

**DO FÍSICO PARA O DIGITAL:
UMA ANÁLISE SOBRE O NOVO TRABALHO BANCÁRIO.**
FROM PHYSICAL TO DIGITAL: AN ANALYSIS OF THE BANKING WORK

Camila Brenner Godinho¹

Katiúscia Schiemer Vargas²

Carolina Freddo Fleck³

RESUMO

Os constantes avanços tecnológicos vêm acarretando inúmeras mudanças nas organizações, inclusive nas bancárias. Recentemente, a entrada de bancos digitais no setor impeliu os bancos tradicionais a ofertarem alternativas a seus clientes, tais como a abertura de agências digitais. Nesse sentido, esta pesquisa buscou compreender a organização da estrutura, dos processos de trabalho e o cotidiano laboral dos funcionários de uma agência digital de um banco público. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, exploratória, baseada em um estudo de caso intrínseco 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, agilidade no atendimento às demandas e flexibilidade para mudar e adaptar-se a novos cenários, bem como a satisfação dos funcionários com o novo modelo de trabalho.

Palavras-chave: Trabalho bancário, Agência digital, Instituição financeira, Processo de trabalho; Cotidiano laboral.

ABSTRACT

Constant technological advances have led to numerous changes within organizations, including banking. The entry of digital banks into the sector has recently led traditional banks to offer alternatives to their customers, such as opening digital branches. In this sense, this research aimed to understand the organization of the structure, the work processes and the daily work of the employees of a digital branch of a public bank. Thus, the study is structured as qualitative, exploratory research through an intrinsic case study at Banco Farroupilha. The main results include improved internal communication, the establishment of an environment conducive to innovation, the need for communication skills, agility in meeting demands, flexibility to change and adapt to new scenarios, flexibility, agility, and employee satisfaction with the new work model.

Keywords: Banking job; Digital agency; Financial institution; Work process; Daily work.

¹ Graduada em Administração pela Universidade Federal do Pampa

² Professora Adjunta da Universidade Federal do Pampa/ Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria

³ Professora Associada da Universidade Federal do Pampa/ Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

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 de uma reestruturação produtiva voltada para a flexibilização dos processos, marcada pela migração dos modelos *taylorista* e *fordista* para o *toyotista*, e pela busca por maior produtividade e lucratividade. A partir deste ponto, diversas variáveis, como a globalização, o avanço da tecnologia e as mudanças nas expectativas do público, passaram a influenciar consumidores, empresas e o mercado global (Sacchet, 2011). Consequentemente, os ambientes organizacionais também sofreram mudanças que, a partir do final da primeira década do século XXI, estão associadas à tecnologia da informação (Terrible, 2018) e a seu uso para impulsionar o crescimento das organizações e atender às necessidades dos consumidores.

A inserção de novos modelos de negócios utilizando-se da tecnologia, como as empresas-plataforma de transporte, são um exemplo de novas formas de mercado que causaram uma verdadeira revolução em seu ramo, modificando como os usuários interagem com as organizações e as relações de trabalho. Ademais, as empresas deixaram de oferecer apenas seus produtos e serviços em lojas físicas e 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* (Moraes *et al.*, 2019). Com as instituições financeiras, o rumo não foi e não tem sido diferente. Segundo a pesquisa Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) de Tecnologia Bancária 2019, realizada pela Empresa Deloitte, os aplicativos bancários, o surgimento e a regulamentação das *fintechs*⁴ estão mudando os hábitos dos consumidores. A pesquisa aponta que, em 2018, seis em cada dez transações bancárias já eram realizadas pelo celular. Em 2020, apenas dois anos depois, era possível abrir ou fechar uma conta bancária, ou, até mesmo, realizar um investimento financeiro sem ter que ir até a uma agência física, pois estes são serviços que passaram a ser possíveis de serem realizados por meio de aplicativos digitais.

Atendendo à demanda do mercado e a entrada de novos concorrentes – tais como Nubank®, Neon® e Banco Inter®, bancos totalmente digitais que, portanto, não possuem Agências Físicas e atendem seus clientes somente mediante plataformas tecnológicas –, os bancos tradicionais passam a oferecer atendimentos totalmente digitais. Assim, a figura dos atendentes bancários e gerentes de contas vem se tornando mais consultiva e/ou voltada para negócios de maior complexidade, alterando a rotina de trabalho e como se relacionam com os clientes. Ou seja, esse cenário altera o cotidiano laboral, impacta os processos e na organização do trabalho e pode requerer habilidades e capacitações diferenciadas dos trabalhadores.

Diante do exposto, esta pesquisa visa *compreender a organização da estrutura, dos processos de trabalho e o cotidiano laboral dos funcionários de uma agência digital de um banco público*. Para tanto, o artigo está organizado em sete seções, sendo elas a introdução, o embasamento teórico da temática – duas seções –, o método, a análise e discussão dos resultados; e, por último, são apresentadas as considerações finais, seguidas das referências utilizadas.

2. TRABALHO E TECNOLOGIA

Durante grande parte do século XX, o sistema de trabalho foi regido pelos modelos *taylorista* e *fordista*, pautados pela busca de produção em massa e pela visão do trabalhador

⁴ *Fintechs* podem ser definidas como *startups*, ou seja, organizações inovadoras, que atuam no mercado financeiro (Araújo, 2018).

como uma extensão da máquina, com tempos e movimentos rigorosamente cronometrados. Já no final do século, com a crise do capitalismo e o desenvolvimento de novas tecnologias, estes modelos passaram a não ser mais os únicos, surgindo assim o *toyotismo*, com uma proposta de atender as necessidades de personalização da produção e maior qualidade; os trabalhadores então passam a assumir diversas funções, lidando com diversas máquinas, dentro do mesmo trabalho (Antunes, 2007).

