

COMO O AVANÇO TECNOLÓGICO AFETA O TRABALHO NO SETOR BANCÁRIO? um estudo empírico

HOW DOES THE TECHNOLOGICAL ADVANCE INFLUENCE THE WORK IN PRIVATE BANKS? an empirical study

Jucelia Appio FRIZON¹
Fernando Francisco BRUM²
Guilherme Welter WENDT³

Submetido em: 22/04/2020
Aprovado em : 12/05/2020

RESUMO

Objetivo: Analisar qual a influência do desenvolvimento tecnológico no trabalho das pessoas que atuam em agências bancárias privadas de Francisco Beltrão, PR. **Método:** Trata-se de um estudo qualitativo. Entrevistas semiestruturadas foram realizadas, sendo que os resultados foram analisados por meio da análise temática. **Resultados:** Os bancários entrevistados executam tarefas diárias semelhantes, apesar de pertencerem a instituições distintas. Destacou-se a redução dos postos de trabalhos, podendo este ser atribuído ao avanço tecnológico introduzido no setor. Os trabalhadores revelaram sentir o efeito da sobrecarga no desempenhar das suas funções, bem como decorrente de alta cobrança pelos atingimentos de metas e objetivos. **Conclusões:** Constatou-se uma mudança clara na rotina de trabalho (redução no quadro de funcionários e aumento no número de clientes), causando sobrecarga. Além disso, cobranças por metas e objetivos se acentuaram através do uso de ferramentas tecnológicas.

Palavras-chave: Modernidade. Tecnologia. Bancos.

ABSTRACT

Objective: Analyze what are the influences of technological development on the work of employees of private banks from Francisco Beltrão, PR. **Method:** This is a qualitative study. Semi-structured interviews were conducted, and results were analyzed through thematic analysis. **Results:** The employees performed similar daily tasks, despite belonging to different

¹ Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

² Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

³ Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

institutions. The reduction of jobs due to technological advances introduced in the sector was highlighted. Participants also reported overload due to high demands for achieving goals and objectives. Conclusions: There was a clear change in the work routine (job reductions and increased number of customers), which has led to sense of overload. In addition, demands for goals and objectives were accentuated through the use of technological tools.

Keywords: Modernity. Technology. Banks.

1 INTRODUÇÃO

O setor financeiro no Brasil passou por profundas transformações nas últimas décadas (BÁTIZ-LAZO, 2018). Acredita-se que a Reforma Bancária de 1964 foi o ponto de partida para uma série de mudanças organizacionais e tecnológicas. Dentre as consequências diretas da reforma, encontram-se a formação e consolidação do sistema financeiro em nível nacional, a concentração do capital financeiro, a grande ampliação dos tipos e da quantidade dos serviços bancários, a padronização dos procedimentos contábeis dos bancos e o início de um processo de automação com tecnologia da informação. Essas mudanças impactaram profundamente as características do trabalho nos bancos, embora pouco se questionou acerca do impacto dessas transformações no trabalho dos funcionários (SOARES, 2013; VITORIO, 2019). Com efeito, os bancos apostam em novas tecnologias para diminuir sua dependência da massa de trabalhadores que ainda existe nas agências (CRESSEY, 2018; DAVID, 2004; VENKATESH; BALA; SAMBAMURTHY, 2016). Para evidenciar tal assertiva, no ano de 2011, os gastos com tecnologias chegaram a 18,4 bilhões de reais e o lucro líquido do setor foi de 59,7 bilhões de reais. Já no ano de 2017, o “gasto” passou a ser visto como “investimento” em tecnologias, atingindo a casa de 19,5 bilhões em investimentos, com lucro líquido de 82,9 bilhões (FEBRABAN, 2017).

