótica de Borghi (2021)



a qual discorre que os funcionários demandam capacitações de desenvolvimento com o objetivo de melhoria na experiência dessa transformação.

Nesse contexto E2 confirma:

A gente teve uma figura dentro da agência, que é nosso gerente administrativo financeiro que nos prestou todo suporte possível, dentro da alçada dele também, pra resolver situações pontuais de problemas, abrir chamados, no suporte e tudo mais.

Conforme relatado por E2, quando transtornos ocorreram tiveram apoio de um colaborador para incentivar o uso das ferramentas e resolução de dificuldades. Contudo, Franco (2022) adverte sobre as mudanças tecnológicas nas empresas que quando há imposição para utilização de novas ferramentas, há certa objeção dos usuários até acontecer a familiarização com o novo sistema. O insucesso do uso pode dar-se após a concretização de troca do programa, quando a entidade não oferece capacitação e assistência técnica para a equipe. Percebe-se que os colaboradores da agência Afubra já estão familiarizados com o novo *software*, contudo sentem a dificuldade operacional, sendo assim caberia a possibilidade de treinamentos mais específicos, diádicos e presenciais, forma de estimular o uso contínuo das ferramentas.

Quanto aos desafios, E5 compreende que algumas pessoas acabaram descobrindo a facilidade e benefícios em resolver suas soluções pela palma da mão, isso ocorreu somente por terem sido forçadas nesse movimento, nunca iriam se permitir mudar tecnologicamente. Contraditoriamente do que expõe Lavrado (2021), onde identifica que no ramo de serviços financeiros, a transformação digital das empresas está sendo incentivada por usuários que requerem atendimento mais tecnológico. Com isso compreende-se a cultura do cliente no centro, como estratégia e tomada de decisão dos produtos. Na pesquisa da agência identificou-se que foi necessário insistir para muitos associados modificar o formato, já o autor Lavrado (2021) explana sobre o mercado financeiro que foram os clientes quem demandaram a modernização para facilidade do uso. Compreende-se que há divergência nas afirmativas, contudo sugere-se que na cidade do presente estudo trata-se de uma localidade de interior, mesmo que bem desenvolvida, podendo ser essa justificativa para resistência perante a adesão das novas ferramentas por parte dos associados,



principalmente quando falamos de público não jovem. Desta maneira, a demanda partiu de a agência fazer a transformação nessas pessoas, aderindo a essas funcionalidades propostas.

Identificou-se, que o sentimento nos colaboradores referente a introdução de novas tecnologias tem aceitabilidade porque enxergam a possibilidade de entregar com mais agilidade as soluções. É o que afirma a pesquisa de Pinçon (2017) onde revela que quase cinquenta por cento dos colaboradores confiam plenamente na transformação digital proposta pela empresa, porém mais de vinte por cento relata que a empresa não estava preparada para a mudança. Contudo, concordam que a tecnologia se relaciona com o aumento de produtividade dos processos.

O apoio operacional é um dos itens indispensáveis para que o andamento da transformação digital continue evoluindo, a circunstância observada na agência Afubra é que há um colaborador que auxilia nos obstáculos das novas ferramentas. Este acontecimento proporcionou o desenvolvimento de liderança nesse colaborador perante os outros, não só por ser um apoio operacional, mas por necessidade de aprendizagem para poder conduzir os demais. Sendo assim, o modelo *fisital* impactou diretamente na conduta de autodesenvolvimento e gestão dessa pessoa. Dentre os impactos observados na introdução de novas tecnologias, evidencia-se a gestão de tempo e atividades de forma mais organizada nos colaboradores, o que possibilita a utilização do tempo para funções estratégicas que realmente farão diferença na evolução da empresa. Entretanto, nas entrevistas sugerem que a preparação dos colaboradores de se reinventar, readequar a função e aprender o tempo todo causa desconforto em diversos deles, por não saber exatamente o que fazer, ocasionando dúvidas pelo incerto e novas pelas novas atribuições. Sendo assim, é de suma importância que haja um colaborador na agência que desempenhe esse papel e um colaborador na sede regional que possa servir de apoio para as agências.