Com uma proposta de maior flexibilização e humanização do trabalho, o *toyotismo* surgiu como um modelo que oferece maior autonomia aos trabalhadores (Bernardo, 2009). Para sua implementação efetiva, no entanto, o modelo requer mudanças imediatas nas formas de trabalho, promovendo flexibilidade nas formas de contratação, remuneração e duração da jornada. Isso inclui a manutenção de um número mínimo de funcionários e a adaptação às demandas do mercado por meio de horas extras, trabalhos temporários ou subcontratações, conforme necessário (Antunes, 2007).

A massificação da tecnologia e a introdução da microeletrônica no final do século XX intensificaram a transferência de parte do trabalho para as máquinas, que se tornaram cada vez mais capazes de realizar novas tarefas de forma autônoma e inteligente (Antunes, 2005). Assim, com o advento da tecnologia, surgem os *call centers*, uma atividade em que, segundo Antunes e Braga (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”. Esse modelo reflete uma reminiscência do pensamento *taylorista*, caracterizado pelo controle rigoroso das atividades e pela cronometragem, consolidando o que os autores chamam de *infotaylorismo*. A tecnologia dos anos 1970 também possibilitou a externalização crescente do trabalho pelo capital, e o *call center* é um exemplo claro desse processo, no qual parte das operações é transferida para terceiros ou para regiões com menor custo, maximizando a eficiência e reduzindo despesas operacionais.

Na década de 1990, mudanças possibilitadas pelas novas tecnologias da computação e informação, pelas redes – especialmente a rede de internet – e pela globalização, modificaram as formas de trabalho, intensificaram a competitividade e, com isso, fizeram com que as empresas buscassem novas formas administrativas e adotassem modelos de flexibilização e de atuação em redes (Castells, 2009).

Nesse cenário de crescente e contínuo avanço tecnológico mundial, entre as décadas de 1990 e 2000, as formas laborais e configurações organizacionais passaram a se modificar ainda mais, impulsionaram o surgimento de formas de trabalho que sequer poderiam ser dimensionados em períodos históricos anteriores, como o teletrabalho e o *home-office*. Mais especificamente, a partir dos anos 2010, emergiram empresas virtuais, como o Nubank® e a Uber®, que transformaram mercados e introduziram 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, a depender do momento social vivido. Com tantas mudanças, surge a necessidade de adaptação tanto para organizações quanto para trabalhadores, que devem desenvolver novas competências e habilidades.

No entanto, vale refletir se as tecnologias deveriam, em vez de intensificar o trabalho, adaptar-se às necessidades dos trabalhadores, promovendo um ambiente de trabalho mais equilibrado e sustentável. Assim, a verdadeira transformação poderia residir não apenas na adaptação dos trabalhadores, mas também na busca por usos da tecnologia que priorizem o bem-estar e a eficiência no trabalho.

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

As organizações são grupos de pessoas que ordenadamente se unem para atingir objetivos comuns. Essas organizações, assim como as formas de trabalhar, passaram por incontáveis alterações ao longo da história, assumindo 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, em que se encontram os níveis hierárquicos; e c) sistema de comunicações, no qual se tem a relação entre as unidades, incluindo como, quando, onde e com quem devo me comunicar na organização (Oliveira, 2007). Os sistemas associados à questão da autoridade se mesclam e organizam conforme a necessidade de cada tipo de organização, fazendo assim com que possam assumir diferentes formatos e modelos de negócios. Em alguns modelos, pode ser mais importante manter uma estrutura focada na autoridade, enquanto em outros será melhor um sistema de responsabilidades associado a boas estratégias de fluxo comunicacional. Ou seja, atualmente, cada organização seguirá um modelo de estrutura que permita o bom desenvolvimento de suas atividades, sem uma lógica de mercado que um modelo deveria ser predominante comparado com outro.

Quase até o final do século XX, as organizações eram baseadas em alocar recursos em torno de metas, por meio de tarefas em cadeia de comando e controle verticalizados e hierarquias centralizadas. No entanto, com a introdução das tecnologias da informação e comunicação, baseadas principalmente na internet, flexibilizam-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 tecnologia passa a impactar substancialmente os empregos, pois muitos postos de trabalho vêm sendo trocados por aplicativos, sendo a denominada economia de Aplicativos (Mandel; Long, 2017). A Revolução 4.0 iniciou na primeira década do século XXI com a revolução dos dispositivos móveis com acesso à internet. Nesse cenário de intensa revolução tecnológica, as empresas foram impelidas a repensar seus modelos administrativos e de gestão, a fim de operarem de forma rápida e ágil (Schwab, 2016).

O trabalho informacional, aquele executado pelos responsáveis pelos sistemas e softwares nas organizações mais modernas, demanda novas estruturas organizacionais que proporcionem trocas entre os trabalhadores ou empresas por meio da tecnologia e, sobretudo, dos saberes criados e utilizados pelos trabalhadores para encontrar soluções para problemas no processo de trabalho (Antunes; Braga, 2009). Dessa forma, passa o saber tácito dos trabalhadores a exercer um papel importante, não sendo este, ainda, passível de ser executado por máquinas. É importante para as organizações que os funcionários possam identificar, acessar e saber como utilizar as informações e conhecimentos que possuem quando necessário eficazmente.

