

DO FÍSICO PARA O DIGITAL: UMA ANÁLISE SOBRE O NOVO TRABALHO BANCÁRIO

CAMILA BRENNER GODINHO

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA (UNIPAMPA)

KATIUSCIA SCHIEMER VARGAS

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA (UNIPAMPA)

CAROLINA FREDDO FLECK

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA (UNIPAMPA)

DO FÍSICO PARA O DIGITAL: UMA ANÁLISE SOBRE O NOVO TRABALHO BANCÁRIO

1. INTRODUÇÃO

Os modelos de trabalho passaram por inúmeras e profundas transformações ao longo da história. Especialmente a partir do final da década de 1970 e início de 1980, com o início da reestruturação produtiva, migração dos padrões *taylorista* e *fordista* para o *toyotista* e a busca por maior produtividade e lucratividade que se acentuaram. A partir daí foram muitas variáveis em evolução influenciando consumidores, empresas e o mercado global (SACCHET, 2011). Conseqüentemente, os ambientes organizacionais também sofreram mudanças que, a partir do final da primeira década do século XXI, estão em grande parte associadas com a tecnologia da informação (TERRIBLE, 2018) e o uso dela em prol do crescimento e do atendimento às necessidades dos consumidores.

A inserção de novos modelos de negócios utilizando-se da tecnologia, como os aplicativos *online* de táxi, são um exemplo de novas formas de mercado que causaram uma verdadeira revolução no seu ramo, modificando a forma como os usuários interagem com as organizações e, também, as relações de trabalho entre empregado e empregador. Ademais, as empresas deixaram de oferecer apenas seus produtos e serviços em lojas físicas, estão apostando cada vez mais em uma estratégia *omnichannel*, ou seja, que abarque uma extensão multicanal, com integração contínua e completa de todos os canais *online* e *offline* (MORAIS, 2019). Com as instituições financeiras o rumo não foi e não tem sido diferente. Segundo a pesquisa FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos) de Tecnologia Bancária 2019, realizada pela Empresa Delloite, os aplicativos bancários e o surgimento e regulamentação das *fintechs*¹ estão mudando os hábitos dos consumidores. A pesquisa aponta que no ano de 2018, seis em cada dez transações bancárias já eram realizadas pelo celular. Em 2020, apenas dois anos depois, é possível desde abrir ou fechar uma conta bancária ou até mesmo descontar um cheque sem ter que ir até a uma Agência Física, pois estes são serviços possíveis de serem realizados por meio de aplicativos digitais.

Atendendo a demanda do mercado e devido a entrada de novos concorrentes, tais como Nubank®, Neon®, Banco Inter®, bancos totalmente digitais que, portanto, não oferecem Agências Físicas aos seus clientes e os atendem somente através de plataformas tecnológicas, os bancos tradicionais têm passado a oferecer atendimentos 100% digitais aos seus clientes que, neste formato, ganham em rapidez no atendimento e horário estendido. Assim, a figura dos atendentes bancários e gerentes de contas vem se tornando mais consultiva ou voltada para negócios de maior complexidade, alterando a forma como os trabalhadores bancários relacionam-se com os clientes. Além da forma de contato com os clientes, muda-se também, o horário de atendimento para estes, que podem ter horários estendidos, alterando assim a rotina dos funcionários. Ou seja, este cenário de trabalho, altera o cotidiano laboral, impacta nos processos e na organização do trabalho e pode requerer habilidades e capacitações diferenciadas dos trabalhadores.

Diante do exposto, esta pesquisa tem como objetivo *compreender a organização da estrutura, dos processos de trabalho e o cotidiano laboral dos funcionários de uma agência digital de um banco público*. Para tanto, o artigo está organizado em seis seções: introdução, referencial teórico, apresentando uma revisão da literatura sobre os temas abordados; o método

¹ *Fintechs* podem ser definidas como *startups*, ou seja, organizações inovadoras, que atuam no mercado financeiro (ARAÚJO, 2018).

definido para o levantamento dos dados; a análise e a discussão dos resultados; e, por último são apresentadas as considerações finais da pesquisa, seguidas das referências utilizadas.

2. TRABALHO E TECNOLOGIA

Durante grande parte do século XX, o sistema de trabalho foi regrado pelos modelos *taylorista* e *fordista*, estes pautados pela busca de produção em massa, o trabalhador sendo visto como máquina, com tempo e movimentos cronometrados. Já no final do século, com a crise do capitalismo e o desenvolvimento de novas tecnologia, estes modelos passam a não ser mais os únicos, emergindo assim o *toyotismo* com uma proposta de atender as necessidades de personalização da produção e maior qualidade, os trabalhadores então passam a assumir diversas funções, lidando com diversas máquinas, dentro do mesmo trabalho (ANTUNES, 2007).

Com ares de flexibilização e maior humanização do trabalho, o *toyotismo* emerge como modelo de maior autonomia dos trabalhadores (BERNARDO, 2009). Um modelo que para sua perfeita instalação e sua consequente flexibilização gera mudanças imediatas nas formas de trabalho, pois neste modelo o número mínimo de funcionários é uma máxima, seja através da ampliação de horas extras, trabalhos temporários, ou subcontratações, dependendo da necessidade apresentada pelo mercado (ANTUNES, 2007).

A partir da massificação tecnológica e inserção da microeletrônica, parte do trabalho intelectual é transferido para máquinas, as quais se tornam cada vez mais inteligentes (ANTUNES, 2005). Vê-se surgir então, como advento da tecnologia, os *call centers*, onde, segundo Antunes (2009, p. 68) “o trabalho é repetitivo, as tarefas são simplificadas e controladas minuto a minuto conforme a tradição taylorista, com um controle realizado por meio de sistemas informáticos e cada vez mais intenso da atividade”. Nota-se aqui um retorno ao pensamento *taylorista*, de controle das atividades e de cronometragem, configurando-se no que o autor intitula de *infotaylorismo*.

Na década de 1990 inúmeras variáveis modificaram as formas de trabalho, este assumindo novas formas, mudanças incitadas pelas novas tecnologias da computação e informação, as redes, entre elas a rede de internet, a globalização e uma das suas consequências: a competitividade, tornando assim necessário que as empresas buscassem novas formas administrativas, passando a adotar modelos de flexibilização e de atuação em redes (CASTELLS, 2009).

Com o crescente aumento da tecnologia mundial, entre as décadas de 1990 e 2000, essas funções e atribuições modificaram-se ainda mais e fizeram emergir trabalhos que sequer poderiam ser dimensionados na antiguidade, tais como o teletrabalho e o *home-office*, bem como, mais especificamente a partir dos anos 2010, o surgimento de empresas virtuais como o Nubank® e Uber® que modificam os mercados e promulgam novas formas de trabalhar.