Conforme pesquisas do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), em cinco anos, quase 55 mil empregos foram perdidos no setor bancário. Em 2013, considerando os seis gigantes do sistema financeiro nacional (Banco do Brasil, Bradesco, Caixa Econômica Federal, Itaú, HSBC e Santander), o número de agências bancárias era de 20.705 e o número de funcionários chegava a 470.034. No ano de 2018, os números tiveram redução de 9,98% no número de agências (caindo para 18.638) e 11,50% no número de funcionários (reduzindo o quadro para 415.934; DIEESE, 2013, 2018). Torna-se necessário um profundo debate acerca do papel desempenhado pelo sistema financeiro nacional, pois os bancos apresentam resultados muito superiores aos de outras empresas dos mais diversos portes e setores do país, mesmo frente a um cenário de recessão econômica prolongada (DIEESE, 2018). Ademais, contribuem para agravar a situação de desemprego no país ao fechar milhares de postos de trabalho, ano após ano. Logo, é urgente o debate de questões como as formas de distribuir os ganhos de produtividade provenientes das novas tecnologias e as formas como o sistema financeiro nacional deve se inserir em um projeto de desenvolvimento econômico e social, com distribuição de renda e geração de emprego de qualidade (DIAS; OLIVEIRA, 2018).

Ainda em 1991, Giddens especulou acerca das consequências da modernidade. O autor afirmou que a indústria contemporânea, fortemente pautada nos avanços da ciência e tecnologia, altera a relação dos homens com a natureza de maneiras que eram inimagináveis nas gerações anteriores. Para as empresas, onde se objetiva gerar riquezas, estas mudanças e investimentos no desenvolvimento tecnológico são muito atraentes, pois, de modo geral, novas tecnologias

prometem melhorar radicalmente a produtividade das organizações, diminuindo custos com funcionários. Ficam assim evidenciados os conflitos entre empresas e funcionários e sobre a questão ser humano *versus* máquina. Este tema mantém-se atual e pertinente devido à rapidez com que as novas tecnologias vêm sendo introduzidas no mercado de trabalho (DAVID, 2004; DIAS; OLIVEIRA, 2018; DULCI, 2018; JINKINGS, 2000). Além desses autores, a própria Federação Brasileira de Bancos – principal entidade representativa do setor bancário brasileiro – tem constantes publicações tratando das tecnologias inseridas no contexto bancário.

As instituições bancárias no Brasil vêm se atualizando de longa data, buscando cada vez mais recursos tecnológicos (SANCHES, 2012). Há mudanças contínuas nas funções dos profissionais da área, tornando-se habitual o lançamento de novas ferramentas tecnológicas que estreitam relacionamentos e facilitam o dia a dia dos clientes das instituições bancárias. No entanto, não fica claro até que ponto os recursos humanos da empresa acompanham a evolução dos recursos tecnológicos, bem como qual o tratamento que estes funcionários devem ter para uma integração harmônica e eficaz na busca de resultados satisfatórios para a empresa.

A presente investigação explora quais os impactos do desenvolvimento tecnológico na rotina de trabalhadores de agências bancárias privadas de Francisco Beltrão-PR. Entende-se que este estudo é relevante para que gestores do setor bancário tomem diretrizes mais assertivas, buscando a harmonia e o desenvolvimento contínuo, tanto dos recursos humanos quanto tecnológicos. Justifica-se este estudo com base nos argumentos de que o uso da tecnologia – embora tenha auxiliado a rápida expansão de produtos e serviços – tem consequências peculiares para os trabalhadores, marcadas por um paradoxo onde os avanços confundem-se com o desemprego ou com o emprego precário (CARVALHO, 2010).

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção, abordam-se conceitos e teorias centrais para a compreensão da problemática abordada no estudo. Com efeito, as inovações experienciadas no setor bancário coincidem com a vigência da chamada era moderna (GIDDENS, 1991). Assim, apresentam-se, primeiramente, os conceitos relativos a essa era, sob os pontos de vista cultural e também epistemológico.