#### **4.6 O que mudou?**

Na opinião de E4 aos poucos foi perceptível mais liberdade dos colaboradores para fazer prospecção, visitas aos associados e análise de carteira com mais



qualidade. Verifica-se um trabalho mais personalizado, dando condições de auxiliar o associado na sua gestão ou educação financeira, por exemplo. A sensação que os colaboradores possuem é que as transformações acontecerem de forma muito veloz, contudo o entrevistado E3 adverte que, o Sicredi avançou muito rápido, provavelmente porque estava muito atrás. E5 se diz entusiasmado com a introdução do *fisital*, por disponibilizar tanta novidade tecnológica. É surpreendente, poder fazer um processo que antes era demorado e agora ter a possibilidade de fazer em tempo reduzido com muito mais facilidade. Em contrapartida Lavrado (2021) orienta que a inovação deve ocorrer de forma a não anular ou prejudicar os procedimentos já existentes, com intuito de não arruinar ambos as formas. O autor lembra que a mudança promove rapidez na tomada de decisão, proporcionando autonomia do colaborador que está utilizando. É o que identificamos na agência Afubra, onde ambas as ferramentas continuaram em uso, entretanto deve-se ter atenção por manter ambas em funcionamento por muito tempo o que ocasiona o desestímulo da utilização de uma delas, possivelmente ser a recém-implantada.

A gente teve que aprimorar a nossa forma de abordagem de todos os colaboradores, desde a pessoa que vai recepcionar o associado lá na porta, independente da função que atua, o estagiário, jovem aprendiz, assistente, gerente, até o gerente da agência. Então, todos tiveram que se reposicionar em relação a isso. (E2).

Constatou-se que quando uma pessoa solicitava de um financiamento a concretização ocorria em semanas. Havia um comitê onde discutiam, em muitos casos passavam por três alçadas de aprovação. Hoje, possui uma ferramenta que chamam de automatizado, é alimentada por critérios de aprovação automático, estando dentro dos critérios a aprovação o contrato ficam prontos em instantes. É possível abrir uma conta corrente, fazer um financiamento de veículo e o seguro do automóvel em pouco mais de uma hora. O entrevistado E3 exemplifica a evolução de assinatura em um contrato, onde antigamente o associado viria assinar, por vezes fica dias aguardando. Agora, o associado pode assinar eletronicamente por *link* de assinatura.

PINÇON (2017) comenta que as mudanças de outros setores do mercado, ocasionaram reflexos em diversos segmentos, rompendo padrões e pressionando



grandes entidades a inovar. Com esse movimento nota-se que os bancos tradicionais precisaram realizar uma inclusão de tecnologias, a qual admite que procedimentos mais complexos sejam feitos diretamente por dispositivos móveis. Em concordância com a afirmação anterior, a pandemia de covid-19 acelerou ainda mais esse processo de introdução de tecnologia, isso porque mesmo que diversos segmentos fecharam nesse período, o mercado financeiro não parou, então houve necessidade de introdução de ferramentas.

Analisou-se um avanço tecnológico da cooperativa nos últimos anos, muitas ferramentas de trabalho modificaram, como a assinatura eletrônica que possibilita uma flexibilização nos processos, a qual favoreceu a produtividade. De encontro a essa inovação, destaca-se a automação de alguns processos, através de “robô”, onde, nos fluxos operacionais potencializam mais rapidez, redução de atividades repetitivas e diminuição de etapas. De encontro Pinçon (2017) explana o quão complicado é modificar o padrão de atividade de uma empresa, exemplificando que essas alterações é como mudar o leito de um rio. O autor relembra que se deve considerar a transformação digital como uma transformação cultural, onde será modificada a essência intrínseca. Destaca-se que quando uma empresa muda a cultura, os colaboradores que nela atuam precisam compreender a determinação proposta para funcionamento do novo método.

A descontinuação de parte da área administrativa, na agência, proporciona fomento de negócios comerciais, pois a equipe está focada no negócio. Preocupam-se no aprimoramento de conhecimento do pessoal para prestar atendimento com propriedade. Com isso permite mais liberdade aos colaboradores, para visitas, prospecções, análise de carteira e atendimento personalizado. A área administrativa da empresa pesquisada executava ação complementar a de outros colaboradores, com essa mudança quem inicia e conclui o afazer é a mesma pessoa. Nesse procedimento identifica-se uma evolução, por envolver menos pessoas em uma atividade só.