Com essas séries de mudanças ocorridas no mundo do trabalho e no cerne das organizações, o trabalhador acaba sendo impelido a adquirir e desenvolver novas competências. Assunção (2016) elenca uma gama de novas competências que passam a ser exigidas pelo mercado contemporâneo, sendo elas: trabalhador adaptável, flexível e sempre atento às novas informações e necessidades do mundo; capacidade de lidar com informações e gerenciá-las

mesmo que à distância e digitalmente; agilidade e disposição para o aprendizado contínuo; proatividade; inovação; capacidade de reinventar-se quando necessário; habilidade de guiar-se por objetivos, resolver problemas críticos e criação de alternativas.

Ademais, segundo o mesmo autor, essas competências podem ser desdobradas em três pilares: conhecimentos, habilidades e atitudes. Os conhecimentos necessários envolvem dominar o idioma local, assim como uma ou mais línguas estrangeiras; informática e tecnologia; quanto às habilidades, a comunicação clara e efetiva, criatividade e capacidade de relacionamento interpessoal se destacam; por fim, quanto às atitudes, elenca-se a importância da proatividade, adaptabilidade, ser um solucionador de problemas e capacidade de trabalhar em equipe (Assunção, 2016).

Assim como organizações de outros setores, as instituições bancárias também passaram por uma série de mudanças ao longo da história. Segundo Vazquez e Cavarzan (2015), as principais delas estão relacionadas a cinco revoluções: 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 a realização de transações de forma totalmente digital.

Esses fatos não trazem apenas mudanças para os clientes, mas também para os empregados, visto que enquanto há um esvaziamento das funções tradicionais das agências bancárias, muda-se a rotina de trabalho, as funções transacionais tornam-se residuais e as atividades de consultoria e relacionamento ganham destaque, notadamente com clientes de renda mais elevada (Vazquez; Cavarzan, 2015). Nesse 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, têm-se os caixas bancários que, anteriormente, precisavam dominar conhecimentos contábeis e demonstrar honestidade; agora passam a ter que exercer um excelente atendimento e apresentar bons resultados como vendedores de produtos do banco (Barbarini, 2001). Passa-se a exigir dos bancários mais multifuncionalidade, flexibilidade e, ainda, exímias habilidades de vendas (Grisci; Bessi, 2004).

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

4. MÉTODO

A fim de atingir o objetivo proposto – compreender a organização da estrutura, dos processos de trabalho e o cotidiano laboral dos funcionários de uma agência digital de um

banco público –, realizou-se uma pesquisa qualitativa e de caráter exploratório, adotando como estratégia o estudo de caso intrínseco.

As pesquisas exploratórias são investigações que visam aumentar a familiaridade do pesquisador com o fenômeno para a realização de pesquisas futuras ou clarificar conceitos (Marconi; Lakatos, 2003). Por sua vez, as pesquisas qualitativas são indicadas para entender fenômenos sociais, examinados em seu ambiente natural, trabalhando com o universo de sentidos, significados, motivações, crenças e valores (Minayo, 2001).

Quanto à estratégia de pesquisa, adotou-se o estudo de caso que, conforme Stake (2005), permite a compreensão de um evento por meio de sua individualidade. Para o autor, pode-se dividir os estudos de caso em três tipos: intrínseco, instrumental e coletivo. Este estudo caracteriza-se por ser um estudo de caso intrínseco, por objetivar uma melhor compreensão de um caso particular, o qual contém em si o interesse da investigação.

Para tanto, a pesquisa foi desenvolvida no *Banco Farroupilha* (nome fictício), um banco público que iniciou suas atividades em 1928 e, atualmente, possui 514 agências. Segundo o banco, foi aberta, em março de 2019, sua primeira agência digital com o propósito de servir os clientes remotamente, evitando assim o deslocamento indesejado até uma agência física. Para tanto, por meio de uma seleção interna, foi formada uma equipe de 23 funcionários para migrar para essa nova estrutura organizacional e, então, deixar de ter o costumeiro contato físico com os clientes e atendê-los por meio de plataformas digitais. Após algum tempo, mais dois 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. Como critério de inclusão, considerou-se o tempo mínimo de 1 (um) ano de trabalho no banco, visto que os funcionários que trabalham há menos tempo na instituição não fizeram parte da estrutura anterior e, portanto, não podem ser considerados aptos a analisar as mudanças ocorridas.

Durante a realização da pesquisa, a equipe da Agência Digital era composta por vinte e sete funcionários, sendo nove da área de Gestão, dezesseis da área Comercial e dois estagiários. Desse total, quatro foram excluídos da pesquisa (os dois estagiários e dois gestores que trabalhavam no banco há quatro meses) por não atenderem ao critério de inclusão de ter pelo menos um ano de trabalho no banco. Assim, 23 funcionários estavam aptos a participar, sendo que deste total, treze compuseram a amostra estudada.

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas *online* por meio de chamadas de vídeo. Para Gil (2012), a entrevista é uma forma de interação social entre o pesquisador e a população-alvo, sendo uma forma de conversa em que uma parte busca informações e a outra é a fonte desta. Assim, adotando uma configuração semiestruturada, as entrevistas oportunizaram flexibilidade às pesquisadoras e a detecção das reações, sentimentos e condutas dos entrevistados. Com a autorização dos entrevistados, as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas para análise.