2.1 CONCEITUANDO A MODERNIDADE

Antony Giddens desenvolveu sua discussão acerca das discontinuidades que marcam os âmbitos sociais e individuais da era moderna. Em sua definição, a modernidade seria um “estilo, costume de vida ou organização social”, que data da Europa do século XVII e, com o tempo, foi também notada nos demais continentes (GIDDENS, 1991, p. 11). No que concerne ao contexto da modernidade, Berman (1986) evidencia que ser moderno é encontrar-se em um ambiente que promete aventura, alegria, crescimento, autotransformação e transformação das coisas. Porém, a modernidade pode ameaçar destruir tudo o que se tem, tudo o que se sabe e tudo o que é.

Três características prevalecem no processo de identificação das discontinuidades que separam as instituições sociais modernas das tradicionais, a saber: a) o ritmo de mudança; b) o escopo da mudança e; c) a intrínseca das instituições modernas. Paralelamente a estas características, Giddens (1991) ainda desenvolve três dimensões institucionais da modernidade, associando, primeiramente, o fato de a modernidade ser entendida como equivalente ao mundo industrializado. A segunda dimensão é o capitalismo enquanto sistema de produção de

mercadorias. Já a terceira dimensão institucional da modernidade é a constante e crescente capacidade dos indivíduos reestruturarem suas relações e representações do mundo, a partir da experiência e conhecimento propiciados pelas instituições.

Já Berman (1986) salientou que a experiência da modernidade anula todas as fronteiras geográficas e raciais, de classe e nacionalidade, de religião e ideologia. No entanto, essa união é paradoxal, uma unidade de desunidade, pois ela envolve um turbilhão de permanente desintegração e mudança, ambiguidade e angústia, luta e contradição.

Giddens (1991) refere-se ao desencaixe como o deslocamento das relações sociais de contextos locais de interação e sua reestruturação através de extensões indefinidas de tempo e espaço. Existem dois tipos de mecanismos de desencaixe internamente envolvidos no desenvolvimento das instituições sociais modernas, sendo o primeiro a criação de fichas simbólicas (como o dinheiro) e o segundo, o estabelecimento de sistemas peritos. O dinheiro é parte integrante da vida social moderna, fundamental para o desencaixe da atividade econômica. Uma das formas características de desencaixe na era moderna é a expansão dos mercados de capitais, incluindo os mercados monetários. O “dinheiro propriamente dito” é fundamental para as transações distanciadas que ele envolve, argumenta Giddens (1991). Para Simmel (1998), o dinheiro relativiza o tempo e o espaço, já que é um meio de crédito padronizado, permitindo transações entre indivíduos que, em alguns casos, nunca se encontraram fisicamente. Nessa função, o dinheiro possui um caráter impessoal anteriormente desconhecido a toda atividade econômica. No entanto, por outro lado, aumenta proporcionalmente a autonomia e a independência da pessoa. Giddens (1991) conclui que os sistemas peritos são mecanismos de desencaixe, pois removem as relações sociais das imediações do contexto e promovem a separação entre tempo e espaço. Um sistema perito desencaixa da mesma maneira que uma ficha simbólica, oferecendo garantias de expectativas através de tempo-espaço distanciados. Por fim, nota-se que o autor tenta mostrar de que maneira a modernidade prejudicou as antigas noções de espaço temporais e revolucionou as relações sociais, modificando o que se tinha em qualquer das anteriores sociedades pré-modernas e facilitando o desencaixe das relações personificadas e alimentando a confiabilidade em sistemas abstratos. Na sequência, examinam-se os conceitos de tecnologia e, mais especificamente, a tecnologia no setor bancário.

2.2 TECNOLOGIA NO SETOR BANCÁRIO

Existem vários conceitos para o termo tecnologia (BURGELMAN; CHRISTENSEN; WHEELWRIGHT, 2012; DRUCKER, 1999). Por exemplo, o conceito trazido por Drucker (1999) destaca que a palavra combina *técne* com *logia*. A *técne*, para esse autor, é o mistério de uma habilidade, e a *logia*, o conhecimento organizado, sistemático, significativo. Chama-se de tecnologia o conjunto de conhecimentos e princípios científicos que se aplicam ao planejamento, construção e à utilização de um equipamento em um determinado tipo de atividade (KENSKI, 2012), que podem ser incorporados às pessoas, processos cognitivos e físicos, matérias, equipamentos e ferramentas (BURGELMAN; CHRISTENSEN; WHEELWRIGHT, 2012).

