



Universidade Federal do Pampa
Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso

**ESTRUTURA, PROCESSOS DE TRABALHO E O COTIDIANO LABORAL EM
UMA AGÊNCIA DIGITAL DE UM BANCO PÚBLICO**

**STRUCTURE, WORK PROCESSES AND LABORAL EVERYDAY IN A DIGITAL
AGENCY OF A PUBLIC BANK**

**ESTRUCTURA, PROCESOS DE TRABAJO Y EL DÍA A DÍA DE LABOR EN UNA
AGENCIA DIGITAL DE UN BANCO PUBLICO**

Discente: Camila Brenner Godinho

Orientadora: Prof^ª Dra. Carolina Freddo Fleck

Coorientadora: Prof^ª Dra. Katiuscia Shiemer Vargas

RESUMO: Os constantes avanços tecnológicos vêm acarretando cada vez mais mudanças dentro das organizações de todos os setores, inclusive o financeiro. Recentemente, a entrada de bancos totalmente digitais no setor, impeliu os bancos tradicionais a ofertarem alternativas aos seus clientes, tais como a abertura de agências digitais. Neste sentido, o objetivo geral deste trabalho foi compreender a organização da estrutura, dos processos de trabalho e o cotidiano laboral dos funcionários de uma agência digital de um banco público. Especificamente, buscou-se: a) investigar a percepção dos funcionários sobre a estrutura organizacional instituída na agência bancária digital; b) identificar as mudanças ocorridas na organização e na forma de trabalhar dos funcionários da agência bancária digital; c) descrever as mudanças no cotidiano laboral dos funcionários que migraram para a agência bancária digital; e d) analisar a percepção dos funcionários acerca das capacitações e competências necessárias para o trabalho em agências bancárias digitais. Como método, adotou-se a pesquisa exploratória de caráter qualitativo, baseada em um estudo de caso no *Banco Farroupilha*. Como principais resultados, destacam-se a melhora na comunicação interna, a constituição de ambiente propício para inovação, a necessidade de habilidades de comunicação, flexibilidade e agilidade e os funcionários em geral encontram-se satisfeitos com o novo modelo de trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: instituição financeira; agência digital; estrutura organizacional; processo de trabalho; cotidiano laboral.

ABSTRACT:

Constant technological advances have brought about more and more changes within organizations in all sectors, including finance. Recently, the entry of fully digital banks in the sector, impelled traditional banks to offer alternatives to their customers, such as the opening of digital branches. In this sense, the general objective of this work was to understand the

organization of the structure, the work processes and the daily work of the employees of a digital agency of a public bank. Specifically, we sought to: a) investigate the perception of employees about the organizational structure established in the digital banking agency; b) identify the changes that have occurred in the organization and in the way of work of the employees of the digital bank branch; c) describe the changes in the daily work of employees who migrated to the digital bank branch; and d) analyze the perception of employees about the qualifications and skills needed to work in digital bank branches. As a method, exploratory qualitative research was adopted, based on a case study at Banco Farroupilha. The main results are the improvement in internal communication, the creation of an environment conducive to innovation, the need for communication skills, flexibility and agility, and employees in general are satisfied with the new work model.

Keywords: financial institution; digital agency; organizational structure; work process; daily work.

RESUMEN:

Los constantes avances tecnológicos han provocado más y más cambios dentro de las organizaciones en todos los sectores, incluidas las financieras. Recientemente, la entrada de bancos totalmente digitales en el sector, impulsó a los bancos tradicionales a ofertar alternativas a sus clientes, como la apertura de sucursales digitales. En este sentido, el objetivo general de este trabajo era comprender la organización de la estructura, los procesos de trabajo y el día a día de trabajo de los empleados de una agencia digital de un banco público. Específicamente. Buscamos: a) investigar la percepción de los empleados sobre la estructura organizacional establecida en la agencia digital; b) identificar los cambios que se han producido en la organización y en la forma de trabajo de los empleados de la sucursal digital del banco; c) describir los cambios en el trabajo diario de los empleados que migraron a la sucursal digital; y d) analizar la percepción de los empleados sobre las calificaciones y habilidades necesarias para trabajar en sucursales bancaria digitales. Como método, se adoptó una investigación cualitativa exploratoria, basada en un estudio de caso en *Banco Farroupilha*. Los principales resultados son la mejora en la comunicación interna, la creación de un entorno propicio para la innovación, la necesidad de habilidades de comunicación, flexibilidad y agilidad, y los empleados en general están satisfechos con el nuevo modelo de trabajo.

Palabras-clave: institución financiera; agencia digital; estructura organizacional; Proceso de trabajo; trabajo diario.

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, havendo uma migração dos modelos *fordista* e *taylorista* 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). Consequentemente, os ambientes organizacionais também sofreram mudanças que, 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).

Como consequência do aumento massivo da tecnologia, as empresas veem-se impelidas a mudar e inovar as suas formas organizacionais para que se mantenham competitivas no mercado e alinhadas às exigências do consumidor moderno.

Anteriormente, se trabalhava em grandes estruturas físicas e hoje o trabalho pode ser realizado de vários locais, em outro país ou até mesmo de casa, o que evidencia novas tendências de estruturas organizacionais. Lacombe e Heilborn (2009) exemplificam o caso das organizações virtuais como entes organizacionais que não necessitam ter uma estrutura física, mesmo que muitas possuam escritórios ou depósitos; estes não são abertos ao público, mas sim, servem como suporte da atividade. Configuram-se, portanto, como representantes de novos modelos de estruturas organizacionais da atualidade que podem estar modificando a forma como se faz e se percebe o trabalho.

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 Deloitte, 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.

Neste cenário, se insere a organização objeto desta proposta de pesquisa. Trata-se de um banco público de economia mista, sendo o maior detentor de ações o Estado do Rio Grande do Sul (RS), que teve sua primeira agência digital aberta em março de 2019 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 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.

Diante do exposto, esta pesquisa tem como objetivo geral *compreender a organização da estrutura, dos processos de trabalho e o cotidiano laboral dos funcionários de uma agência*

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

digital de um banco público. No que tange aos objetivos específicos pretende-se: a) investigar a percepção dos funcionários sobre a estrutura organizacional instituída na agência bancária digital; b) identificar as mudanças ocorridas na organização e na forma de trabalhar dos funcionários da agência bancária digital; c) descrever as mudanças no cotidiano laboral dos funcionários que migraram para a agência bancária digital; e d) analisar a percepção dos funcionários acerca das capacitações e competências necessárias para o trabalho em agências bancárias digitais.