Como método de análise realizou-se a análise de conteúdo que, segundo Bardin (2011, p. 47), consiste em:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A análise de conteúdo apresenta três etapas fundamentais para a utilização da técnica, sendo elas: 1ª) pré-análise; 2ª) exploração do material; e 3ª) tratamento dos resultados (inferência e interpretação). A primeira etapa consiste na fase de organização, na qual se deve ter a leitura flutuante, ou seja, um primeiro contato com os documentos, no caso, as entrevistas transcritas, obedecendo-se a regras de exaustividade, representatividade, homogeneidade, pertinência e exclusividade (Bardin, 2011). A segunda fase consiste em escolher as unidades de codificação, separando partes importantes dos discursos em recortes. Essas palavras-chave são identificadas, aparecendo uma primeira categorização que visa possibilitar a inferência do pesquisador. Por fim, na interpretação e inferência, terceira fase, tratam-se os resultados das fases anteriores, com utilização do referencial teórico como base (Bardin, 2011).

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico, são 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 funcionários, sendo que destes, treze compuseram efetivamente a amostra da pesquisa. Os funcionários foram identificados por siglas, visando preservar suas identidades e a confidencialidade da pesquisa. As siglas estão divididas em G1 a G4, os quais são funcionários da equipe de Gestão da Agência, e de C1 a C9, os quais são funcionários da equipe Comercial. A maioria é de mulheres (61,54%), com faixa etária variando de 22 a 53 anos e tempo de trabalho no banco de 2 a 14 anos. Quanto à escolaridade, 46,15% dos entrevistados possuem Ensino Superior Completo e 38,46% têm 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 apresenta a percepção dos funcionários do *Banco Farroupilha* sobre a estrutura organizacional instituída na Agência Digital. A estrutura organizacional compreende três principais elementos, sistema de responsabilidades, hierarquia e sistema de comunicações (Oliveira, 2007), os quais se mesclam de inúmeras maneiras, originando diferentes formas organizacionais.

Para tanto, foram investigadas as *mudanças ocorridas na estrutura organizacional* quando foi instituída a Agência Digital. Inicialmente, cinco entrevistados (G2, G4, C2, C4 e C6) disseram não ter percebido mudanças na estrutura organizacional. Por outro lado, para seis entrevistados (C1, C3, C5, C7, C8, C9), a *principal mudança* que pôde ser percebida em comparação com a estrutura anterior (agência bancária tradicional) refere-se ao sistema de comunicação, por poderem identificar melhorias na comunicação interna, que se tornou

mais ágil e fácil, como demonstram as falas: C9: *“Na Agência Digital, as coisas, informações, fluem rápido, 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. Então, o diálogo é facilitado, eles estão a todo momento nos auxiliando, então a gente se aproximou mais na Agência Digital”*.

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

O que se pode perceber na fala dos entrevistados é que a estrutura hierárquica permanece similar à da Agência Física, visão reiterada por C8: *“Um pouco só, na verdade na questão organizacional, em termos de cargos, continua bem similar a uma agência física, né”*. 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 atenderem mais de uma agência, ou seja, há mais de um cliente interno. 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. Mas é muito mais tranquilo, né, assim, essa hierarquia ela não é tão é tão evidente quanto é na agência [física]”*.

Em relação ao sistema de responsabilidades, que, segundo Oliveira (2007), pode ser entendido como o encargo de prestar contas a outrem sobre a realização de seu trabalho e suas obrigações com seus superiores e/ou com a instituição, verificou-se que todos os funcionários do time Comercial possuíam metas de vendas semestrais quando trabalhavam nas Agências Físicas. Já na nova estrutura, ou seja, na Agência Digital, os entrevistados não possuem esse tipo de responsabilidade, pois o novo modelo organizacional tem como intuito atender o cliente diferenciadamente, não apenas vender. As responsabilidades na Agência Digital abrangem contactar todos os clientes das suas carteiras, conforme demonstram as falas de C8 e C9 a seguir:

C8: *“É uma nova história que a gente consiga contactar todos os nossos clientes dentro de um semestre [...], que a gente pudesse contactar a carteira, entrar em contato com todos os clientes, principalmente, pelo menos uma vez, mas não é algo medido na ponta do lápis como se fosse uma meta comercial”*.

C9: *“Meta semestral como era antes não. 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 na denominação de cargos e diminuição de cargos se comparado a uma Agência Física.

Deve-se ficar atento a essa mudança na nomenclatura de cargos e se estes vão absorver novas funções, alterando assim suas atividades e responsabilidades. Ainda, houve uma mudança nas responsabilidades do time Comercial, que perde a meta comercial de vendas semestral e tem apenas a responsabilidade de rodagem das suas carteiras – em razão do período de projeto-piloto que ainda se encontram –, ou seja, entrar em contato com todos ou o maior número possível de clientes no prazo estabelecido.

Evidenciou-se que ocorreram melhoras no sistema de comunicação interna, fato que pode ser considerado uma vantagem da Agência Digital, pois a comunicação fluida e eficiente é de extrema importância na organização, podendo trazer agilidade nos processos e uma maior qualidade no atendimento ao cliente final. Dornelas e Hoppen (2001) afirmam que a virtualização das empresas, ou seja, a inserção das tecnologias, proporciona agilidade e economia para as organizações para além das práticas mais tradicionais.

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

A fim de compreender as mudanças ocorridas na organização e na forma de trabalhar na Agência Digital, foram 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 e como isso pode ter impactado o cotidiano laboral dos funcionários do Banco Farroupilha.