Através da coleta de dados, sugere que os colaboradores ficaram entusiasmado com a chegada da evolução digital, possivelmente há o sentimento que as tecnologias tardavam ao chegar no Sicredi. Supostamente um dos efeitos da



transformação digital na agência é que conseguiram maior independência nos processos, resultante em maior liberdade para prospecção de negócios; uma análise de carteira personalizada; e desenvolvimento de estratégias mais adequadas. Teoricamente essa possibilidade ocorreu devido a rápida tomada de decisão, autonomia e implantação de novas ferramentas de inovação, tais como: crédito automatizado; assinatura em formato eletrônico; plataforma digital; ferramenta de crédito de veículos; robô de processos; entre outros. Presumivelmente observa-se uma diminuição nas etapas e atividades repetidas dentro da agência, até mesmo a facilidade de iniciar e concluir uma tarefa sem precisar o envolvimento de outras pessoas.

#### **4.7 O Caixa físico**

Observa-se que a alteração do caixa possibilitou ser uma agência de negócios, onde não há obrigatoriedade em atender usuários, somente associados. E5 relata que desde a sua chegada na cooperativa muita coisa mudou, contudo, acredita que mesmo com a inovação tecnológica e o novo formato da agência, o papel da tesouraria vai perdurar por tempo devido a circulação do dinheiro, cidade interior e grande fluxo nos caixas eletrônicos.

A gente teve que contornar muito mais objeções do que antigamente [...] alguns associados não estavam tão habituados a fazer suas transações de forma *online* [...] e foi uma estranheza por parte deles, mas foi muito de nossa habilidade de conduzir a conversa, de uma abordagem mais leve, explicar o porquê dessa mudança. [...] Então foi uma necessidade de desenvolver essa habilidade de convencimento dele disso (E2).

De encontro ao depoimento de E2, o autor Borghi (2021) relata que em seu estudo sobre a implantação de um novo sistema, os entrevistados mencionam que dentre as maiores dificuldades destacam a transformação das atividades para o novo formato, ajuste da rotina de trabalho, resistência a mudança, características dos dados do novo sistema e a inexistência de padronização dos novos processos. Ocorrências observadas no estudo da agência Afubra, justamente por não haver uma



padronização e sim um desenvolvimento em conjunto das novas metodologias, ocorrendo diversos desses sentimentos mencionados.

Desfecho encontrado no estudo de Franco (2022) revela que os novos processos tecnológicos otimizam as atribuições, ele destaca mais pontos positivos do que negativos nas introduções digitais. Menciona que dentre dificuldades encontradas há destaque para os clientes que se sentem apreensivo com a autogestão de novas tarefas. Ainda assim, é preciso contar com auxílio deles, pois são peças fundamentais para que o processo seja implementado.

Adverte-se que é de suma importância a adesão por parte do associado no novo formato de atendimento da agência para que o fluxo funcione completamente. Por meio das entrevistas verifica-se que os colaboradores desenvolveram habilidades para condução do atendimento e contorno de objeções, possivelmente porque estão empenhados no mesmo objetivo pela inovação, nota-se que encontraram uma forma para orientar o associado na utilização dos meios eletrônicos. Os relatos do estudo sugerem que há insegurança dos colaboradores na introdução de novos formatos, entretanto enxergam os reflexos e vantagens adquiridas com o passar do tempo, que é de grande valia. As novas metodologias possibilitaram uma gestão do tempo mais adequada. Até então, pelos relatos, sugere que estão conseguindo prestar o atendimento diferenciado que almejavam, sem filas, com tranquilidade, personalizado e ágil, assim fazendo jus ao que eles esperavam da agência de negócio.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo realizou-se junto a Agência Sicredi Afubra em Santa Cruz do Sul/RS, como principal objetivo focou-se em acompanhar os impactos do modelo *fisital* para os colaboradores. O *fisital* trata-se de uma inclusão tecnológica nas atividades, visando apresentar a evolução das ferramentas de trabalho; explanar sobre como ocorre a nova forma de atendimento; e, constatar se os colaboradores estão tecnologicamente preparados de acordo com as ferramentas que possuem. Para o desfecho usufrui-se de observação e entrevistas semiestruturadas, nas discussões dos resultados apoiou-se no embasamento de outros autores. Adverte-se que o *fisital*



é inovador, fundamentou-se em conteúdos similares, tais como: *ominichannel* e híbrido. Outro destaque é que por serem questões abertas há um diagnóstico na visão geral sobre o tema. Ainda assim, haveria enriquecimento na possibilidade de percepção dos associados perante o novo formato de atendimento.