No que diz respeito à relevância acadêmica deste trabalho, foram realizadas pesquisas sobre “Agências bancárias Digitais” no SPELL®, na BDTD (Biblioteca Digital de Teses e Dissertações) e no portal dos Periódicos Capes, sendo possível observar uma lacuna de conhecimento, visto que não foram encontradas pesquisas a respeito do possível impacto da abertura de Agências Digitais bancárias no contexto e nas formas de trabalhar no setor.

Especificamente, no SPELL® não foram encontrados trabalhos sobre o cotidiano dos funcionários em Agências Digitais bancárias, já na BDTD foram encontrados três trabalhos, no entanto, um abordava sobre o futuro da comunicação (GONÇALVES, 2015), outro sobre aprendizagem organizacional (TERRIBLE, 2018), e o último sobre a confiança dos clientes na utilização deste tipo de relação comercial (SANTOS, 2018). Por sua vez, nos periódicos CAPES não foi encontrado nenhum trabalho que trata do assunto proposto nesta pesquisa.

Neste sentido, entende-se como importante que tal fato seja pesquisado pelos profissionais da área da Administração, visto que tais mudanças podem trazer muitos benefícios para as organizações, mas também podem impactar substancialmente na vida dos trabalhadores. Logo, os gestores devem estar atentos e reflexivos a respeito das novas tendências de organizações, buscando compreender não só como geri-las eficiente e eficazmente, mas também de que forma os trabalhadores poderão ser afetados.

Visando responder os objetivos propostos neste trabalho, este está organizado em seis seções: introdução, onde encontram-se objetivo geral e específicos, bem como a justificativa; referencial teórico, apresentando uma revisão da literatura sobre os temas abordados; o método 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 e dos apêndices do trabalho.

2. TRABALHO E TECNOLOGIA

O mundo do trabalho passou por inúmeras e significativas mudanças ao longo da história. Durante a antiguidade o trabalho era exclusivo dos escravos e significava privação de liberdade, não sendo assalariado e estes vistos como meras posses. Já na Idade média, passa-se ao sistema de servidão, caracterizando o período feudal, no qual o servo ficava restrito ao seu senhor feudal (ANTUNES, 2005).

Com a Revolução Industrial, no século XIX, e a intensa urbanização, as relações de trabalho foram alteradas mais uma vez. E 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). E o trabalhador que nos modelos *taylorista* e *fordista* era visto como máquina, passa a ter a necessidade de tornar-se polivalente, ou seja, assumir

mais de uma função, exigência esta que é potencializada com surgimento de uma grande quantidade de tecnologias (GORENDER, 1997).

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 conseqüente 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 a 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 conseqüências: 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).

A atuação em rede surgiu, segundo Castells (2009, p. 232), “mediante a interação entre a crise organizacional e a transformação e as novas tecnologias da informação, surgiu uma nova forma organizacional como característica da economia global: a empresa em rede”. O mesmo autor ainda as define como aquelas organizadas em teia, ou seja, pela interseção dos sistemas, assim os componentes podem ser autônomos ou dependentes entre si, podendo ainda ser parte de outra rede.

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 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). No atual 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. Portanto, torna-se importante para as organizações que os funcionários possuam a habilidade de identificar, acessar e saber como utilizar as informações e conhecimentos que possuem de forma eficaz

As organizações virtuais ou em rede apresentam pouca ou nenhuma departamentalização, apenas com grupos sendo formados e rompidos conforme a necessidade. Estas tendem a terceirizar grande parte de suas atividades secundárias, focando prioritariamente nas atividades essenciais. Isso é possível pois elas criam redes de relacionamento, que lhes permitem trabalhos melhores e mais econômicos. A organização virtual é um contraste às burocráticas (ROBBINS, 2010).

Diante da introdução de novas tecnologias, mudanças passaram a ser necessárias também dentro das organizações, sendo que muitas precisaram promover processos de reestruturação para se adequar. A reestruturação produtiva e a abertura do mercado brasileiro na década de 1990, levou ao fechamento de muitas indústrias, causando assim ondas de demissões massivas, tendo como consequência a introdução de novos modelos de gestão baseados no *toyotismo*, e é neste contexto que surge a subcontratação. Trocando-se então empregos fixos por precários, temporários e muitas vezes sem regulamentação (POCHMANN, 2002). Costa (2017) afirma que a terceirização que já era utilizada em período anterior a década de 1990, para os períodos de férias, por exemplo, a partir deste marco passa a ser utilizada de outra forma, passando a ser sinônimo de redução de salários e precarização do trabalho, motivadas pela redução de custos trabalhistas para as empresas.

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

Com as intensas mudanças ocorrendo, as formas de trabalhar tradicionais, com horários fixos e integrais, com um padrão de carreira para a vida toda, estão desaparecendo. Como resposta as mudanças, surgem novas formas de trabalhar, como teletrabalho e trabalhadores intermitentes, tal fato intensifica-se pela massificação das tecnologias. A interconexão mundial, possibilita que as empresas e funcionários trabalhem conectados, levando assim a uma maior flexibilização do trabalho. (CASTELLS, 2009).

Segundo Dornelas (2001), a virtualização das empresas eliminou barreiras de tempo e espaço, surgindo assim ações virtuais como grandes inovações nas modernas organizações, proporcionando agilidade e economia para as organizações, visto que elas não têm custos com grandes estruturas físicas. Percebe-se, então, que no mundo contemporâneo as estruturas organizacionais e as formas de trabalho veem se modificando, aliados a tecnologia, flexibilizando e facilitando assim a vida dos consumidores, atendendo as suas novas exigências e da competitividade.

Neste sentido, surgem diversas formas de trabalho como, por exemplo, o teletrabalho, o trabalho intermitente e os *call centers* que são comumente afastados dos grandes centros, em regiões periféricas, caracterizados como centros de chamadas ou “fábricas de comunicação eletrônica”, evidenciando uma nova forma de local de trabalho (CASTELLS, 2003). O trabalho em *call centers* pode ser tanto receptivo quanto ativo, ou seja, recebendo ou realizando chamadas para os clientes; sendo este um tipo de trabalho pautado pelo extremo controle das atividades dos trabalhadores (RIBEIRO, 2015).