No que se refere à *jornada de trabalho*, doze respondentes foram categóricos quanto à opinião de que não houve alterações na duração; somente G4 teve alteração na duração de sua jornada de trabalho: *“Eu, contratada pra ser escriturária, deveria trabalhar seis horas, acabo fazendo por conta de falta de pessoal, né? Na agência, estou trabalhando oito horas hoje”*.

A Agência Digital presta um atendimento em horário diferenciado, diverso do horário bancário tradicional, atendendo seus clientes das 8h30 às 19h, motivo pelo qual os funcionários, que em sua maioria tem uma carga horária contratual de 6h, têm que trabalhar por escalas para tornar o atendimento estendido possível. Assim, no horário de funcionamento da Agência, sempre deve haver um funcionário disponível para atender o cliente, mesmo que haja troca de pessoas em um mesmo processo de atendimento. C4: *“Como eu trabalho durante seis horas e o nosso horário de atendimento é de oito horas, o que acaba acontecendo é que muitas vezes o meu trabalho tem que ser diluído com outros colegas, então eu começo uma atividade e outro colega termina o processo”*.

Quanto à realização de *horas extras*, os funcionários da Gestão, gerentes de contas e operadores de negócios são comissionados e, por isso, já trabalham oito horas, ou seja, desempenham a carga horária máxima permitida pelo banco. Já os escriturários (C1, C6 e C7), que têm carga horária de seis horas, quando fazem horas extras, as convertem em pagamento, conforme explica C6: *“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 têm 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 afirmaram que os fazem para almoço, sem horário fixo exigido pela organização, e sim estabelecidos por meio de uma organização entre colegas a fim de que os setores nunca fiquem descobertos de atendimento.

O tempo de almoço varia conforme a jornada de trabalho, sendo que para funcionários que trabalham oito horas é de uma hora, e para os que possuem jornada de seis horas, este é de trinta minutos.

Os funcionários do *Banco Farroupilha* também 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 e nem teriam como, visto que não possuem 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 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 oito 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.

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

Alguns funcionários da equipe Comercial relataram que quando trabalhavam em agências físicas levavam trabalho para casa, mesmo não tendo acesso aos sistemas do banco; já na Agência Digital, afirmam que isso nunca ocorreu, pois no sistema de horário estendido, alguém – e não necessariamente quem iniciou o atendimento – estará apto a atender seus clientes, o que demonstra que existe uma menor individualidade na Agência Digital, não sendo necessário que o cliente seja atendido por seu gestor de carteira exclusivamente.

Ainda sobre a organização do trabalho, buscou-se compreender como se dá o *controle do trabalho* dos funcionários da Agência Digital pelos superiores. O controle pode ser entendido como a função de monitoramento das atividades, a fim de assegurar que estas estão sendo realizadas conforme o planejamento da organização.

Para nove entrevistados – três da equipe de Gestão (G1, G3 e G4) e seis do time Comercial (C1, C2, C4, C5, C7 e C9) –, o controle do trabalho na Agência Digital é efetuado por sistemas em que, além dos atendimentos realizados, também ficam registradas as ausências dos funcionários em suas mesas de trabalho. As falas de C7 e G1 explicam tal fato.

C7: Tem um sistema 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 toalete, a gente tem que marcar ali, 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 têm um sistema, tá, isso eu sei te responder, tem um sistema onde todo atendimento ele é registrado, o 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.

Por sua vez, para três entrevistados (G2, C3, C5 e C8), o controle do trabalho na Agência Digital é intensificado pela tecnologia, pois todas as ligações e conversas entre os funcionários e clientes são gravadas, seja por WhatsApp® ou e-mail, possibilitando aos gestores e ao setor de controle de qualidade ter acesso a esses arquivos e informações. Além disso, o controle de qualidade constantemente faz 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 um trabalho de qualidade melhor por aqui do que na agência física”*. C8 reitera essa visão:

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 a 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 à maior proximidade entre o time Comercial e de Gestão, considerando que o fato de não haver cliente presencialmente na Agência Digital possibilita maior proximidade entre eles: *“Então, a gente trabalha aqui bastante próximos. Essa não é uma realidade também muito absoluta nas agências, tu nem vê o gerente geral dependendo do dia. Aqui não, aqui eles estão, digamos assim, muito acessíveis a nós. Isso é uma diferença gigantesca”*.

A partir do exposto, percebe-se que o uso da tecnologia por parte do banco, seja por sistemas ou por gravações, possibilita uma ampliação do controle dos funcionários. O fato de as conversas serem gravadas é visto como positivo tanto pelos gestores como pelo time comercial. A ausência de clientes na Agência Digital também facilita no controle, pois os funcionários ficam mais visíveis e próximos entre si e para com seus superiores. Cabe destacar que o controle não foi interpretado no sentido de controlar as suas ações, mas no sentido de que o funcionário e os gestores mantêm maior controle sobre suas atividades e demandas para manter a atenção aos clientes e não deixar algum atendimento pendente.

Ainda sobre 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*. Nesse sentido, para oito dos entrevistados, 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 solicitam. 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 trabalha aqui com métodos ágeis também, a gente tem mini times.