Diante do exposto, entende-se que as formas de trabalhar passaram por inúmeras transformações ao longo da história, assumindo diferentes formatos dependendo do momento em que esteve inserido na sociedade. Diante de tantas mudanças, torna-se necessário que organizações e trabalhadores também se transformem, assumam novas formas e desenvolvam novas competências e habilidades.

3. AS NOVAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS E OS DESAFIOS DOS TRABALHADORES BANCÁRIOS NA CONTEMPORANEIDADE

Organizações são grupos de pessoas que de forma ordenada se unem para atingir objetivos comuns. Estas organizações, assim como as formas de trabalhar, passaram por incontáveis alterações ao longo da história, podendo assumir diferentes estruturas, desde as mais tradicionais, verticalizadas e hierárquicas, até aquelas pautadas na flexibilidade e no potencial de adaptação (LACOMBE; HEILBORN, 2009).

A estrutura organizacional é constituída por três elementos principais: a) sistema de responsabilidades, sendo este o resultado da alocação das atividades entre os componentes da organização; b) autoridade, a distribuição de poder dentro da mesma, onde encontram-se os níveis hierárquicos; e c) sistema de comunicações, onde tem-se a relação entre as unidades, o que inclui, como, quando, onde e com quem devo me comunicar dentro da organização (OLIVEIRA, 2007). Estes elementos mesclam-se e organizam-se de acordo com a necessidade de cada tipo de organização, fazendo assim com que possam assumir diferentes formatos e modelos de negócios.

Quase até o final do século XX, as organizações eram baseadas em alocar recursos em torno de metas claras, através de tarefas em cadeia de comando e controle verticalizados e hierarquias centralizadas, no entanto, com a introdução da tecnologia da informação e comunicação, baseadas principalmente na internet, essas passam a flexibilizar-se, assumindo assim formatos de rede, adaptando-se a novos cenários, com tomada de decisões coordenadas e execução descentralizada (CASTELLS, 2003).

A partir do século XXI, com o advento da quarta Revolução Industrial, a Revolução 4.0, a tecnologia passa a impactar de forma substancial os empregos, pois muitos postos de trabalho vêm sendo trocados por aplicativos, sendo a denominada economia do *App*². A Revolução 4.0 teve início em 2008 quando Steve Jobs deixou que desenvolvedores externos criassem aplicativos para o *Iphone*® (ou para seus produtos). Neste cenário de intensa revolução tecnológica, faz-se necessário que as empresas repensem seus modelos administrativos e de organização, sendo necessário que operem de forma rápida e ágil. Estas mudanças além de serem impulsionadas pela tecnologia, demonstram-se necessárias em razão da mesma (SCHWAB, 2016).

O trabalho informacional demanda novas estruturas organizacionais que proporcionem trocas entre os trabalhadores ou empresas através da tecnologia e, sobretudo, dos saberes criados e utilizados pelos trabalhadores para encontrar soluções para problemas no processo de trabalho (ANTUNES, 2009). Desta forma, passa-se o saber tácito dos trabalhadores a exercer um papel importante, não sendo este, ainda, passível de ser executado por máquinas. Sendo importante para as organizações que os funcionários tenham a capacidade de identificar, acessar e saber como utilizar as informações e conhecimentos que possuem quando necessário de forma eficaz.

Com essas séries de mudanças ocorridas no mundo do trabalho e no cerne das organizações, torna-se imprescindível que os indivíduos também passem por mudanças, adquirindo e desenvolvendo novas competências. Assunção (2016) elenca uma gama de novas competências que passam a ser exigidas pelo mercado contemporâneo, sendo elas: é necessário que o trabalhador seja adaptável e flexível, estando sempre atendo as novas informações e necessidades do mundo; capacidade de lidar com informações e gerencia-las mesmo que à distância, de forma digital; ter agilidade e disposição para o aprendizado contínuo; proatividade;

² *App*: Sigla comumente utilizada para designar aplicativos de celular, projetado para uma finalidade específica.

inovação; manter sempre a capacidade de reinventar-se quando necessário de forma crítica; habilidade de guiar-se por objetivos, resolver problemas de forma crítica e inventar alternativas.

O mesmo autor desdobra as competências em três pilares: conhecimentos, atitudes e habilidades, para este os conhecimentos necessários são: dominar o idioma local, assim como uma ou mais línguas estrangeiras; informática e tecnologia. Já quanto as habilidades, comunicação clara e efetiva, criatividade e capacidade de relacionamento interpessoal. No tocante as atitudes, este elenca a importância da proatividade, adaptabilidade, ser um solucionador de problemas e capacidade de trabalhar em equipe.

Assim como organizações de outros setores, as instituições bancárias também passaram por uma série de mudanças ao longo da história. Segundo Vazquez e Carvazan (2015), estas organizações passaram por cinco revoluções sendo elas: 1ª) Criação de grandes centros de processamento com a utilização de computadores para fazer registros contábeis; 2ª) Automação dos caixas na segunda metade da década de 70. Até então as inovações eram voltadas para os processos internos de trabalho; 3ª) Implementação de terminais de autoatendimento – caixa eletrônico – em locais públicos reduzindo o deslocamento dos clientes até as agências; 4ª) Internet *banking*; 5ª) Momento atual, em que se acentua ainda mais o não deslocamento do cliente até a instituição, caracterizando-se pelo *mobile banking*, permitindo que este realize 100% das transações de forma digital.

Estes fatos não trazem apenas mudanças para os clientes, mas, principalmente, para os funcionários, visto que na medida em que há um esvaziamento das funções tradicionais das agências bancárias, muda-se a rotina de trabalho, na qual as funções transacionais tornam-se residuais, em prol de atividades de consultoria e relacionamento, notadamente com clientes de renda mais elevada (CARVAZAN; VAZQUEZ, 2004). Neste cenário, surgem as Agências Digitais que, para Gonçalves (2016), são mais vantajosas em termos de margem de lucro e segurança, visto que estas podem ser mais enxutas e estarem sediadas em locais mais distantes dos aglomerados comerciais financeiros.

Para Rossi (2008), o trabalho bancário é continuamente impulsionado por transformações e inovações, alterando assim as formas de trabalhar e de ser do funcionário bancário. Como exemplo notável tem-se os caixas bancários que, anteriormente, precisavam demonstrar honestidade, dominar conhecimentos contábeis, passam a ter que demonstrar um excelente atendimento e um exímio vendedor de produtos do banco (BARBARINI, 2001). Passa-se a exigir dos bancários mais multifuncionalidade, flexibilidade funcional e ainda exímias habilidades de vendas (GRISCI; BESSI, 2004).

Desta forma, o trabalho bancário deixou de ser meramente burocrático e de capacidade técnica, sendo atualmente exigido que este seja um profissional que tenha capacidade de reinventar-se e adaptar-se às mudanças constantes requeridas pelo mercado. O trabalhador deve ser detentor de habilidades para lidar com situações não previstas, apto a lidar e trabalhar aliado constantemente com as tecnologias, passando a serem vistos como consultores financeiros e vendedores de serviços (SILVA; NAVARRO, 2012).