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; 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 1970. 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.

Segundo Gonçalves (1994), no final da década de 1980 e de 1990 os bancos passaram por automações internas, as quais, referem-se aderir novas tecnologias nos seus sistemas internos, e como consequência logo já pode-se perceber a multiplicação de postos de

atendimento, e caixas eletrônicos 24 horas e agências totalmente integradas. O autor ainda afirma que no ano da sua pesquisa (1994), já era uma tendência que os clientes deixassem de ir até as agências bancárias e que esta também é uma preferência dos próprios bancos; que os clientes só se dirijam até eles quando tiverem negócios rentáveis a realizar.

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).

Percebe-se, portanto, que assim como as organizações e o mundo do trabalho, o perfil requerido para o trabalhador também passou por modificações, alteraram-se as formas de relacionar-se com os clientes e as suas principais atividades, sendo exigidas novas habilidades e competências.

4. MÉTODO

Para a atender ao objetivo da pesquisa – *compreender a organização da estrutura, dos processos de trabalho e o cotidiano laboral dos funcionários de uma agência digital de um banco público* – foi realizada uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo, adotando como estratégia de pesquisa o estudo de caso.

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*³, um banco público que iniciou suas atividades em 1928 e, atualmente, possui 536 (quinhentas e trinta e seis) 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 (vinte e três) funcionários para migrar para esta nova estrutura organizacional e, então, deixar de ter o costumeiro contato físico com os clientes e passa 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 (um) 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 (vinte e sete) funcionários, sendo 9 (nove) da área de Gestão, 16 (dezesesseis) da área Comercial e 2 (dois) estagiários. Deste total, 4 (quatro) 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 (um) ano de trabalho no banco. Assim, 23 (vinte e três) funcionários estavam aptos a participar, sendo que deste total, 13 (treze) compuseram a amostra estudada. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas, as quais oportunizam flexibilidade e a detecção de reações, sentimentos e condutas dos entrevistados. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas por meio de vídeo chamada através do *WhatsApp*®.

O roteiro de entrevista (APÊNDICE A) foi dividido em três blocos, sendo eles: BLOCO A) Perfil do entrevistado; BLOCO B) A estrutura organizacional e o cotidiano laboral dos funcionários da Agência Digital; BLOCO C) A organização do trabalho e o novo perfil profissional dos trabalhadores da Agência Digital. Com a autorização dos entrevistados, as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas para análise.

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 discurso que tem como objetivo enriquecer a leitura de dados, objetivando identificar o que está sendo dito.

A análise de conteúdo foi desenvolvida em três etapas fundamentais sendo elas: 1ª) pré-análise; 2ª) (organização do material), a exploração do material; e 3ª) (categorização e codificação) e o tratamento dos resultados (inferência e interpretação). A primeira etapa, consiste na fase de organização, onde deve-se ter a leitura flutuante, ou seja, um primeiro contato com os documentos, no caso, as entrevistas transcritas, obedecendo-se a regras de exaustividade, representatividade, pertinência, homogeneidade, pertinência e exclusividade (BARDIN, 2011). A segunda fase consiste em escolher as unidades de codificação, separando partes importantes dos discursos em recortes, destas palavras chaves são identificadas, aparecendo uma primeira categorização que visam possibilitar a inferência do pesquisador (Tabela de Codificação apresentada no APÊNDICE B). Por fim, a interpretação e inferência, terceira fase, trata-se os resultados das fases anteriores, com utilização do referencial teórico como base (BARDIN, 2011).

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

³ Nome fictício dado ao banco objeto do estudo de caso.

Neste tópico serão apresentados os resultados da pesquisa realizada a partir das 13 (treze) entrevistas semiestruturada com os funcionários da Agência Digital do *Banco Farroupilha*, os quais foram divididos em dois grupos, Comercial e Gestão. Para tanto, o tópico está organizado em três partes, sendo a primeira o perfil dos entrevistados, a segunda sobre as mudanças na estrutura organizacional da Agência Digital e, por fim, a organização do trabalho, o cotidiano laboral e o perfil profissional dos trabalhadores da Agência Digital.

5.1 Perfil dos entrevistados

A Agência Digital do *Banco Farroupilha* é composta por 27 (vinte e sete funcionários), sendo que destes, 23 (vinte e três) estavam aptos a participar por atenderem os critérios de inclusão e 13 (treze) compuseram efetivamente a amostra da pesquisa. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas por meio de vídeo chamada através do *WhatsApp*®. 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. O Quadro 1 apresenta o perfil dos funcionários entrevistados na pesquisa.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado		Sexo	Idade	Tempo de Trabalho no Banco	Escolaridade	Cargo	Tempo Cargo Atual
G1	G E S T A O	F	37	7 anos	Pós-Graduação	Assistente	3 anos
G2		F	39	8 anos	Superior Completo	Supervisor	2 anos
G3		M	22	2 anos	Superior Incompleto	Escriturário - dados	2 anos
G4		F	34	14 anos	Superior Completo	Analista	8 anos
C1	C O M E R C I A L	F	41	13 anos	Superior Completo	Escriturário	2 anos
C2		F	53	8 anos	Pós-Graduação	Gerente de contas	3 anos e 5 meses
C3		F	50	12 anos	Superior Completo	Operador de Negócios	3 anos
C4		F	33	8 anos	Pós-Graduação	Operador de Negócios	7 anos
C5		M	54	6 anos e 5 meses	Pós-Graduação	Operador de Negócios	3 meses
C6		M	33	7 anos	Pós-Graduação	Escriturário	7 anos
C7		F	38	14 anos	Técnico	Escriturário	6 anos
C8		M	36	11 anos	Superior Completo	Operador de Negócios	9 anos
C9		M	44	16 anos	Superior	Operador de Negócios	10 anos

Fonte: elaborado pela autora (2020).