C1: *Na verdade, como a nossa demanda é conforme 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.*

Por outro lado, C2 e C3 divergem dessas percepções. Para C2, por ter um horário diverso, das 8h às 19h, acredita que é possível tanto ser ativo criando as demandas, quanto atender às demandas dos clientes, ou seja, pode tanto entrar em contato com os clientes propondo novos negócios, quanto atender aquilo solicitado pela sua carteira de clientes. Por sua vez, para C3, o trabalho na Agência Digital difere daquele feito na Agência Física, porque, na Agência Digital, ele mais entra em contato com o cliente do que o cliente que entra em contato ou vai até ele.

Além disso, G2 e C8 destacam que a dinâmica instituída na Agência Digital possibilita uma maior execução do planejamento das suas atividades em comparação com a Agência Física, pois o fato de não ter o cliente presente e, assim, não precisar dispender atenção exclusiva a ele, lhes dá mais liberdade para executar os seus planejamentos.

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

Assim, quanto à *forma de atendimento*, anteriormente, na Agência Física, os atendimentos à carteira de clientes ocorriam majoritariamente presencialmente, somente alguns casos remotamente. Já na Agência Digital, ocorrem exclusivamente por canais digitais, conforme já mencionado. Apenas um entrevistado tem percepção divergente e relata que os processos não estão totalmente remotos ainda: C7: “[...] *nem tudo está remotizado, nós dependemos muito da Agência Física, então isso nos causa um trabalho maior porque o cliente, ele entra em contato conosco, faz a sua solicitação e aí nós temos que entrar em contato com a Agência Física que ele deseja se dirigir*”.

Acerca da *rotina de trabalho*, onze funcionários relataram que, 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. Os outros dois funcionários (C4 e G4) relataram não terem percebido mudanças.

Diante do exposto, compreende-se que não somente a forma de atender o cliente mudou, mas também se alteraram os horários de atendimento, que passaram a ser estendidos conforme o perfil do cliente. Ademais, entende-se que o fato de os processos não estarem completamente informatizados e, portanto, não ser possível sua conclusão completamente remota, pode causar transtornos, pois além de um retrabalho para os funcionários da Agência Digital, pode ocasionar um atendimento de menor qualidade na Agência Física, por este cliente não ser da própria Agência. Essa percepção é corroborada por Gonçalves (2016), ao explicar que quando os funcionários das Agências Físicas precisam atender os clientes das Agências Digitais, podem considerar perda de tempo, visto que estes não são seus clientes diretos e não trarão retornos para a sua Agência ou atingimento de suas metas.

Ademais, percebe-se que, além da alteração da forma e horário, o atendimento ao cliente passa a ter outro enfoque: de menos cobranças por vendas e metas a qualquer custo, para o primor pela qualidade e adequação ao perfil do cliente. C4: “*Não, aqui a gente trabalha*

com a qualidade do atendimento e não com a quantidade de atendimentos”. Para Vasquez e Cavarzan (2015), é natural que a informatização cause uma diminuição das funções tradicionais bancárias, tornando-as residuais em prol de atividades de consultoria e relacionamento. Lacombe e Heilborn (2009) acrescentam à ideia ao afirmar que a quantidade deverá ser consequência da qualidade, que a capacidade de proporcionar qualidade em seus serviços é que irá determinar o êxito da organização.

5.4 O perfil profissional dos trabalhadores da Agência Digital

Neste tópico, intenta-se analisar a percepção dos funcionários do *Banco Farroupilha* acerca das capacitações e competências necessárias para o trabalho em agências bancárias digitais. Para tanto, buscou-se identificar as *habilidades* necessárias para trabalhar no novo modelo, isto é, na Agência Digital, bem como quais cursos e capacitações foram ofertados aos funcionários pela instituição e qual a sua *percepção geral* sobre a nova forma de trabalho instituída.

Devido à forma de atendimento ao cliente ser, primordialmente, remota, a principal habilidade citada pelos entrevistados como necessária para trabalhar no modelo digital diz respeito à comunicação, tanto oral quanto 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 voz, vamos dizer de dicção.*

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

O funcionário C2 ainda explica a importância da comunicação e da habilidade de interpretar textos, a fim de entender o que o cliente deseja via mensagens: “[...] *tu não consegue saber pelo WhatsApp como é que aquele cliente tá te vendo, ele expressou no WhatsApp com uma forma rude e na verdade pra ele não tá sendo rude [...] isso é uma mudança muito séria que eu vejo né, na Digital. Então, interpretação de texto*”.

Além da comunicação, os entrevistados citaram outras habilidades, tais como agilidade, flexibilidade e proatividade. Ser ágil, a fim de atender as demandas de forma rápida e eficiente, ser flexível para mudar e se adaptar a novos cenários; a globalização acarretou um mundo do trabalho no qual as mudanças ocorrem de forma mais dinâmica e acelerada, sendo necessário que os profissionais estejam aptos a acompanhá-las, condição esta que não é diferente no setor bancário.

C1: *No formato digital, a habilidade principal é a agilidade. Se o cliente entrou em contato, 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.*

As habilidades citadas pelos entrevistados podem ser alocadas no campo das competências comportamentais, as quais, segundo Leme (2008), advêm de experiências anteriores, do ambiente e de influências externas. Como exemplo, os autores citam comunicação, empatia, criatividade, flexibilidade, planejamento, proatividade, agilidade e relacionamento interpessoal. Para Assunção (2016), as habilidades mencionadas podem ser consideradas 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 migraram para o novo formato. Dos treze entrevistados, oito afirmaram que foi ofertado um treinamento de uma semana – G1, G2 e G3 e C2, C3, C4, C7 e C8 – e cinco relataram que não receberam treinamento – G4, C1, C5, C6 e C9. Esse desacordo deve-se ao fato de que os oito primeiros migraram para a Agência Digital no início do projeto, e os demais foram alocados posteriormente. Dentre os que não tiveram a semana de treinamento, o único que citou ter feito um curso específico depois foi C9: *“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”*.