Segundo Almeida (1998) e também Venkatesh e colaboradores (2016), as mudanças tecnológicas têm ocasionado profundas transformações, tanto nos indivíduos como nas organizações e sociedades, podendo ser entendidas como toda alteração, transformação ou inovação, que sejam percebidas pelo homem, desde que tenham ocorrido em procedimentos, conhecimentos ou utensílios através dos quais a sociedade amplia o alcance das capacidades

humanas. Tal prerrogativa sugere que as consequências do desenvolvimento tecnológico podem apresentar modificação na economia, surgindo ou desaparecendo setores inteiros (ALMEIDA, 1998). Também a divisão internacional do trabalho sofre alterações com as mudanças tecnológicas, alterando produtos e serviços oferecidos e a respectiva influência exercida por diferentes países. Ainda, os meios de comunicação de massa possibilitam a influência ou mesmo manipulação de sociedades inteiras, uma vez que os grupos sociais deixam de restringir-se à vizinhança e os contatos humanos passam a ser crescentemente intermediados por artefatos tecnológicos.

Soares (2013) evidencia que, no início dos anos 1980, com a difusão dos caixas eletrônicos e dos cartões magnéticos e com algumas das atividades bancárias possíveis de serem realizadas também via telefone, os clientes passaram gradativamente a substituir os trabalhadores bancários na execução de algumas tarefas, favorecendo a redução do quadro de pessoal envolvido no atendimento. Os caixas automáticos foram instalados inicialmente dentro das agências e, com sua aceitação, espalharam-se para ambientes externos, com a vantagem de funcionar, inclusive, fora do horário de atendimento dos bancos físicos (OFFEI; NUAMAH-GYAMBRAH, 2016). O uso de cartão magnético e de crédito foi incentivado, permitindo o acesso ao pagamento automático de contas, a cobrança eletrônica e os sistemas de aplicação e resgate automáticos.

Mesmo com uma grande expansão que o setor bancário experimentou, não foi possível conter a redução do quadro de funcionários, que, desde então, caiu pela metade. O setor bancário acredita e ainda comprova que os investimentos realizados em tecnologia da informação e comunicação promovem uma progressiva lucratividade e uma vantagem competitiva, com uma moderna estrutura de serviços e custos e, com base nisso, seguem buscando inovações tecnológicas a seu favor (FONSECA; MEIRELLES; DINIZ, 2010). Hoje, o internet *banking* constitui o segundo canal de serviços bancários mais utilizado pelos clientes, atrás apenas dos caixas automáticos. No entanto, as transformações tiveram um sentido bem definido de reduzir o contingente de pessoas nas agências, pois os clientes foram induzidos a sair das agências físicas e interagir com o banco e sua conta bancária por meio de diversos mecanismos como caixas eletrônicos, internet *banking*, *home* e *office banking*, correspondentes bancários, terminais em departamentos comerciais, débito automático, pagamento automático de contas e os sistemas de aplicação e resgate automáticos (VAZQUEZ, 2018). Como parte da transformação encontra-se a diminuição do número de caixas funcionando nas agências, apesar do aumento do número de clientes e que, conseqüentemente, proporciona longas filas nas agências físicas (SOARES, 2013). Ainda na última década, segundo Jayo e Diniz (2009), os serviços bancários foram distanciados ainda mais dos bancos por conta dos correspondentes bancários. Estes são estabelecimentos como lotéricas, supermercados, correios, dentre outros, conectados *on-line* com os bancos e que prestam serviços, tais como recebimento de contas, realização de saques e pagamento de benefícios a favorecidos.