4. MÉTODO

A pesquisa realizada neste trabalho caracteriza-se como exploratória, de caráter qualitativo, adotando como estratégia de pesquisa o estudo de caso intrínseco. As pesquisas exploratórias são investigações empíricas que visam aumentar a familiaridade do pesquisador com o fenômeno para a realização de pesquisas futuras ou clarificar conceitos (LAKATOS; MARCONI, 2003). Por sua vez, as pesquisas qualitativas são indicadas para entender fenômenos sociais, examinados em seu ambiente natural. Ademais, preocupa-se com questões

que não se pode quantificar, trabalhando com o universo de sentidos, significados, motivações, crenças e valores, os quais correspondem ao universo mais profundo de relações (MINAYO, 2001). Quanto a estratégia de pesquisa, adotou-se o estudo de caso que permite a compreensão de um evento através da sua individualidade, sendo este, especificamente um estudo de caso intrínseco, pois objetiva uma melhor compreensão de um caso particular, o qual contém em si mesmo o interesse da investigação (STAKE, 2005).

Para tanto, a pesquisa foi desenvolvida no *Banco Farroupilha* (nome fictício), um banco público que iniciou suas atividades em 1928 e, atualmente, possui 536 agências. Em março de 2019, o banco abriu a sua primeira agência digital com o propósito de servir os clientes remotamente, evitando assim o deslocamento indesejado até uma agência física. Para tanto, por meio de uma seleção interna foi formada uma equipe de 23 funcionários para migrar para esta nova estrutura organizacional e, então, deixar de ter o costumeiro contato físico com os clientes e passar a atendê-los através de plataformas digitais. Após algum tempo, mais dois novos funcionários foram incorporados, mas estes últimos não advindos da estrutura organizacional anterior.

A população-alvo deste estudo compreendeu os funcionários do *Banco Farroupilha* que migraram e, atualmente, trabalham na Agência Digital, que aceitaram participar voluntariamente da pesquisa e que atenderam o critério de inclusão de tempo mínimo de 1 ano de trabalho no banco, visto que os funcionários que têm menos de um ano de instituição não fizeram parte da estrutura anterior e, portanto, não podem analisar as mudanças ocorridas.

Durante a realização da pesquisa, a equipe da Agência Digital estava composta por 27 funcionários, sendo 9 da área de Gestão, 16 da área Comercial e 2 estagiários. Deste total, 4 foram excluídos da pesquisa (os dois estagiários e dois gestores que trabalhavam no banco há 4 meses) por não atenderem ao critério de inclusão de ter pelo menos 1 ano de trabalho no banco. Assim, 23 funcionários estavam aptos a participar, sendo que deste total, 13 compuseram a amostra estudada. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas, as quais oportunizaram flexibilidade e a detecção das reações, sentimentos e condutas dos entrevistados. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas por meio de videochamada através do *WhatsApp*®.

Como técnica de análise realizou-se a análise de conteúdo que, segundo Bardin (2011) consiste em um conjunto de técnicas e procedimentos de análise de discursos que tem como objetivo enriquecer a leitura dos dados, objetivando identificar o que está sendo dito. A análise de conteúdo foi desenvolvida em três etapas fundamentais, sendo elas a pré-análise (organização do material), a exploração do material (categorização e codificação) e o tratamento dos resultados (inferência e interpretação).

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Perfil dos entrevistados

A Agência Digital do *Banco Farroupilha* é composta por 27 funcionários, sendo que destes, 23 estavam aptos a participar por atenderem os critérios de inclusão e 13 compuseram efetivamente a amostra da pesquisa. Os funcionários foram identificados por siglas, visando preservar suas identidades e a confidencialidade da pesquisa, as siglas estão divididas em G1 a G4, que são funcionários da equipe da Gestão da Agência, e de C1 a C9, que são funcionários da equipe Comercial. A maioria são mulheres (61,54%), com faixa etária variando de 22 a 53 anos e tempo de trabalho no banco de 2 a 14 anos. Quanto à escolaridade, 46,15% dos entrevistados possui Ensino Superior Completo e 38,46% tem Pós-Graduação. Acerca dos

entrevistados da Gestão, o tempo em que estão nos cargos atuais varia de 2 a 8 anos. Por sua vez, o tempo de cargo da equipe Comercial varia entre 3 meses a 10 anos; 5 deles atendem clientes de média renda (Operadores de Negócios – C3, C4, C5, C8 e C9), 3 funcionários são responsáveis pelos clientes de baixa renda (Escriturários – C1, C2 e C7) e o Gerente de Contas, C2, atende clientes de alta renda.

5.2 As mudanças na estrutura organizacional da Agência Digital do Banco Farroupilha

Este tópico tem como objetivo apresentar a percepção dos funcionários do *Banco Farroupilha* sobre a estrutura organizacional instituída na agência bancária digital. A estrutura organizacional compreende três principais elementos, sistema de responsabilidades, hierarquia e sistema de comunicações (OLIVEIRA, 2007), os quais mesclam-se de inúmeras maneiras originando diferentes formas organizacionais. Para tanto, buscou-se investigar as *mudanças ocorridas na estrutura organizacional* quando foi instituída a Agência Digital.

Inicialmente, cinco entrevistados (G2, G4, C2, C4 e C6) disseram não terem percebido mudanças na estrutura organizacional. Por outro lado, para seis entrevistados (C1, C3, C5, C7, C8, C9), a *principal mudança* que pôde ser percebida em comparação com a estrutura anterior (agência bancária tradicional) refere-se ao sistema de comunicação, pois podem identificar melhorias na comunicação interna que se tornou mais ágil e fácil, como demonstram as falas: C9: *“Na agência digital as coisas, informações, fluem mais rápido né, a gente preza pela agilidade, então os fluxos são mais otimizados, é mais simples.”* e C3: *“Tem uma significativa mudança, é uma participação, a gente fica mais próximos dos nossos gerentes. Então no, o diálogo é facilitado...eles estão a todo momento nos auxiliando, então a gente se aproximou mais na agência digital”*.