Segundo os funcionários que participaram do treinamento para trabalhar na Agência Digital, os assuntos abordados foram as formas de atendimento, comunicação e marketing, isto é, alinhados com as competências elencadas como necessárias para trabalhar no formato Digital. No entanto, cabe destacar que o fato de nem todos os funcionários da Agência Digital terem recebido a mesma capacitação, além de gerar insatisfação, pode acarretar falta de padronização do atendimento. Para C6, 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”*.

No que tange à *percepção geral dos funcionários* sobre a Agência Digital, foram analisados os pontos positivos e negativos da nova forma de trabalho. As respostas foram variadas, aspectos considerados satisfatórios e insatisfatórios dentro do novo modelo instituído pelo *Banco Farroupilha* foram citados, assim como três respondentes consideraram não haver nada de negativo no trabalho na Agência Digital.

Especificamente, cinco entrevistados (G4, C1, C5, C6 e C9) citaram como ponto negativo a falta de um treinamento mais consistente para todos os que migram da Agência Física para a Digital, conforme já relatado. Segundo C6, como o intuito de atendimento nas estruturas é diferente, os funcionários que não passam por treinamento acabam tendo dificuldades e o cliente recebe um atendimento diverso, visto que na Agência Digital o foco do atendimento é o cliente, trabalhar o cliente pelo seu perfil, ofertando maior qualidade de atendimento, já na Agência Física, por existirem metas comerciais, o atendimento é acessório, e não prioridade.

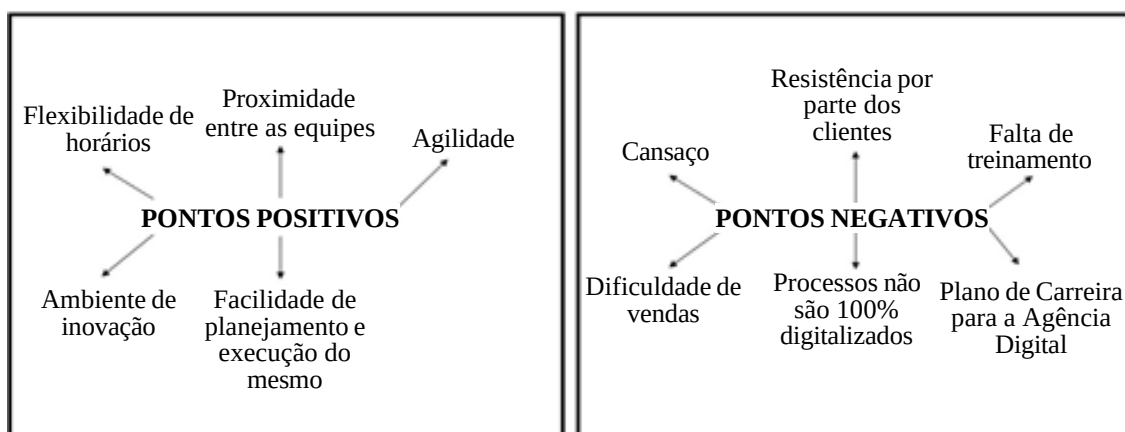
C6: Como negativo, eu acredito que toda mudança ela tem um processo de adaptação e o que eu vejo de negativo é que nós deveríamos ter hoje um processo de absorção dessa adaptação de uma forma diferente. O funcionário deveria ter um treinamento, passar por alguns meses de teste pra que ele consiga, pra que tu consiga trabalhar a cabeça. Porque 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 uma 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 retomado como ponto negativo na percepção dos funcionários é o fato de os processos não estarem totalmente automatizados, ou seja, dependendo da solicitação do cliente, ainda se faz necessário que ele se desloque a uma Agência

Física para, por exemplo, assinar documentos. No entanto, segundo a Febraban, desde 2001 algumas instituições financeiras já oferecem contratação de créditos mais simples por meio de canais totalmente digitais, desde 2018 já é possível contratação de crédito imobiliário em Agências Digitais, e, atualmente, um Banco Digital, inovou criando uma assinatura digital por meio de vídeo *selfie*. Dessa forma, percebe-se que a digitalização dos processos elencados pelos entrevistados já é possível de ser feita e, portanto, o *Banco Farroupilha* já pode buscar oferecer desde os serviços mais simples até os mais complexos remotamente.

No que se refere aos pontos positivos, os funcionários destacaram: proximidade com colegas e superiores e o ambiente de inovação. A proximidade com os colegas já havia sido citada anteriormente quando relataram as melhorias na comunicação proporcionadas pelo novo ambiente de trabalho favorecendo a união e a interlocução entre os funcionários e seus superiores, que sentem maior liberdade para esclarecer dúvidas e trocar informações. Para os entrevistados, o ambiente de inovação possibilitado pela nova estrutura contribui para que se sintam motivados e satisfeitos. A Figura 1 representa os pontos positivos e negativos elencados pelos entrevistados do *Banco Farroupilha*.

FIGURA 1 – PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DA AGÊNCIA DIGITAL.



Fonte: Elaboração própria.