A virada organizacional dos bancos retrata uma nova perspectiva no sentido de adaptar o trabalho e os trabalhadores aos novos mecanismos de organização, controle, hierarquia e disciplina no universo do trabalho bancário (CRESSEY, 2018; SANTOS, 2015; VENKATESH; BALA; SAMBAMURTHY, 2016). Essas inovações tecnológicas e organizacionais mudam o ambiente e as relações de trabalho na empresa à medida que criam um novo código de comportamento, evidenciado pelo discurso da competência, da empregabilidade, responsabilidade socioambiental e do comprometimento e envolvimento com os objetivos do banco. Segnini (1998) evidencia as transformações do trabalho do bancário ao

longo do desenvolvimento capitalista no Brasil no século XX. A microeletrônica, nova base técnica da produção, gerou processos produtivos automatizados e mudanças econômicas e sociais em escala global. Com isso, emergiram novas formas de dominação e subordinação nos espaços de trabalho. O controle da produtividade no atendimento dos bancos está relacionado com o conteúdo da própria função que busca a captação de recursos, empréstimos, venda de produtos etc. Para as funções de atendimento ao público, o controle é realizado, principalmente, através do estabelecimento de metas de produção a serem cumpridas. O cliente, neste sentido, faz parte da rede de controle exercido sobre o trabalhador bancário, justificando assim os inúmeros programas de incentivo às suas denúncias e reclamações diretamente para a direção do banco, implantadas a partir da década de 1980. Para Santos (2015), o controle, enquanto ação da administração para coordenar e dominar o ambiente e as relações de trabalho, tem se transformado com a adoção de novas tecnologias capazes de intensificar a fiscalização do processo de trabalho e ainda fazer com que o trabalhador ofereça mais trabalho ao capital.

A profissão de bancário passou de um padrão em que a pessoa poderia entrar como aprendiz, ir adquirindo conhecimentos com seus superiores e chegar a contador, que era quem comandava o serviço cotidiano da rede bancária; para outro, em que o trabalho de boa parte dos empregados dos bancos foi reduzido a um conjunto de tarefas simples, repetitivas, programadas e mais facilmente substituíveis (SILVA, 1991). Em adição, David (2004) argumenta que a introdução de novas tecnologias reduz a mão-de-obra necessária nas operações bancárias, elevando o nível de escolaridade para admissão e permanência no emprego. Isso, porém, pode resultar em perdas de conhecimentos técnicos específicos da atividade, causando uma diminuição nos salários justamente por ser uma mão-de-obra facilmente substituível. Para Santos (2015), o bancário passa a ser visto como um trabalhador de resultados e, conforme cumpre as determinações da alta direção da instituição, as metas seguintes crescem, e a pressão por resultados aumenta. Os controles com programa de metas alinham o comprometimento do trabalhador com os objetivos da empresa, e a avaliação de desempenho expressa as mudanças na forma de fiscalização do trabalho nas dependências da instituição financeira.

David (2004) buscou identificar as transformações promovidas pela introdução da automatização com computadores e internet sobre o trabalho nos bancos e de que forma os trabalhadores estão vivenciando estas transformações. Em suas conclusões, o autor destacou que o papel dos trabalhadores bancários ao longo do processo de transformação seria de expectador, vendo seu saber ser transferido para a máquina. O conhecimento do trabalhador passaria a estar disponível em manuais e em programas de computador, sendo o controle do trabalho transferido para a alta administração. Os processos de desqualificação do trabalhador e descaracterização da atividade iniciados na década de 1960 foram intensificados com a automatização. O autor ainda destaca que os trabalhadores tendem a fazer parte de uma força de trabalho contingente, contratados temporariamente, sem ligação de emprego com os bancos (DAVID, 2004). De modo interessante, o cenário nacional quanto à desqualificação do trabalhador alinha-se com aqueles reportados em outros países em desenvolvimento, como no caso da Índia (VENKATESH; BALA; SAMBAMURTHY, 2016).