Acerca da hierarquia, outro elemento da estrutura organizacional, onze funcionários entrevistados, três do time da Gestão (G1, G2 e G3) e oito do time Comercial (C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7 e C8), acreditam que não houve alterações significativas, somente mudanças na nomenclatura de alguns cargos, conforme explicam G1 e C6: G1: *“E o que a gente tem de mais, é que diferente...seria a gerente executiva do time comercial, que ela seria o papel equivalente ao gerente geral na rede física, mas é que aqui ela tem outras funções também.”* e C6: *“O sistema de hierarquia ele tá bastante similar, cargos diferentes isso é verdade, tá?... então eu tenho essa estrutura bastante similar, porém com intuito, com nomes de cargos diferentes e com intuitos diferentes, mas a estrutura continua a mesma.”*

O que se pode perceber na fala dos entrevistados é que a estrutura hierárquica permanece similar à da agência física. Além das mudanças na denominação dos cargos, ocorreu a extinção de alguns cargos, se comparado a agência física, conforme explica C1: *“Na agência digital, a gente não tem, é diferente da rede, não tem a estrutura de caixas.”*. A mudança na nomenclatura de cargos de Gestão pode estar atrelada a estes não atenderem exclusivamente uma agência, como ocorre em várias agências físicas, mas sim atender mais de uma agência, ou seja, ter mais de um cliente interno, este fato está explícito na fala de G3 a seguir: *“A agência digital ela tem uma estrutura de gestão diferente também. O gerente comercial e gerente de mercado eles ficam nas superintendências e atendem várias agências, ou seja, eles têm mais clientes internos, que a agência digital. [...] A ideia é reduzir custos da agência”*.

Em relação ao sistema de responsabilidades que, segundo Oliveira (2007), pode ser entendido como o encargo de prestar contas a outrem sobre da realização do seu trabalho, sobre as suas obrigações com seus superiores e/ou com a instituição, verificou-se que todos os funcionários entrevistados do time Comercial tinham metas de vendas semestrais quando trabalhavam nas Agências Físicas, já na nova estrutura, ou seja, na Agência Digital, não

possuem esse tipo de responsabilidade, pois trata-se de um modelo organizacional diferente que tem como intuito atender o cliente de forma diferenciada, não apenas vender. As responsabilidades na Agência Digital abrangem contactar todos os clientes das suas carteiras, conforme demonstram as falas de C8 e C9 a seguir: C8: *“Mas é uma nova história que a gente consiga contatar todos os nossos clientes dentro de um semestre assim... pelo menos uma vez e ahm mais não é algo medido na ponta do lápis como se fosse uma meta comercial”* e C9: *“Meta semestral como era antes, não.”*

Diante do exposto, verificou-se que não houve significativas mudanças comparando as estruturas organizacionais da Agência Física e Digital. As mudanças efetivas foram na denominação de cargos e, também, de diminuição de cargos se comparado a uma Agência Física. Deve-se ficar atento a essa mudança na nomenclatura de cargos e se estes vão absorver novas funções, alterando assim suas atividades e responsabilidades. Ainda houve uma mudança nas responsabilidades do time Comercial, que deixa de ter a meta comercial semestral de vendas e passa a ter apenas a responsabilidade de rodagem das suas carteiras, ou seja, entrar em contato com todos ou o maior número possível de clientes dentro do prazo estabelecido de um semestre.

Ficou evidenciado que ocorreram melhoras no sistema de comunicação interna, tal fato, pode ser considerado uma vantagem da Agência Digital, pois a comunicação fluída e eficiente é de extrema importância dentro da organização, podendo trazer agilidade nos processos e uma maior qualidade no atendimento ao cliente final. Tais fatos vão ao encontro da afirmação de Dornelas (2001) de que a virtualização das empresas, ou seja, a inserção das tecnologias, proporcionam agilidade e economia para as organizações, visto que elas reduzem custos.

5.3 Os processos de trabalho e o cotidiano laboral dos funcionários da Agência Digital

Analisando primeiramente as percepções dos funcionários quanto à *jornada de trabalho, hora-extra, trabalho em casa, controle do trabalho pelos superiores, distribuição das atividades e descansos*, buscou-se identificar quais quesitos sofreram maiores alterações conforme as suas percepções e como isto pode ter impactado no cotidiano laboral.

Quanto à *jornada de trabalho*, doze respondentes foram categóricos quanto a opinião de que não houve alterações quanto a duração, o único que teve alteração na duração de sua jornada de trabalho foi G4: *“Eu contratada pra ser escriturário deveria trabalhar seis horas, acabo fazendo por conta de falta de pessoal né, na Agência estou trabalhando oito horas hoje”*.

Os respondentes indicam que, apesar da Agência Digital prestar atendimento ao cliente das 8h30 às 19 horas, conforme o perfil do cliente, os funcionários permanecem trabalhando a mesma carga horária de acordo com o seu cargo. Os funcionários acabam trabalhando por escalas para tornar possível o atendimento estendido. Portanto, apesar destes trabalharem menos tempo que o período total de funcionamento da Agência sempre terá algum funcionário disponível para atendimento, a fala de C4 explica de que forma acontece: C4: *“Como eu trabalho durante seis horas e o nosso horário de atendimento é de oito horas, o que acaba acontecendo é que muitas vezes o meu trabalho tem que ser diluído com outros colegas então eu começo uma atividade... e outro colega terminar o processo”*.

Quanto à realização de *horas extras*, os funcionários da Gestão, gerentes de contas e operadores de negócios são comissionados e, por isso, já trabalham oito horas, ou seja, tem carga horária máxima permitida pelo banco. Já os escriturários (C1, C6 e C7), que tem carga horária de seis horas, se fazem horas extras, as convertem em pagamento, conforme explica C6: *“Mas no momento eu trabalho seis horas, se preciso ficar mais são horas extras e essas são posteriormente convertidas em pagamento.”*

No que tange aos descansos, todos os entrevistados foram categóricos ao afirmar que fazem descansos para almoço, este não tem um horário exigido pela organização, é feito um acordo entre colegas sobre os horários a fim de os setores nunca ficarem descobertos de atendimento. O tempo de almoço varia de acordo com a jornada de trabalho, para funcionários que trabalham 8 horas é de 1 hora, já para aqueles que tem suas jornadas de 6 horas este é de 30 minutos.

Quanto ao horário de trabalho, os funcionários do *Banco Farroupilha* foram questionados sobre *trabalhar em casa* para suprir as demandas excedentes, sendo que dos treze entrevistados, sete (C1, C3, C4, C5, C8, C9, G2), responderam que nunca levam trabalho para casa, inclusive por nem terem acesso ao sistema do banco. Ademais, funcionários da equipe Comercial (C2, C6 e C7) relataram que, apesar de não terem acesso ao sistema fora do Banco, quando trabalhavam na Agência Física acabavam levando seus celulares profissionais e, portanto, trabalhando fora do expediente, realidade que não se repete na Agência Digital, conforme explica C6: “*Na agência física é bem mais, mais comum do que se imagina. [...]eu não tenho a obrigação de finalizar algo que eu comecei.*”

Diante destes resultados, pode-se inferir que, de modo geral, não houve alterações na duração de jornada de trabalho quando os funcionários migraram para a Agência Digital. A única mudança que ocorreu foi quanto aos horários de trabalho, pois para suprir a demanda do horário estendido estes passam a trabalhar por escalas. No que tange a realização de horas extras, apenas os funcionários do cargo Escriturário podem realizá-las, visto que os demais cargos já exigem a carga horária máxima instituída pelo Banco, que é de 8 horas/dia.