Diante das entrevistas atestou-se que os colaboradores almejavam a introdução digital, possivelmente por serem tecnologias facilitadoras das atividades que desempenhavam em conjunto com autonomia exposta. Contudo, o estudo sugere que os transtornos causados se tornaram constantes, juntamente com a pouca evolução do sistema, o que acometeu na falta de uso. Ainda assim, há queixas das divergências na execução da mesma tarefa, mas em sistemas distintos, ocasionando confusão no colaborador. Essas adversidades desencadearam em desmotivação, especificamente referindo ao novo Core bancário. Outras ferramentas auxiliares, como assinatura eletrônica, *WhatsApp*, ferramenta de crédito, robô e automatizado, não foi perceptível esses desgastes.

Todavia há de ressaltar o favorecimento das inclusões digitais referindo-se à organização de atividades, gestão do tempo, desenvolvimento intelectual e de estratégias dos colaboradores. O estudo ainda sugere que houve diminuição de atividades consideradas repetidas que os colaboradores desempenhavam, o que a facilidade tecnológica possibilitou. Houve relatos de insegurança na implantação da inovação, por insegurança das novas atividades, mesmo que compreendiam a necessidade da mudança. O conforto desse sentimento fundamentou-se através do apoio operacional de um colaborador que liderou o processo e o uso das ferramentas, servindo assim de incentivo para os demais.

Diante do exposto, as propostas de melhorias seriam: desenvolvimento de treinamento do *fisital* de forma pontual e interativa, presencial gerando maior comprometimento e engajamento na utilização; aprimoramento da tecnologia, ou até mesmo a suspensão do uso das que vem apresentando muitos erro e dificuldades para operacionalizar, conduta que possivelmente gerará menos desgaste e desmotivação no colaborador e no associado; aproximação de um colaborador focal da agência juntamente com a sede regional, referente ao tema inovação digital, para desenvolver novas formatações e ajustes sobre o assunto; e, uma pesquisa com os



associados da agência, que utilizam esses formatos para diagnosticar o que está sendo assertivo e o que ainda é preciso desenvolver.

Com relação as limitações do presente estudo, em primeiro lugar, o mesmo não obteve enfoque referindo-se à confiabilidade dos sistemas disponibilizados na inclusão do *fisital*. Portanto, não possibilitou evidenciar ocorrências a respeito de adulteração ou fraudes nos dados das tecnologias utilizadas, bem como a vulnerabilidades que as ferramentas possam incorrer perante o uso, principalmente na utilização de forma autônoma pelos associados.

Ainda, tratando-se de fragilidades do presente estudo aponto especificamente no desenvolvimento das perguntas semiestruturadas, a qual direcionaria mais exclusivamente para cada ferramenta a fim de compreender de fato sobre qual item o sujeito entrevistado estava referindo-se, não de uma maneira geral, como foi proposto. Assim, possibilitaria um diagnóstico mais apropriado sobre cada um dos *softwares* inseridos na transformação digital.

Supondo que a instituição concorde com as propostas de melhoria abordadas no presente estudo, pode-se dizer que auxiliarão no engajamento dos colaboradores na introdução das novas tecnologias, bem como sentirão acolhidos nas resoluções das problemáticas desse tema, que sim, as alterações de processo desencadeiam complicações, embora possa ser menos doloroso do que vem sendo.



## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, P. S. de. **Indústria 4.0: princípios básicos, aplicabilidade e implantação na área industrial**. São Paulo: Érica, 2019

BACICH, L., *et al.* **Ensino híbrido: personalização e tecnologia na educação**. Porto Alegre: Penso, 2015.

BARTH, M. A.; SPINDLER, G. W.; KIST, B. B. **Da Caixa Rural à Sicredi: Rumo ao centenário do cooperativismo de crédito no Vale do Rio Pardo**. Santa Cruz do Sul: Gazeta Santa Cruz, 2014.

BORGHI, R. B., Endo, G. Y., Lucion, E. V., & Seramim, R. J. (2021, jan./jun.). **Resultados obtidos com a implantação do enterprise resource planning em uma indústria metalúrgica: sob a perspectiva dos colaboradores**. Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPTEC, São Paulo, 9(1), 90-108. <https://doi.org/10.5585/iptec.v9i1.19064>. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/iptec/article/view/19064/9051>>. Acesso em: 07 set. 2022.