Conforme demonstra o Quadro 1, 4 entrevistados são da equipe de Gestão da Agência Digital e 9 do setor 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 16 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 (objetivo específico a). 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 identificar 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 física) refere-se ao sistema de comunicação, pois podem identificar melhorias na comunicação interna que se tornou mais ágil e fácil. Já para G1 e G3, a principal alteração foi no fato de não receberem mais os clientes na agência:

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.*

C3: *“Tem uma significativa mudança, é uma participação, a gente fica mais próximos dos nossos gerentes entende. Então no, o diálogo é facilitado. Entende, existe uma proximidade maior, existe, eles estão a todo momento nos auxiliando, então a gente se aproximou mais na agência digital”.*

G3: *“Ahm, então, a digital já parte do princípio que nós não temos atendimento ao cliente físico, a gente não tem todo ambiente de segurança que tem uma agência física né, então ela e um anda, um departamento, como se fosse um departamento, dentro do prédio do Banco, não tem atendimento presencial..”*

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, que é híbrido que a gente chama 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.”*

C6: *“O sistema de hierarquia ele tá bastante similar, cargos diferentes isso é verdade, tá? Mas dentro da estrutura hierárquica ela continua muito similar à que a gente tem nas agências, então eu também não percebi diferenças em relação a isso. existe uma mudança de postura, mas a estrutura continua basicamente a mesma coisa...então eu tenho essa estrutura bastante similar, porém com intuito, com nomes de cargos diferentes e com intuítos diferentes, mas a estrutura continua a mesma.”*

O que pode-se perceber na fala dos entrevistados é que a estrutura hierárquica permanece similar à da agência física, visão reiterada também por C8: *“Um pouco só, na verdade na questão organizacional, em termos de cargos, continua bem similar a uma agência física né, se pudesse assim falar”.* 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:

G3: *“A agência digital ela tem uma estrutura de gestão diferente também, de uma agência física, a gente trabalha com o gerente de mercado que atende os gerentes de contas, que são os clientes alta renda, a gente tem o gerente comercial que faz a gestão da plataforma de atendimento que é baixa renda e os operadores de negócio que é média renda. 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. Então como a gente tá no início desse modelo, escalando ele, provavelmente vai manter a mesma estrutura de gestão e aí vai ter mais atendentes subordinados a cada gestor. A ideia é reduzir custos da agência física”.*

Já C9 e G4 percebem na Agência Digital uma estrutura hierárquica semelhante em termos de cargos, no entanto relatam que os níveis não ficam tão evidentes, sendo mais horizontal, como coloca C9: *“Semelhante em termos hierárquicos. E, mas é muito mais tranquilo né assim, essa hierarquia ela não é tão evidente quanto é na agência.”*

Em relação ao sistema de responsabilidades que, segundo Oliveira (2007), pode ser entendido como o encargo de prestar contas a outrem sobre a 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:

C8: *“Mas é uma nova história que a gente consiga contatar todos os nossos clientes dentro de um semestre assim, seria mais ou menos nesse sentido assim, que a gente pudesse contatar a carteira, que a gente pudesse entrar em contato com todos os clientes principalmente, pelo menos uma vez e ahm mais não é algo medido na ponta do lápis como se fosse uma meta comercial”.*

C9: *“Meta semestral como era antes, não. Hoje, hoje ainda não porque nós estamos ainda num projeto”.*

Diante do exposto, verificou-se que não houve significativas mudanças comparando as estruturas organizacionais da Agência Física (tradicional) e digital. As mudanças efetivas foram em aspectos formais de denominação de cargos e, também, de diminuição de cargos se comparado a uma Agência Física, visto que esta nova estrutura não disponibiliza serviço de caixa, diminuindo assim, a necessidade de funcionários atuando como caixas e tesoureiros. 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

Este tópico visa analisar as mudanças percebidas pelos funcionários da Agência Digital do *Banco Farroupilha* no que diz respeito a organização e a forma de trabalhar (objetivo específico b), bem como o cotidiano laboral estabelecido a partir do momento em que migraram para a nova estrutura organizacional (objetivo c).

A fim de responder o objetivo específico b, são analisadas as percepções dos funcionários quanto à *jornada de trabalho, hora-extra, trabalho em casa, controle do trabalho pelos superiores, distribuição das atividades e descansos*. Para tanto, 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, dependendo do cliente a informação tem que ser repassada pra outro colega terminar o processo, coisa que não tinha necessidade na agência física né obviamente, e o contrário também é verdadeiro, quando eu chego de manhã é possível e é comum que eu tenha outras atividades de outros colegas que atuaram no horário da tarde, que finalizaram, que terminaram o horário de trabalho deles sem conseguir finalizar alguma processo, que a gente tem que dar seguimento de manhã”.*

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 entanto, percebe-se que a gestão não impõe aos funcionários a realização de horas extras, pois alguns funcionários, por escolha própria, optam por não fazer como, por exemplo, C7: *“Não, eu não faço. Eu não faço, mas tem colegas que fazem, mas eu optei por não fazer, em razão da minha faculdade, eu ainda tô estudando.”*

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 (oito) horas é de 1 (uma) hora, já para aqueles que tem suas jornadas de 6 (seis) horas este é de 30 (trinta) 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:

C6: “Na agência física, sim. Inclusive isso na agência física é bem mais, mais comum do que se imagina. Muito em face, eu acredito, não por uma necessidade diferente, porque enfim os clientes são os mesmos e os produtos são os mesmos, os recursos são os mesmos, então o que mudou, o que muda é justamente o fato de que eu não tenho a obrigação de finalizar algo, o que eu comecei. Então acho que essa é a grande diferença dentro do formato que a gente tem hoje tá. Porque eu só trabalho seis horas e a gente oferece 8 horas de atendimento, então se eu comecei algum processo que eu não tenho condições de terminar por alguma razão, ou eu vou tirar férias, ou eu vou enfim, tirar uma folga, esse tipo de coisa assim, esse processo organicamente vai ter que ser transmitido para outro funcionário seguir o processo, e na agência física essa não é a realidade”.

Já três respondentes da equipe de Gestão (G1, G3 e G4), do total de quatro, afirmam que levam trabalho para casa de forma esporádica, conforme G4: *“Por poucas vezes sim, a maior parte do tempo acaba estudando para o trabalho em casa, muito raramente preciso levar alguma coisa pra casa, pra ser sincero nunca precisei, quando senti que fosse precisar acabei levando, mas nunca foi demandado”.*

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 de 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. No entanto, percebe-se que a gestão é flexível no quesito realização de horas extras, pois se o escriturário optar por não a fazer, não existe problemas.