Alguns funcionários da equipe Comercial relataram que quando trabalhavam em agências físicas levavam trabalho para casa, mesmo não tendo acesso aos sistemas do banco, já na Agência Digital estes relatam nunca terem levado trabalho para casa, pois como é horário é estendido, terá alguém apto a atender seus clientes mesmo fora do horário bancário tradicional, tal fato, demonstra que na Agência Digital existe uma menor individualidade, não sendo necessário que o cliente seja atendido por seu gestor de carteira exclusivamente.

Ainda sobre a organização do trabalho, buscou-se compreender como se dá o *controle do trabalho* dos funcionários da Agência Digital pelos superiores. O controle pode ser entendido como a função de monitoramento das atividades, a fim de assegurar que estas estão realizadas conforme o planejamento da organização. A função de controle pode ser dividida em três etapas distintas, sendo elas: medição do desempenho, comparação dos resultados com os padrões de desempenho utilizados e executar ação corretiva, caso necessário (ROBBINS, 2014).

Para 9 dos entrevistados o controle do trabalho na Agência Digital é feito através de sistemas onde além de todos os atendimentos realizados, também ficam registradas as ausências dos funcionários em suas mesas de trabalho. Sendo estes 3 da equipe de Gestão (G1, G3 e G4) e 6 do time Comercial (C1, C2, C4, C5, C7 e C9). A fala de C7 explica tal fato. C7: *Tem um sistema né, no qual a gente registra todos os atendimentos ativos, receptivos. Nós somos logados...então ali mostra se a gente vai até o toalhete, a gente tem que marcar ali... todas as pausas, porque se nós não pausarmos, vai tocar o telefone na nossa mesa”*.

Já conforme 3 entrevistados (G2, C3, C5 e C8), o controle do trabalho na Agência Digital é facilitado pela tecnologia, pois através dela é possível gravar todas as ligações e as conversas entre os funcionários e clientes, seja por *WhatsApp*® ou e-mail, possibilitando aos gestores e ao setor de controle de qualidade ter acesso a esses arquivos e informações. Além do mais, o controle de qualidade faz constantemente pesquisas de satisfação com os clientes sobre os atendimentos realizados. Tal fato fica explícito na fala de G2: “*O acompanhamento do trabalho deles, a gente tem mais controle ainda, porque as ligações são todas gravadas, as*

conversas do WhatsApp também, então a gente consegue ter uma, um trabalho de qualidade melhor por aqui do que na agência física.” Para C6, além dos sistemas e gravações, o controle é facilitado devido a maior proximidade entre o time Comercial e de Gestão, entendendo que o fato de não haver cliente presencialmente na Agência Digital, possibilita maior proximidade entre eles. C6: *“Então a gente trabalha...aqui bastante próximos...Essa não é uma realidade também muito absoluta nas agências...tu nem vê o gerente geral dependendo do dia. Aqui não, aqui...eles estão, digamos assim, muito acessíveis a nós...Isso é uma diferença gigantesca”*.

A partir do exposto, percebe-se que a tecnologia, seja por sistemas ou por gravações, auxilia no controle dos funcionários. O fato de as gravações e conversas serem gravadas é visto como positivo tanto pelos gestores como pelo time Comercial. O fato de não ter o cliente na Agência também facilita no controle, pois os funcionários ficam mais visíveis e mais próximos seja entre si ou para com os seus superiores.

Ainda sobre processos, buscou-se compreender como se dá a distribuição das atividades laborais ao longo do dia e da semana pelos funcionários da Agência Digital do *Banco Farroupilha*. Neste sentido, para 8 dos entrevistados, sendo 3 do time da Gestão (G1, G3 e G4) e 4 do time Comercial (C1, C4, C6, C7 e C9), a distribuição das atividades ocorre conforme a demanda, ou seja, um atendimento passivo em que é feito o que o cliente e ou a organização solicita. Por outro lado, C2 e C3 divergem destas percepções. Para C2, por ter um horário diverso, das 8h às 19h, acredita que é possível tanto ser ativo criando as demandas, quanto atender demandas dos clientes, ou seja, pode tanto entrar em contato com os clientes propondo novos negócios, e atender aquilo que é solicitado pela sua carteira de clientes. Por sua vez, para C3, o trabalho na Agência Digital é diferente daquele feito na Agência Física, porque na Agência Digital, ele mais entra em contato com o cliente do que o cliente que entra em contato ou vai até ele. Além disso, G2 e C8 destacam que a dinâmica instituída na Agência Digital possibilita uma maior execução do planejamento das suas atividades em comparação com a Agência Física, pois o simples fato de não ter o cliente presente na Agência, dá mais liberdade para que possam executar os seus planejamentos, o que fica mais difícil com o cliente presente, visto que é necessário dispender atenção exclusiva a este.

Passando para a análise do cotidiano laboral dos funcionários que migraram para a Agência bancária Digital, buscou-se entender as *mudanças na rotina de trabalho dos funcionários e a forma de atendimento a carteira de clientes*, visto que, quando os funcionários do *Banco Farroupilha* migraram para a Agência Digital, assumiram os meios tecnológicos como principais ferramentas de trabalho, extinguindo todo contato físico com os clientes e passando a fazer os atendimentos totalmente por meio de telefone, *WhatsApp*® e e-mail.

Quanto a *forma de atendimento*, anteriormente, na Agência Física, os atendimentos a carteira de clientes ocorriam principalmente de forma presencial, mas também ocorriam atendimentos de forma remota, já na Agência Digital estes ocorrem exclusivamente por canais digitais, conforme citado acima. Apenas um entrevistado contradisse essa ideia e relatou que os processos não estão totalmente remotos ainda: C7: *“[...] nem tudo está remotizado, nós dependemos muito da agência física, então isso ... nos causa um trabalho maior porque o cliente ele entra em contato conosco faz a sua solicitação e aí nós temos que entrar em contato com a agência física que ele deseja se dirigir.”*

Na *rotina de trabalho*, apenas 2 (dois) funcionários (C4 e G4) relataram não terem percebido mudanças. Para todos os demais, além de não ter mais o cliente presencialmente, na Agência Digital é possível criar mais demandas de atendimento e não simplesmente atender aquelas que surgem. Ou seja, a rotina de trabalho exige um papel mais ativo do funcionário, diferente da Agência Física em que os atendimentos eram mais passivos.

Diante do exposto pode-se concluir que não somente a forma de atender o cliente mudou, mas também se alteraram os horários de atendimentos, que passaram a ser estendidos de acordo com o perfil do cliente. No entanto, o fato de os processos não estarem completamente informatizados para serem concluídos de forma 100% remota pode vir a causar transtornos, pois além de um retrabalho para os funcionários da Agência Digital, conforme foi relatado por C7 e exposto acima, pode haver um atendimento de menor qualidade na Agência Física, por este cliente não ser da própria Agência, tal fato é comprovada por Gonçalves (2016) os funcionários das Agências Físicas ao ter que atender os clientes das Agências Digitais podem acreditar que seu tempo está sendo perdido, visto que estes não são seus clientes diretos e não trarão retornos para a sua Agência ou atingimento de suas metas.