CANTARINO BRASILEIRO. **Anuário Brasileiro de Bancos**. São Paulo, ed. 15. Jul/20. Disponível em: <https://brazcanchamber.org/wp-content/uploads/2020/08/ABB-Anuario-Bancario-Brasileiro-2020.pdf>>. Acesso em: 30 ago 2021.

FRANCO, C. De M. *et al.* **MUDANÇAS TECNOLÓGICAS EM EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS: UMA ANÁLISE DA RESISTÊNCIA E ADERÊNCIA NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES E COLABORADORES**. (TCC) Universidade Estadual de Londrina. 19º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade. São Paulo, 2022. Disponível em: <<https://congressosp.fipecafi.org/anais/22UspInternational/ArtigosDownload/3866.pdf>> Acesso em 07 set. 2022.

GABRIEL, M. **Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GIL, A. C., 1946. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2. Reimpressão. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2018.

HADDAD, H. **Gestão de marketing 4.0**. São Paulo: Atlas, 2019.

HILLESHEIM, L. R. **Dificuldades na Implantação de Sistemas de Gestão nas Empresas**. Orientador: Flavia Lumi Matuzawa. 2019. 11. (TCC) Especialização em Governança de Tecnologia da Informação, Universidade do Sul de Santa Catarina, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/12180>> Acesso em: 07 set. 2022.



LAVRADO, F. P. **Antecedentes da prontidão organizacional para transformação digital: A visão dos executivos de organizações do setor financeiro brasileiro.**

Orientador: Valter de Assis Moreno Junior. 2021. 99. (Dissertação) - Mestrado Profissional em Administração, Centro Universitário Ibmec, Rio de Janeiro. 2021. Disponível em: <[https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/22184/1/Disserta%20c3%a7%20o\\_Fernando%20Lavrado\\_Antecedentes%20da%20prontid%20organizacio%20para%20transforma%20digital\\_215442.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/22184/1/Disserta%20c3%a7%20o_Fernando%20Lavrado_Antecedentes%20da%20prontid%20organizacio%20para%20transforma%20digital_215442.pdf)>. Acesso em 07 set. 2022.

MAÇÃES, M. A. R. **Marketing e Gestão da Relação com o Cliente – Vol. VIII.** Portugal: Grupo Almedina, 2017.

MADRUGA, R. **Gestão de Relacionamento & Customer Experience.** São Paulo: Atlas, 2018.

MATTAR, F. N. **Administração de varejo.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

MEINEN, E.; PORT, M. **Cooperativismo Financeiro: Percorso histórico, perspectivas e desafios.** Brasília: Confefras, 2014.

MIOTTO, C. **MARKETING DE RELACIONAMENTO: gestão da informação e percepção do colaborador após implantação do CRM.** Orientador: Milena Berthier Bandeira, 2016. (TCC) Faculdade e Escola Curso de Graduação em Administração. Tapejara, 2016. Disponível em: <<https://fatrs.com.br/faculdade/uploads/tcc/8eedbbca725b775a7af458512bfe1ce0.pdf>>. Acesso em 07 set. 2022.

MORAIS, F. **Transformação digital.** São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

NETTO, A. V. **Aplicação do cuidado híbrido como mecanismo de ação na construção de uma terapêutica digital.** Einstein, São Paulo, 2020 v. 18:eMD5640, n. 18, p. 1-3, fev./jun. 2020. Disponível em: <[http://dx.doi.org/10.31744/einstein\\_journal/2020MD5640](http://dx.doi.org/10.31744/einstein_journal/2020MD5640)>. Acesso em 21 ago 2021.

OCERGS – SESCOOP/RS. **Expressão do Cooperativismo Gaúcho 2020.** Disponível em: <<https://www.sescooprs.coop.br/app/uploads/2020/07/expressao-cooperativismo-gaucha-2020-ano-base-2019-consolidado.pdf>>. Acesso em: 09 mar 2021.

PEREZ, R. **Mensageria e autoatendimento, aliados em tempos de distanciamento social.** Zendesk. Disponível em: <<https://www.zendesk.com.br/blog/mensageria-e-autoatendimento-aliadas-em-tempos-de-distanciamento-social/>>. Acesso em: 11 jun 2021.