Alguns funcionários da equipe Comercial relataram que quando trabalhavam em agências físicas levavam trabalho para casa, mesmo não tendo acesso aos sistemas do banco, fora da instituição, 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. Já quanto aos funcionários da equipe de Gestão, 3 (três) dos 4 (quatro) entrevistados relatam levar trabalho para casa de forma esporádica, mesmo que tal atitude nunca tenha sido demandada pela organização.

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 (nove) 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 três da equipe de Gestão

(G1, G3 e G4) e 6 (seis) do time Comercial (C1, C2, C4, C5, C7 e C9). As falas de C7 e G1 explicam tal fato.

C7: Tem um sistema né, no qual a gente registra todos os atendimentos ativos, receptivos. Nós somos logados, nós entramos na máquina, nós entramos e ficamos logados, né então ali mostra se a gente vai até o toallete, a gente tem que marcar ali, se a gente vai, se a gente vai lanchar a gente coloca ali, a pausa do lanche, a pausa particular, a pausa, todas as pausas, então nós somos medidos né, porque se nós não pausarmos, vai tocar o telefone na nossa mesa.”

G1: “Eles tem um sistema tá, isso eu sei te responder, tem um sistema onde todo atendimento ele é registrado, o que que ele fez com aquele cliente, foi um atendimento pra ajudar, foi um serviço, eu consegui fazer uma venda, e nesse sistema interno a gente gera relatório ali pra gestora deles.

Já conforme 3 (três) 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.”* E C8 também nos passa essa visão:

C8: “Então, na verdade aqui é um Big Brother Brasil, né. Então a gente tem todas as gravações, gravações é ótimo. Todas as ligações são gravadas, todas as conversas no WhatsApp são feitos backup diários, todos os e-mails são copiados pra chave geral da agência. Então a gente é medido de todas as formas né”.

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 num ambiente aqui bastante próximos, próximos dos gestores ta. Essa não é uma realidade também muito absoluta nas agências, dependendo da estrutura da agência, às vezes, tu nem vê o gerente geral dependendo do dia. Aqui não, aqui a gente tá muito próximo dos gestores e eles estão, digamos assim, muito acessíveis a nós. Quando eu falo dos gestores, eu não tô falando só do gestor imediato, eu to falando tanto da gerente executiva, da gerente comercial, quanto da superintendente. É uma sensação, uma visão que eu tenho, que são muito mais acessíveis, muito mais mesmo. 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 pelo time de Gestão como do 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 referente ao objetivo específico b, ou seja, voltando-se para a análise da organização do trabalho e da forma de trabalhar, 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 (oito) dos entrevistados, sendo três do time da Gestão (G1, G3 e G4) e quatro 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. G1 e C1 explicitam esta percepção:

G1: *“É que meu trabalho ele é bem dinâmico, tá, minha distribuição é conforme as demandas. Então eu vou me organizando, a gente tem, a gente trabalha aqui com métodos ágeis também, a gente tem mini times”.*

C1: *“Na verdade a gente não tem, como a nossa demanda é de acordo com o cliente né, com o que ele vai solicitando, e aí a gente vai fazendo aquilo que ele pede. A gente não tem uma divisão assim, tal hora eu faço isso, tal hora eu faço aquilo, é que era uma coisa que na rede até de certa forma tinha né”.*

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. As falas dos entrevistados deixam claras suas percepções:

C2: *“Então eu no primeiro início da manhã eu vejo às demandas que surgiram depois que eu sai e que os colegas atenderam no telefone, ahn e no meu e-mail, procuro vê. Ahn dai faço o contato de clientes nesse período porque até as 10 horas, como é uma cultura de cliente contata a agência a partir das 10 horas eu tenho esse espaço de tempo pra poder já fazer alguns contatos. Então eu tenho de eu se ativa”.*

C3: *“É completamente diverso daquilo que eu fazia na agência, né o contato é diferente, a forma de ofertar o produto é diferente né. Eu busco o cliente não é a demanda, não é o cliente que vem até aqui. Então a organização é diversa sim da agência física onde eu atuava”.*

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.

G2: *“Sim, aqui a gente consegue se planejar mais assim, porque na agência física além das rotinas normais, ainda tinha a questão de numerário, tesouraria, o cliente fisicamente lá, que aí surgem várias outras demandas, né”.*

C8: *“aqui é mais fácil pra te planejar porque justamente não tem um atendimento presencial então em alguns momentos tem como tirar um tempo pra fazer, tal coisa lá na agência presencial tu tem que usar o tempo que tu não está fazendo nada pra te planejar”.*

Neste sentido, C5 também fala sobre o planejamento e explica que, às vezes, devido à grande demanda dos clientes por atendimento e o fato de, algumas vezes, estarem com time reduzido não consegue executar o planejamento, mas que na maioria das ocasiões é possível fazer aquilo que foi planejado. C5: *“a maioria das coisas eu consigo fazer, outras não, quando a demanda é muito forte, ou quando tem um colega que tá ausente, a gente tem que suprir a necessidade, então a gente fica com dois, três celulares o que complica um pouco. Mas dá, dá pra fazer”.*

Passando para a análise do objetivo específico c (Descrever as mudanças no cotidiano laboral dos funcionários que migraram para a Agência bancária Digital), serão descritas as *mudanças na rotina de trabalho dos funcionários e a forma de atendimento a carteira de clientes*. Para isso, buscou-se entender se ocorreram mudanças na rotina de trabalho dos funcionários, e se ocorreram quais foram mais significativas e ainda, compreender como ocorrem o atendimento a carteira de clientes atualmente, 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. Pode-se perceber na fala de C8 que além da forma de atendimento o horário também mudou: *“Hoje, nosso atendimento é totalmente remoto, através de nossos canais digitais. E o horário também é diferente, já que é estendido, das 8 às 19.”* E G1 também afirma as mesmas alterações, conforme pode ser visto a seguir:

G1: *“O atendimento ele ocorre tá, por telefone, via email, e WhatsApp.” “É que aqui tem escalas né, mas o cliente, vamos dizer o regular, o horário ele é das oito e meia as cinco e meia. E os clientes que são do segmento afinidade, que é aquele segmento top né, é das oito as sete da noite. Mas a nossa carga horaria é a mesma seis horas:*

Apenas um entrevistado relatou que os processos não estão totalmente remotos ainda:

C7: *“[...] nós ainda não estamos totalmente digitais né, não, não nem tudo está remotizado, nós dependemos muito da agencia física, então isso sinceramente nos causa assim um, um trabalho maior porque o cliente ele entra em contato conosco faz a sua solicitação e aí nós temos, dependendo do que ele deseja, se é um empréstimo que ele precisa assinar contrato, nós temos que entrar em contato com a agência física que ele deseja se dirigir, porque hoje ele pode a qualquer agência, não necessariamente na dele né?. Ele pode ir em qualquer agência da rede, mas aí ele nos diz qual agência, nós temos que entrar em contato com os colegas, solicitar alguém lá que possa atende-lo sem que ele tenha que aguardar na fila, aí a gente manda os contratos, aí a gente tem que explicar tudo pro colega, o que o colega tem que fazer, é as vezes um retrabalho.”*

Já C4 diverge ao afirmar que:

C4: *“não é nas atividades e sim no operacional que o banco proporciona, no nos sistemas do Banco, isso sim foi a maior ahh mudança, porque antes só tinha é esse operacional dos sistemas presencial, no atendimento presencial e hoje a gente têm então ahhhh a modificação, ah ah a opção de poder fazer uma ligação gravada e substituir a assinatura do cliente. Esse tipo de sistema é que houve a maior mudança”.*

Na *rotina de trabalho*, apenas 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. G1, C3 e C6 deixam claras estas mudanças:

G1: *“Na agência é muita demanda, aqui a gente consegue criar a demanda”.*

C3: “Bom, a rotina de trabalho na agência digital, no meu caso é inversa, eu busco o cliente, eu ligo pra eles o tempo todo, eu recebo também ligações, mas eu são menores as quantidades, mais é eu indo até o cliente do que o cliente vindo até a mim. Então, minha rotina se inverteu”.

C6: “A gente tem que dar andamentos de forma mais dinâmica...então a rotina mudou bastante com certeza. Principalmente também em relação a postura, naturalmente nas agências a gente tem um perfil de metas...completamente diferente do que a gente tem aqui. A nossa ideia aqui na agência é rentabiliza o cliente pelo perfil e não necessariamente digamos assim cumprir tarefas e atingir objetivos comerciais específicos [...] A ideia é sempre priorizar a qualidade do feedback que esse cliente tá tendo, não que a gente não tenha também nas agências, mas lá a gente tá preocupado com uma série de outras coisas, então acaba que a qualidade do atendimento na agência física ela é muitas vezes deixada de lado em face a outros objetivos que a administração pode ter prioridade”.

Diante do exposto pode-se concluir que não somente a forma de atender o cliente mudou, não o ter mais presencialmente na Agência, 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.

Perante isso é possível assegurar que, o fato de os processos não estarem prontos, ou ainda, adequados para um atendimento 100% remoto, pode vir a causar desconfortos seja no funcionário 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 ao 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 esta 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 sem precisar se deslocar a uma Agência bancária, ou seja, de onde ele estiver, este também conta com um atendimento estendido, em horário diferenciado de acordo com o seu perfil. 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.

Houve 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. E não foi apenas a comunicação com o cliente que mudou, relata-se uma melhora significativa na comunicação interna, tal fato pode ser explicado por não haver mais clientes no local e os funcionários encontrarem-se mais próximos uns dos outros e de seus superiores.

O fato de não ter o cliente fisicamente não apenas melhorou a comunicação, como citado anteriormente, mas também proporciona uma melhora na execução do planejamento dos funcionários, visto que não tendo o cliente na sua frente, é possível este parar e se planejar de forma mais tranquila.

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. Os funcionários passaram a estar mais próximos entre si e dos seus gestores, o que favorece a comunicação interna e a resolução de problemas de forma mais dinâmica e ágil.

5.4 O perfil profissional dos trabalhadores da Agência Digital

Este tópico pretende responder o objetivo específico d (Analisar a percepção dos funcionários acerca das capacitações e competências necessárias para o trabalho em agências bancárias digitais.). Para tanto, buscou-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”.*

C9: *“Claro que a comunicação é mais difícil à distância, tu não tá vendo o cliente na tua frente, mas presencialmente a pessoa tá ali, tu consegue explicar com mais facilidade alguma dúvida, que as vezes por WhatsApp e telefone tem que ter uma explicação muito maior e mais objetiva das palavras, que fique claro pra ele”.*

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:

C2: *“Na Agência Digital tu não consegue saber pelo WhatsApp como é que aquele cliente tá te vendo, o que ele quer passar, o que ele tá reclamando às vezes, ele expressou no WhatsApp com uma forma rude e na verdade pra ele não tá sendo rude, ou ele te viu de uma forma rude e tu não está sendo. Então sim, 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.

G1: “tem que ter um horário que tu tem que tá disponível, mais do que às vezes na agência física e tu tem que conseguir, tem que ter otimização do tempo, tem que ser ágil”.

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”.

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”.

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 ao 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 (oito) 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. As falas de C2 e C7 nos trazem maiores informações. C2: *“Nós fizemos com o atendimento mesmo, adaptação ao atendimento, ao tipo de atendimento, ao tipo de registro.”* e 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.”*

Já quanto aos que não participaram, apenas um entrevistado, C9, disse que fez algum tipo de capacitação após entrar na Agência Digital, *“Não, quando eu entrei não, quando eu*

entrei. Fiz agora pouco, curso de métodos ágeis, que é uma forma de trabalho, que visa o trabalho em equipe, uma outra visão também.”

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 (três) 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 (cinco) entrevistados, (G4, C1, C5, C6 e C9), durante as entrevistas quando perguntado 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. A fala de C6 explica:

C6: “como negativo eu acredito que toda mudança ela tem um processo de adaptação e o que eu vejo de negativo é que nós deveríamos ter hoje, um processo de absorção dessa adaptação de uma forma diferente, o funcionário deveria ter um treinamento, passar por alguns meses de teste, pra que ele consiga, pra que tu consiga trabalhar a cabeça. Porque ahn, fica muito difícil pro funcionário, que já tá viciado numa forma de trabalhar, numa forma de conduzir as coisas, quando chega aqui, digamos assim cai de paraquedas literalmente na agência digital, acaba sofrendo um repressão bastante grande em identificar que aquilo que ele sempre fez, que parecia correto, agora não é mais correto”.