A partir do exposto é possível assegurar que o fato de os processos não estarem prontos ou adequados para um atendimento 100% remoto, pode vir a causar desconfortos seja no funcionários da Agência Digital, que sente seu trabalho ser redobrado, como para o funcionário da Agência Física que este cliente deseja ir, pois o mesmo pode sentir conforme Gonçalves (2016) que seu tempo está sendo perdido, e ainda o cliente pode vir a perceber um atendimento de menor qualidade.

Percebe que, além disso, o atendimento, afora mudar a forma e horários, passa a ter outro enfoque, de menos cobranças por vendas, e sim por um atendimento de maior qualidade ao cliente, de rentabilizar o cliente conforme o seu perfil e não simplesmente o alcançar metas a qualquer custo. Tais fatos corroboram com o que afirmam Carvazan e Vasquez (2015) onde estes afirmam que a informatização causa uma diminuição das funções tradicionais bancárias, tornando-as residuais em prol de atividades de consultoria e relacionamento. Tal fato de apresentar maior qualidade ao cliente está explícito na fala de C4: *“Não, aqui a gente trabalha com a qualidade do atendimento, e não com a quantidade de atendimentos.”* Isso vai de acordo o que afirma Lascombe (2009) que ao falar sobre as tendências para as organizações atuais afirma que a quantidade deverá ser consequência da qualidade, e que está capacidade de proporcionar qualidade em seus serviços que irá determinar o seu êxito como organização.

Entende-se que houve significativas mudanças na Agência Digital, se comparada a Agência Física. Nesta, além da possibilidade de o cliente ser atendido de onde ele estiver, este também conta com um atendimento estendido. Os funcionários para atender este horário especial passam então a trabalhar por escalas, sem alterar a sua carga horário, mudando apenas o horário de trabalho. Percebe-se que o horário estendido além de facilitar a vida do cliente também é bom para o funcionário, pois estes conseguem criar demandas antes do horário tradicional bancário, que continua sendo o horário com maior procura por parte dos clientes. Apresentou também mudanças no que diz respeito a postura esperada dos funcionários, que deixam de ser cobrados por metas quantitativas e passa-se a exigir um atendimento de maior qualidade.

Por fim, conclui-se que o novo formato de trabalho, além de horários diferenciados, também mudou o intuito do atendimento, deixando de ser estritamente voltado para vendas e passando a voltar-se para as necessidades gerais do cliente e que sejam aderentes ao seu perfil. O fato de não ter o cliente fisicamente, ainda favorece o planejamento e execução destes.

5.4 O perfil profissional dos trabalhadores da Agência Digital

Neste tópico pretende-se identificar as percepções dos funcionários do *Banco Farroupilha* acerca das *habilidades* necessárias para trabalhar no novo modelo, Agência Digital, bem como quais cursos e capacitações foram ofertados a eles pela instituição e qual a sua *percepção geral* sobre a nova forma de trabalho instituída.

Os entrevistados apontaram que a principal habilidade citada pelos entrevistados que uma pessoa necessita para trabalhar no modelo digital, diz respeito a comunicação, devido a mudança na forma de atendimento ao cliente na Agência Digital, que passou a ser, primordialmente, remota. Está tanto na comunicação oral como escrita, bem como na capacidade de interpretar aquilo que o cliente deseja: G1: *“Aqui são umas habilidades um pouco diferentes né, porque tu tem que ter habilidade de, de voz, vamos dizer de dicção”*. Ainda C2, explica a importância da comunicação e da habilidade de interpretar textos, a fim de entender aquilo que o cliente deseja através de mensagens: *“[...] tu não consegue saber pelo WhatsApp como é que aquele cliente tá te vendo, ele expressou no WhatsApp com uma forma rude e na verdade pra ele não tá sendo rude [...] isso é uma mudança muito séria que eu vejo né, na digital. Então interpretação de texto”*.

Além da comunicação, os entrevistados citaram outras habilidades, tais como agilidade, flexibilidade e proatividade. Ser ágil, a fim de dar continuidade nos atendimentos de forma rápida, ligeira; a flexibilidade refere-se a estar aberto a mudanças e saber se adaptar a novos cenários, como já citado, a globalização acarretou em um mundo do trabalho onde as mudanças ocorrem de forma mais dinâmica e rápida, onde faz-se necessário que os profissionais estejam abertos a mudanças, sejam mais flexíveis, e tal fato não é diferente no setor bancário. C1: *“No formato digital a habilidade principal é a agilidade, se o cliente entrou em contato ahn tem que responder logo e porque a gente tá aqui pra isso né pra tornar a vida dele mais fácil”* e C8: *“principalmente tá sempre aberto a mudanças né, tu não pode ser uma pessoa fechada, uma pessoa que eu quero aquilo é assim sabe? Tu tem que estar totalmente aberto a pensar de forma diferente sobre, tudo”* e G4: *“ser flexível, saber se adaptar, de inovação, as coisas mudam muito rápido, tanto dentro como em termos de mercado e na digital isso é muito mais latente, muito mais importante do que talvez fosse num ambiente de atendimento físico”*.

Percebe-se que as habilidades citadas pelos entrevistados, sejam do time Comercial ou de Gestão, são na verdade competências comportamentais. Segundo Leme (2012 apud Assis 2018), as competências comportamentais advêm das experiências anteriores, do ambiente e de influências externas, este ainda nos traz alguns exemplos de competências comportamentais, que são: comunicação, empatia, criatividade, flexibilidade, planejamento, proatividade, agilidade e relacionamento interpessoal. Neste sentido, todas as habilidades citadas pelos entrevistados podem ser agrupadas dentro do campo das competências comportamentais, já que estas foram: a agilidade, iniciativa, comunicação e flexibilidade. Tais habilidades são citadas vão de encontro com o que Assunção (2016) fala sobre as competências relevantes para as empresas do futuro.