PERIDES, M. P. N., Vasconcellos, E. P. G., & Vasconcellos, L. (2020). **A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: estudo de caso em uma organização financeira.** Revista de Gestão e Projetos (GeP), 11(1), 54-73. <https://doi.org/10.5585/gep.v11i1.16087>. e-ISSN: 2236-0972. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/16087/8126>>. Acesso em 07 set 2022.

PINÇON, A. C. M. **A Transformação Digital das Empresas no Brasil.** Orientador: Edilberto Strauss, Ph. D. 2017. 60. (MBA) Tecnologia da Informação – Executivo, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <[http://itlab.poli.ufrj.br/pdf/monografias/2017/MBTi-e/a\\_transformacao\\_digital\\_das\\_empresas\\_no\\_brasil.pdf](http://itlab.poli.ufrj.br/pdf/monografias/2017/MBTi-e/a_transformacao_digital_das_empresas_no_brasil.pdf)>. Acesso em 07 set. 2022.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de Crédito: História da evolução normativa no Brasil.** 6° ed. Brasília: BCB, 2008.

POLONIO, W. A. **Manual das Sociedades Cooperativas.** 4° ed. São Paulo: Atlas, 2004.

POSER, D. V. **Marketing de relacionamento: maior lucratividade para as empresas vencedoras.** Barueri: Manole, 2005.

SANGALETTI, L. **Comunicação e expressão.** Porto Alegre: Sagah 2018.

SERENO, B. *et al.* **Método híbrido CONWIP/KANBAN um estudo de caso.** Gestão & Produção [online]. 2011, v. 18, n. 3, p. 651-672. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0104-530X2011000300015>>. Epub 07 Out 2011. ISSN 1806-9649. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2011000300015>. Acesso em 21 ago 2021.

SESCOOP, OCB. **Fundamentos do Cooperativismo/ Organizador:** Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, Organização das Cooperativas Brasileiras. 2° ed. Brasília: Sescop, OCB, 2020.

SESCOOP, RS. **Sicredi expande e alcança marca de 5 milhões de associados.** Sescop RS, 22 mar 2021. Disponível em: <<https://www.sescoopr.rs.coop.br/noticias/2021/03/22/sicredi-expande-e-alcanca-marca-de-5-milhoes-de-associados/>>. Acesso em: 05 Abr 2021.

SICREDI. **Para a posteridade: prédio da Caixa Rural de Nova Petrópolis passa por restauração,** 03 dez 2019. Disponível em: <<https://www.sicredipioneira.com.br/blog/detalhe/para-a-posteridade-predio-da-caixa-rural-de-nova-petropolis-passa-por-restauracao>>. Acesso em: 14 abr 2021.

SICREDI. **Sobre Nós.** Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br/site/sobre-nos/>>. Acesso em: 10 mar 2021.



SILVA, F. G. da; ZEMBON, M. S. **Gestão de Relacionamento com o Cliente**. 3° ed. São Paulo: Cengage, 2015.

SISTEMA OCB. **Ramos do Cooperativismo**: Conheça a nossa nova organização. Sistema OCB, 2019. Disponível em: <<https://www.sescoopr.s.coop.br/app/uploads/2019/10/cartilha-ramos-cooperativismo-2019.pdf>>. Acesso em: 09 mar 2021.

TANI, Z. R. **Atendimento ao público**. São Paulo: Érica, 2018.

VASCONCELOS, E. **Transformação Digital: Cinco lições da pandemia para o atendimento ao consumidor**. *Jornal Contábil*, 21 dez. 2020. Disponível em: <<https://www.jornalcontabil.com.br/transformacao-digital-cinco-licoes-da-pandemia-para-o-atendimento-ao-consumidor/>>. Acesso em: 02 mai 2021.

VITORINO, S. L. *et al.* **Glossário do Sistema Brasileiro de Franquias: Termos Técnicos e Científicos**. *Intern. Journal of Profess. Bus. Review*, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 283-323, set. 2018. ISSN 2525-3654. Disponível em: <<https://www.openaccessojr.com/JBReview/article/view/113>>. Acesso em: 15 ago 2021.

ZENONE, L. C. **Fundamentos de Marketing de Relacionamento**. 2° ed. São Paulo: Atlas, 2017.