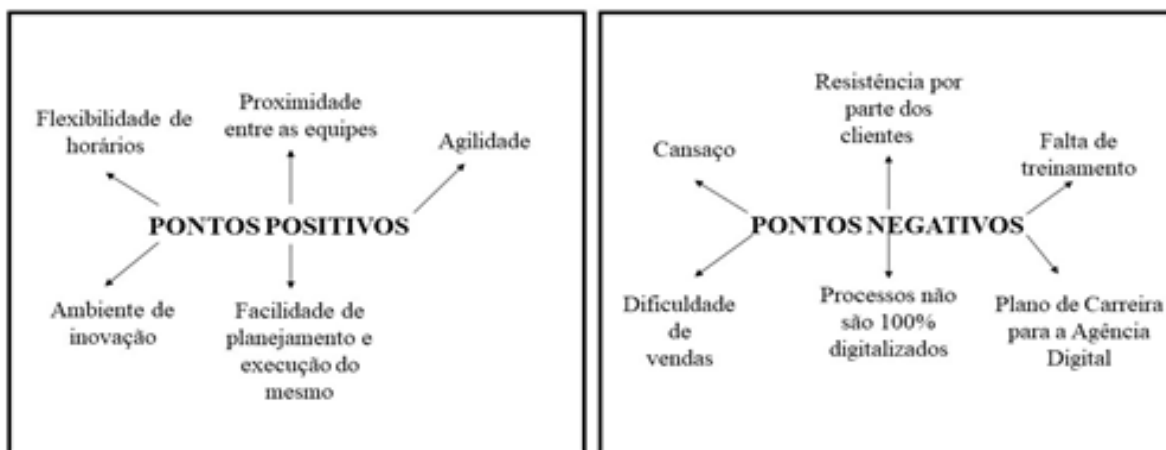
Outro ponto já citado anteriormente e retomando nos pontos negativos dentro da percepção dos funcionários é o fato de os processos não estarem 100% automatizados, ou seja, dependendo da solicitação do cliente, ainda se faz necessário que o mesmo se desloque a uma Agência Física para assinaturas de documentos. 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 relevante 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. A Figura 1 representa os pontos positivos e negativos.

Figura 1 – Pontos positivos e negativos do trabalho na Agência Digital



Fonte: elaborado pela autora (2020).

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 positivos tais como: não estar com os processos totalmente digitalizados e o treinamento não ser ofertado a todos, 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. E um treinamento maior e ofertado à todos aqueles que migram para a Agência Digital poderiam também auxiliar através de ferramentas o time comercial no que tange as dificuldades de vendas mencionadas, visto que estes relataram, ser a forma de comunicação, remota, que dificulta a venda.

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 Agência Digital que desencadeou 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.

Os dados permitiram analisar a percepção dos funcionários sobre a estrutura organizacional instituída na agência bancária digital (objetivo específico a), verificando-se que na estrutura organizacional 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 (objetivo específico b). 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 que as maiores mudanças observadas na rotina e atendimento, são na forma de atender, que deveria passar a ser exclusivamente através de canais remotos.

Ainda o planejamento na Agência Digital fica facilitado, também pelo fato de não ter o cliente fisicamente na Agência, os funcionários relatam que na Agência Física, por ter o cliente sempre presente, a execução de seus planejamentos muitas vezes acabava ficando em segundo plano.

No que tange ao as mudanças na rotina de trabalho e na forma de atendimento (objetivo específico c) as maiores mudanças observadas são na forma de atender, que passa a ser através de canais remotos, como WhatsApp, e-mail e telefone. E no intuito de atendimento, que passa a ser voltado a serviços que sejam aderentes ao seu perfil. Por outro lado, verificou-se que os processos de atendimento ainda não são totalmente remotos, visto que em alguns casos ainda é necessário que o cliente dirija-se até uma agência física, o que é visto como um ponto negativo, pois pode causar desconforto para o cliente que buscou a agência justamente pelo seu formato digital.

Já quanto ao novo perfil requerido para a nova estrutura e as capacitações ofertadas pela instituição (objetivo específico d) constatou-se 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.

Percebe-se que a organização teve cuidado em ofertar capacitações aderentes a essas novas competências requeridas aos funcionários, quando estes migraram para o novo formato, no entanto, tais capacitações foram ofertadas apenas àqueles que migraram no início do projeto, portanto àqueles que foram para a Agência Digital após não tiveram as mesmas oportunidades. Ademais tal fato é visto como negativo por aqueles que foram alocados após o início do projeto, pois estes sentem que não tiveram as mesmas oportunidades de adaptação e capacitação ao novo modelo.

Conclusivamente, verificou-se que houve mudanças na estrutura organizacional, bem como nos processos e no cotidiano laboral dos funcionários, assim como estes tiveram que mudar sua postura e trabalhar novas habilidades para o novo formato de atendimento instituído.

Destaca-se como pontos positivos da nova forma de trabalho a melhoria ocorrida na comunicação e o ambiente de inovação, que traz satisfação aos funcionários, das equipes de Gestão e Comercial. Já como pontos negativos deve-se ter atenção quanto a digitalização dos processos, que podem vir a causar desconforto tanto para os funcionários, sejam da Agência Digital ou Física. E ainda os treinamentos que poderiam ser ofertados a todos aqueles que migram para o novo modelo de atendimento, possibilitando que estes passem por um período de adaptação e treinamento, visto que não apenas a forma de atendimento alterou-se.

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
- ARAUJO, M. V. M. DE. **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, 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.
- COSTA, M. S. **Terceirização no Brasil: Velhos Dilemas e a Necessidade de uma Ordem mais Inclusiva**. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 1, p. 115-131, 2017.
- 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, J. E. L. Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 1, p. 63-81, 1994.

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.

GOENDER, J. Globalização, tecnologia e relações de trabalho. **Estudos avançados**, São Paulo, v. 11, n 29, jan./abr. 1997.