Durante as entrevistas também foi perguntado aos funcionários, se o Banco Farroupilha ofereceu algum tipo de curso ou treinamento quando estes migraram para o novo formato, dos 13 entrevistados, 8 afirmaram que foi ofertado um treinamento de uma semana, são eles: G1, G2 e G3 e C2, C3, C4, C7 e C8, e 5 cinco que não foi ofertado (G4, C1, C5, C6 e C9), tal desacordo deve-se ao fato de, que os oito que afirmaram ter feito este treinamento, migraram para a Agência Digital no início do projeto, e os demais foram alocados depois do início. Dentre os que não tiveram uma semana de treinamento, o único que citou ter feito um curso específico depois foi C9, onde o mesmo fala: *“Fiz agora pouco, curso de métodos ágeis, que é uma forma de trabalho, que visa o trabalho em equipe, uma outra visão também. Mas inicial, pra trabalhar aqui na digital não precisou”*. Ainda C6 afirma que este é um ponto falho do novo formato: *“Não, não me foi solicitado nada em específico em relação a isso, inclusive essa é uma das fragilidades do processo que eu visualizo.”*

Quando perguntado aos funcionários que participaram do treinamento sobre quais assuntos foram abordados, eles relataram que se tratava de como funcionária a Agência Digital,

sobre formas de atendimento, comunicação e marketing. A fala de C7 nos trazem maiores informações, C7: *“teve um treinamento sim, mais explicativo, a nível de comunicação né, pra ter cuidado tem algumas, tem algumas ahn, nós temos alguns vícios de linguagem, então nesse nível assim foi esse treinamento pra ter esse cuidado na ligação com o cliente né.”*

Diante do exposto, percebe-se que alguns tiveram ofertadas capacitações e cursos para trabalhar na Agência Digital, especificamente os que entraram no início do projeto, já aqueles que foram realocados após o início não tiveram as mesmas qualificações ofertadas, tal fato realmente pode ser visto como falho, visto que não foi ofertada a mesma oportunidade a todos os funcionários, o que pode acarretar em um desgosto por parte dos funcionários e uma não padronização do atendimento.

Ainda os temas tratados, durante a semana de integração dos funcionários a nova estrutura, estão alinhados com as competências citadas como necessárias para trabalhar no mesmo formato, nota-se que a instituição teve preocupação quanto a este fato no momento de ofertar cursos e capacitações para seus funcionários.

No que tange a *percepção geral dos funcionários* sobre a Agência Digital, foram analisados os pontos positivos e negativos da nova forma de trabalho, a fim de que podem ser trabalhados pela instituição na tentativa de neutralizá-los. Tais respostas foram variadas, onde foram citados cinco pontos positivos e seis pontos negativos de trabalhar no formato digital. Sobre os pontos negativos, ou seja, aquilo que os funcionários consideram insatisfatório dentro do novo modelo instituído pelo *Banco Farroupilha*, 3 respondentes consideram não haver nada de negativo no trabalho na Agência Digital, estando estes satisfeitos.

Um ponto negativo citado é o fato de não haver um treinamento mais consistente para todos aqueles que migram para da Agência Física para a Agência Digital, já havia sido relatado por 5 entrevistados, (G4, C1, C5, C6 e C9), durante as entrevistas quando perguntado sobre se foram ofertados capacitações à estes quando migraram para a nova estrutura. E foi novamente citado como um ponto negativo, pois segundo o entrevistado C6, como o intuito de atendimento nas estruturas são diferentes, os funcionários que não passam por treinamento acabam sofrendo e o cliente também acaba tendo um atendimento diverso daquele que estava acostumado a ter na Agência Digital. Tal fato explica-se que na Agência Digital o foco do atendimento é o cliente, é trabalhar o cliente pelo seu perfil, ofertando maior qualidade de atendimento, já na Agência Física, por existirem metas comerciais, muitas vezes o atendimento fica deteriorado em face ao atingimento de metas quantitativas.

Outro ponto já citado anteriormente e retomando nos pontos negativos dentro da percepção dos funcionários é o fato de os processos não estarem 100% automatizados, ou seja, dependendo da solicitação do cliente, ainda se faz necessário que o mesmo se desloque a uma Agência Física para assinaturas de documentos. A fala de C1 explica: *“como é um projeto né, eu creio que a parte um pouco burocrática do cliente ter que ir até uma agência, assinar as coisas ainda, ainda. Eu acho que por ser digital, já deveria ter a assinatura digital no sistema”*.

No entanto, segundo a FEBRABAN, algumas instituições financeiras já oferecem, desde 2001, contratação de créditos mais simples por meio de canais totalmente digitais, e desde 2018 uma instituição financeira já ofertava contratação de crédito imobiliário em 84 das suas 100 Agências Digitais, e, atualmente, um Banco Digital, inovou criando uma assinatura digital por meio de vídeo selfie. Portanto, percebe-se que é possível a contratação de crédito seja ele do mais simples ou dos mais complexos de forma remota.

Já quanto aos pontos positivos foram destacados: proximidade com colegas e superiores e o ambiente de inovação. A proximidade com os colegas já havia sido citada anteriormente na melhora da comunicação proporcionada pelo novo ambiente de trabalho instituído, os quais indicam que fica facilitada na Agência Digital por não ter a presença física do cliente no local,

favorecendo assim a união e a comunicação entre os funcionários e seus superiores, que sentem maior liberdade para esclarecer dúvidas e trocar informações. Outro ponto considerado positivo pelos entrevistados é o ambiente de inovação possibilitado pela nova estrutura, os entrevistados relatam que se sentem motivados e satisfeitos por estarem participando e construindo junto da instituição inovações positivas.

Nota-se, portanto, que os funcionários tanto do time Comercial quanto de Gestão encontram-se satisfeitos por estarem trabalhando no novo formato, digital. É possível perceber que estes sentem-se parte das mudanças que vem ocorrendo no mundo pela intensa digitalização dos processos nas diversas áreas empresariais. Alguns pontos negativos tais como: não estar com os processos totalmente digitalizados e falta de treinamento consistente são aspectos que podem ser vistos como falhas no projeto, visto que a Agência Digital do *Banco Farroupilha*, ainda é recente, completou um ano durante a realização desta pesquisa. A digitalização dos processos elencados pelos entrevistados é possível de ser feita, visto que outras instituições financeiras já utilizam assinatura remota para a celebração de seus contratos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acompanhando as transformações organizacionais impulsionadas pela tecnologia, as organizações financeiras aceleraram o processo de digitalização, surgindo, até mesmo bancos 100% digitais. Neste cenário, vendo sua competitividade diminuir, o *Banco Farroupilha* iniciou a abertura de agências digitais que desencadearam mudanças de diversos âmbitos, desde sua estrutura até as atividades e o cotidiano laboral de seus funcionários. Sendo o presente estudo objetivado por compreender a organização da estrutura, dos processos de trabalho e o cotidiano laboral dos funcionários de uma agência digital de um banco público de forma a contribuir com o aprofundamento de estudos nesta temática.

As análises permitiram analisar a percepção dos funcionários sobre a estrutura organizacional instituída na agência bancária digital, identificando que as mudanças mais relevantes foram no sistema de comunicação interna a partir de melhorias na forma de se comunicar, na aproximação entre os colegas e superiores, o que facilita a comunicação entre as partes, e no sistema de responsabilidades, em que as metas deixaram de ser quantitativas e focadas em vendas e passaram a ser voltadas para o atendimento ao cliente e a qualidade. Em seguida, buscou-se identificar as mudanças ocorridas na organização e na forma de trabalhar dos funcionários da agência bancária digital onde verificou-se que a mudança mais relevante é que os funcionários passam a trabalhar por escalas, para suprir o horário de atendimento estendido, das 8 às 19 horas. O fato de estes passarem a trabalhar por escala também faz com que estes não tenham que levar trabalho excedente para casa, como acontecia na Agência Física. Por consequência, verificou-se as maiores mudanças observadas na rotina e atendimento, são na forma de atender, que deveria passar ser exclusivamente através de canais remotos.