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 se sentem parte das próximas mudanças ocorrendo no mundo pela intensa digitalização dos processos nas diversas áreas empresariais. Alguns pontos negativos como não estar com os processos totalmente digitalizados e falta de treinamento consistente são aspectos que podem ser vistos como falhas no projeto, mas cabe ressaltar que a Agência Digital do *Banco Farroupilha* ainda é recente, tendo completado um ano durante a realização desta pesquisa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acompanhando as transformações organizacionais impulsionadas pela tecnologia, as organizações financeiras aceleraram o processo de digitalização, surgindo, inclusive, bancos totalmente digitais. Neste cenário, o *Banco Farroupilha*, tradicional banco público, iniciou a abertura de agências digitais, o que desencadeou mudanças organizacionais e laborais de diversos âmbitos. Assim, este estudo visou compreender a organização da estrutura, dos processos de trabalho e o cotidiano laboral dos funcionários, para contribuir com o aprofundamento de estudos nesta temática.

Inicialmente, analisando a percepção dos funcionários sobre a estrutura organizacional instituída na Agência Digital, identificou-se que as mudanças mais relevantes foram no sistema de comunicação interna, com melhorias no relacionamento, na aproximação entre os colegas e superiores, facilitando 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. Deixaram de ter número de vendas a fazer e passaram a ter como meta o contato mais próximo do cliente para entender o que ele busca em termos de serviços bancários.

Em seguida, ao analisar as mudanças ocasionadas na forma de trabalhar dos funcionários da Agência Digital, verificou-se que a mais relevante foi a instituição do trabalho por escalas a fim de suprir o horário de atendimento estendido (das 8h às 19h), o que, por conseguinte, contribuiu para que os funcionários não levassem trabalho excedente para casa, como acontecia na Agência Física.

No que tange à rotina, a principal mudança observada foi a forma de atendimento ao cliente que, a princípio, deveria ser integralmente por meio de canais remotos (ex. *WhatsApp*®, e-mail e/ou telefone), mas que, em certa medida, alguns processos ainda precisam de atividades físicas/presenciais. Isto é visto pelos funcionários do banco como um ponto negativo, por poder causar desconforto para o cliente que buscou a agência justamente por seu formato de atendimento totalmente remoto.

Quanto ao perfil requerido para a nova estrutura e às capacitações ofertadas pela instituição, 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, interpretação de textos, flexibilidade, agilidade e proatividade. Tais competências comportamentais vão ao encontro do que Assis (2018) considera ser o esperado pelo mercado de trabalho contemporâneo.

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

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

REFERÊNCIAS

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

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

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

ARAUJO, Marcos Vinicius. **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, Alex Vieira. **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, Yluska. Qualificação profissional ou competências para o mercado futuro? **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v.8, n.1, p. 175–207, 2016.

BARBARINI, Neuzi. **Trabalho bancário e reestruturação produtiva: implicações no psiquismo dos trabalhadores**. 2001. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e Institucional) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2001.

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

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

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

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

DORNELAS, Jairo Simião; HOPPEN, Norberto. 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 — Federação Brasileira de Bancos. **Bancos antecipam ferramentas, novos serviços e incrementam ações frente à 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: 01 de novembro de 2022.

FEBRABAN — Federação Brasileira de Bancos. **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 de 2022.

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos. **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, 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

GONÇALVES, Natalia Muniz Barreto. **O futuro da comunicação no setor bancário: os desafios do modelo da agência digital**. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas (FGV), Rio de Janeiro, 2016.

GRISCI, Carmen Ligia Iochins; BESSI, Vania Gisele. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 6, n. 12, p. 160-200, jul./dez. 2004.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

- LEME, Rogerio. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- MANDEL, Michael; LONG, Elliott. A economia de aplicativos no Brasil. **Progressive Policy Institute**, 2017.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MORAIS, Aline Silva Autran.; HOECKESFELD, Leonir.; SARQUIS, Alessio Bessa.; MUSSI, Clarissa Carneiro. ‘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, Djalma Pinho Rebouças. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 17.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ROSSI, Elisabeth. Zulmira. **Reabilitação e reinserção no trabalho de bancários portadores de LER/DORT: análise psicodinâmica**. 2008. Tese. (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.
- SACCHET, Rosana de Oliveira Freitas; *et al.* Comportamento caótico do consumidor na era digital: uma abordagem baseada na teoria do caos. **Revista de Administração da UNIMEP**, s. 1, v. 9, n. 3, p. 87-111, 2011.
- SCHWAB, Klaus. **A quarta Revolução Industrial**. Tradução Daniel Moreira Andrade. São Paulo: Edipor, 2016.
- SILVA, Juliana Lemos.; NAVARRO, Vera Lucia. Organização do trabalho e saúde de trabalhadores bancários. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, mar./abr., 2012
- STAKE, Robert. Case Studies. In: DENZIN, Norman.; LINCOLN, Yovana. **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage, 2005, p. 108-132.
- TERRIBLE, Sandra Regina Isoton. **Aprendizagem organizacional na difusão da inovação: estudo de caso com funcionários de uma agência bancária com atendimento digital**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul (UCS), Caxias do Sul, 2018.
- VAZQUEZ, Barbara Vallejos.; CAVARZAN, Gustavo Machado. Redução do emprego bancário no Brasil: ajuste conjuntural ou nova reestruturação produtiva? **Anais.. XIV Encontro Nacional ABET**, Campinas, 2015.

Recebido em: 16/02/2023

Aceito para publicação em: 25/02/2025