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.

POCHMANN, M. **Trabalho sob fogo cruzado.** São Paulo: Contexto, 2002.

RIBEIRO, J. M. C.; LOVISON, M.; SILVA, E. M.; SEVERO, E. A.; DORION, E. H. A administração clássica: um estudo aplicado a centrais de atendimento (call center). **Revista de Administração IMED**, v. 5, n. 1, p. 49-58, 2015.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. S. F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

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, 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.

SANTOS, R. **Design para confiança: a experiência do usuário com o banco digital.** 2018. 154 f. Dissertação. (Mestrado em Design) – Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade Vale dos Sinos, Porto Alegre, 2018.

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

SILVA, P. R.; SACHUK, M. I. Transformação do trabalho: implicações para o futuro das pessoas e das organizações. **Revista Administração em Diálogo**, v. 13, n. 1, p. 25-46, 2011.

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

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, 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.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta entrevista faz parte do Trabalho de Curso de autoria de Camila Brenner Godinho, graduanda em Administração na Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), *campus* Santana do Livramento, sob orientação da Professora Dra. Katiuscia Schiemer Vargas. A 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*. Destaca-se que todas as identidades dos respondentes serão mantidas em total sigilo.

BLOCO A – PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Apresentação: idade, naturalidade, estado civil.
2. Cargo.
3. Escolaridade/Formação.
4. Tempo que trabalha no banco:
5. Tempo que trabalha no cargo atual.
6. Experiências/trabalho(s) anterior(es). (algum digital/teletrabalho/*homeoffice* ou diferente das estruturas tradicionais?)
7. Comparando com os trabalhos anteriores, o que tem de diferente na sua atividade atual?

BLOCO B – A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E O COTIDIANO LABORAL DOS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA DIGITAL

1. Na sua visão, ocorreram mudanças na estrutura organizacional? Explique.
2. Como era a dividida a hierarquia na sua agência anterior? Explique.
3. Como se dá hierarquia na atual agência? Explique.
4. Como era sua rotina de trabalho na agência de onde você veio? Explique.
5. E agora, como é a rotina de trabalho? Explique.
6. Como era o atendimento a carteira de clientes na agência anterior?
7. Atualmente, como acontecem os atendimentos a carteira de clientes?
8. Qual o horário de atendimento ao cliente? Ocorre apenas em horário bancário?

BLOCO C – A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E O NOVO PERFIL PROFISSIONAL DOS TRABALHADORES DA AGÊNCIA DIGITAL

1. Qual a jornada de trabalho estabelecida no seu contrato de trabalho? Sofreu alguma alteração com a mudança para a agência digital?
2. Como se dá a distribuição das atividades de trabalho ao longo do dia e da semana? Como você organiza o seu tempo de trabalho na agência?
3. Você realiza *descansos inter e entrejornadas*? *Tem horário marcado, como funciona?*
4. Você faz hora extra? Trabalha em horários diferentes do bancário?
5. Trabalha em casa para suprir alguma demanda?
6. Quando e se excede a jornada de trabalho, ganha hora extra?
7. Como se dá o controle do seu trabalho? (*por parte dos gestores*)
8. Na sua opinião, quais os pontos positivos dessa nova forma de trabalho (na agência digital)?
9. E quantos aos pontos negativos de trabalhar em uma agência digital?
10. Na sua concepção quais as principais habilidades de um profissional bancário? (*em geral*)
11. Você precisou fazer novos cursos e/ou capacitações quando migrou para agência digital?
12. Você acredita que para trabalhar neste novo formato as habilidades requeridas do profissional mudaram?
13. Qual a sua opinião (geral) sobre o seu trabalho. O que gosta e o que não gosta?
14. Na sua opinião, existe um trabalho ideal? Como ele seria?

APÊNDICE B – TABELA DE CODIFICAÇÃO

CATEGORIA	CONSTRUCTO	DEFINIÇÃO		QUESTÕES
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Mudanças percebidas	Principais mudanças percebidas sobre a estrutura do banco	Investigar a percepção dos funcionários sobre a	1B
	Hierarquia ANTES e DEPOIS	Identificar as mudanças hierárquicas que ocorreram na organização em face da criação da agência digital.	estrutura organizacional instituída na agência bancária digital (objetivo específico a).	2B e 3B
COTIDIANO LABORAL	Rotina de trabalho ANTES e DEPOIS	Mudanças na rotina de trabalho dos funcionários, quando estes migraram para a agência digital.	Descrever as mudanças no cotidiano laboral dos funcionários que migraram para a agência bancária digital (objetivo específico c).	4B e 5B
	Atendimento a clientes ANTES E DEPOIS	Mudanças no atendimento ao cliente, seja na forma, ou nos horários.		6b, 7b e 8b.
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	Jornada de trabalho	Alterações na jornada de trabalho estabelecida no contrato de trabalho.		1C
	Distribuição das atividades	Como os funcionários distribuem e organizam suas atividades, ao longo do dia e da semana.	Identificar as mudanças ocorridas na organização e na forma de trabalhar dos funcionários da agência bancária digital; (objetivo específico b)	2C
	Descansos inter e entrejornadas	Como se dão esses descansos.		3C
	Hora Extra	Identificar se os funcionários realizam horas extra, e, em caso positivo, se recebem por elas.		4C; 6C
	Trabalha em casa	Identificar se os funcionários levam		5C

		trabalho para casa para suprir demanda de forma rotineira ou casual.		
	Controle do trabalho	Como se dá o controle do trabalho e produtividade por parte dos gestores.		7C
O PERFIL PROFISSIONAL DOS TRABALHADORES DA AGÊNCIA DIGITAL	Habilidades	Principais habilidades de um bancário na visão deles, e se os mesmos acreditam que as habilidades se alteraram em face do novo formato de trabalho	Analisar a percepção dos funcionários acerca das capacitações e competências necessárias para o trabalho nas agências bancárias digitais (objetivo específico d).	10C; 12C
	Cursos e capacitações	Necessidade de realizarem cursos ou capacitações para trabalhar na agência digital.		11C
	Percepção GERAL sobre o novo formato de trabalho	O que os funcionários gostam e o que não gostam na nova forma de trabalho; se existe um trabalho ideal e como seria.		8C; 9C; 13C