No entanto, verificou-se que os processos de atendimento ainda não são totalmente remotos, o que é visto como um ponto negativo, pois pode causar desconforto para o cliente que buscou a agência justamente pelo seu formato de atendimento totalmente remoto. Os resultados demonstram ainda, que além das competências básicas para se trabalhar em um Banco, na Agência Digital, passou-se a exigir mais competências comportamentais. As habilidades citadas pelos funcionários foram: comunicação escrita e falada, bem como a interpretação de textos, flexibilidade, ser ágil e proativo. Tais competências comportamentais vão de acordo, com as que Assis (2018) afirma serem requeridas pelo mercado de trabalho contemporâneo.

Conclusivamente, destaca-se que as mudanças ocorridas no trabalho bancário não alteram apenas a forma de atendimento, mas também traz modificações na intenção de atendimento em que o bancário passa a ter um papel mais consultivo, priorizando a qualidade ofertada ao cliente. Ainda, a não presença física do cliente na agência faz com que ocorram melhoras na comunicação interna, visto que os funcionários estão mais próximos entre si e com os seus superiores. O perfil requerido dos bancários tende assim, a também ser outro, passa-se, então a necessitar de profissionais com habilidades diversas daquelas requeridas nas agências físicas, principalmente de competências de comunicação, habilidades para a inovação e estar aberto a constantes e rápidas mudanças.

Como limitações da pesquisa, destaca-se a resistência dos funcionários em participar das entrevistas, visto que a instituição aconselhou que estas fossem realizadas em horário de trabalho e muitos alegavam não ter tempo para participar, bem como o número reduzido de material bibliográfico sobre as agências bancárias digitais, por serem estruturas novas e ainda poucos estudadas.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho.** 12. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

ANTUNES, R.; BRAGA, R. **Infoproletários: degradação real do trabalho virtual.** São Paulo: Boitempo, 2009.

ANTUNES, R. **O caracol e sua concha: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho.** São Paulo: Boitempo, 2005.

ARAÚJO, M. V. M. **Investimento em tecnologia nas instituições financeiras e a influência das Fintechs.** 2018. 83 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Escola de Economia de São Paulo, FGV, São Paulo, 2018.

ASSIS, A; **Conhecimentos, habilidades e atitudes – o mapeamento das competências necessárias aos profissionais de manutenção de equipamentos bancários em uma empresa de prestação de serviços de TI.** 2018. 96 f. Monografia (Pós-Graduação em Gestão de Tecnologia da Informação) - Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão da Tecnologia da Informação, Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de São Paulo, São Paulo, 2018.

ASSUNÇÃO, Y. B; **Qualificação Profissional ou Competências para o Mercado Futuro? Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 8, n.1, p. 175-207, 2016.

BARBARINI, N; **Trabalho bancário e reestruturação produtiva: implicações no psiquismo dos trabalhadores.** 2001. 186 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e Institucional) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BERNARDO, M. H. **Trabalho duro, discurso flexível: uma análise das contradições do toyotismo a partir da vivência de trabalhadores.** São Paulo: Expressão Popular, 2009.

BRASIL. Lei no 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a consolidação das Leis de Trabalho (CLT). **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 13 jul. 2017. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm >. Acesso em: 13 out. 2019.

CASTELLS, M. **A galáxia da internet**. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 2003.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2009.

DORNELAS, J. S.; HOPPEN, N. A gestão participativa e o uso de sistemas de apoio à decisão em grupo como propulsores de novas estruturas organizacionais. **Organizações & Sociedade**, v. 8, n. 21, p. 77-96, 2001.

FEBRABAN. **Bancos antecipam ferramentas, novos serviços e incrementam ações frente a crise**. Disponível em:<<https://noomis.febraban.org.br/noomisblog/bancos-antecipam-ferramentas-novos-servicos-e-incrementam-acoes-frente-a-crise?pesquisa=credito%20digital>> Acesso em: 21 de Junho, 2020.

FEBRABAN. **Crédito digital cresce e ganha preferência dos clientes**. Disponível em: <<https://noomis.febraban.org.br/temas/banco-digital/credito-digital-cresce-e-ganha-preferencia-dos-clientes>> Acesso em: 21 de Junho, 2020.

FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2019**. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/financial-services/articles/pesquisa-deloitte-febraban-tecnologia-bancaria.html>>. Acesso em: 31 agosto, 2019.

GONÇALVES, N. M. B. **O futuro da comunicação no setor bancário: os desafios do modelo da agência digital**. 2016. 91 f. Dissertação (Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2016.

GRISCI, C. L. I.; BESSI, V. G. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 6, n. 12, p. 160-200, jul./dez. 2004.

LACOMBE, F. E.; HEIBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORAIS, A. S. A.; HOECKESFELD, L.; SARQUIS, A. B.; MUSSI, C. C. 'Omnichannel' como Estratégia de Inovação no Varejo de Moda Jovem no Brasil. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 18, n. 2, p. 264-291, 2019.

OLIVEIRA, D. P. R.; **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 17.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROBBINS, S. P. **A nova administração**. São Paulo: Saraiva, 2014.

ROSSI, E. M. **Reabilitação e reinserção no trabalho de bancários portadores de LER/DORT: análise psicodinâmica**. 2008. 270 f. Tese. (Doutorado em Psicologia Social, do trabalho e das organizações) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília – UnB, Brasília 2008.

SACCHET, R. O. F. et al. Comportamento caótico do consumidor na era digital: uma abordagem baseada na teoria do caos. **Revista de Administração da UNIMEP**, s. 1, v. 9, n. 3, p. 87-111, 2011.

SCHWAB, K. **A quarta Revolução Industrial**. Tradução Daniel Moreira Andrade. São Paulo: Edipor, 2016.

SILVA, J. L.; NAVARRO, V. L.; Organização do trabalho e saúde de trabalhadores bancários. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, mar-abr. 2012.

STAKE, R. Case Studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, T. **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage, p. 108-132, 2005.

TERRIBLE, S. R. I, **Aprendizagem organizacional na difusão da inovação: estudo de caso com funcionários de uma agência bancária com atendimento digital**. 2018. 107 f. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul – UCS, Caxias do Sul, 2018.

VASQUEZ, B. V; CARVAZAN, G. M. Redução do emprego bancário no Brasil: ajuste conjuntural ou nova reestruturação produtiva? In: **Anais.. XIV Encontro Nacional ABET**, Campinas, 2015.