Já Santos (2015) pesquisou as formas de controle estabelecidas em torno da supervisão manual das atividades realizadas. Sua pesquisa teve como objetivo compreender as mutações do trabalho na empresa bancária pesquisada, a partir da criação de novas formas de controle nos ambientes de trabalho, facilitado pelo uso de novas tecnologias. A partir de 1995, com uma nova ordem nos locais de trabalho, a instituição financeira pesquisada pelo autor tratou de criar novos mecanismos de controle baseados no uso de tecnologias de informação da comunicação

e de gestão de recursos humanos. Após as entrevistas realizadas, o autor considerou que o controle por meio dos sistemas de controle eletrônico se expandiu e se diferenciou ao longo da introdução das tecnologias da informação e comunicação. Com isso, a transformação das agências em locais de vendas de produtos e serviços trouxe, como uma de suas consequências, além da intensificação do trabalho, a imposição de programas de metas (tendo em vista a lógica de vender em escala crescente).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho tem delineamento qualitativo. A abordagem qualitativa busca a obtenção de dados descritivos de pessoas, lugares e processos interativos, sendo que a compreensão dos fenômenos se dá segundo a perspectiva dos sujeitos participantes (DALFOVO; LANA; SILVEIRA, 2008; CRESWELL, 2013). Conforme Goldenberg (1997), a pesquisa qualitativa está direcionada ao aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização e não se preocupa com representatividade numérica. O método de pesquisa utilizado neste trabalho foi de campo e, para fins de responder ao objetivo, do tipo descritiva. A pesquisa descritiva observa, registra e analisa fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Esse método busca investigar, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, a relação e conexão com os demais fenômenos, sua natureza e suas características (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007).

Os sujeitos sociais desta pesquisa foram funcionários de três agências bancárias privadas de Francisco Beltrão – PR, selecionados por conveniência. Foram realizados convites aos funcionários com mais e menos tempo de trabalho na agência, deixando-os livres para participar ou não. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas. Segundo Severino (2016), na entrevista semiestruturada, colhem-se informações do sujeito a partir do seu discurso. Para tal, o entrevistador deve manter-se em escuta atenta, registrando todas as informações e só deve intervir discretamente para eventualmente estimular o depoente. Para Cervo, Bervian e Da Silva (2007, p. 31), a “entrevista não é uma simples conversa. É uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa”.

Inicialmente, o entrevistador registrou informações pessoais como idade, sexo, nível de formação e área de formação, resguardando o anonimato dos participantes. Em seguida, foram abordadas as questões norteadoras, sendo que as entrevistas foram realizadas pessoalmente, seguindo roteiro pré-estabelecido, em ambiente neutro e sem a presença de terceiros, que possam interferir no resultado final e buscando entender os sujeitos sociais desta pesquisa. O roteiro de questões que compõem o instrumento de coleta de dados foi elaborado com base em Jinkings (2000) e David (2004). Tópicos que compuseram o roteiro incluíram como as novas ferramentas tecnológicas são apresentadas aos funcionários; se há alguma preparação para a mudança no processo quando da implementação de alguma nova ferramenta tecnológica; como o avanço das novas tecnologias tem mudado a forma de trabalhar; se o avanço tecnológico extinguiu postos de trabalho; se o funcionário percebe o avanço tecnológico como uma possível ameaça ao seu trabalho, podendo ser substituído por alguma ferramenta tecnológica, dentre outros tópicos.

Os dados obtidos por meio de entrevistas foram analisados através da técnica de análise temática. Para Rampazzo (2013), a análise temática serve de base para o resumo ou síntese de um texto, objetivando apresentar uma sequência lógica de ideias (e não uma simples redução

de parágrafos). Em adição, conforme Souza (2019), a análise temática pode ser utilizada tanto através de uma abordagem indutiva e baseada nos dados (que é o caso deste trabalho), ou seja, que não pretende partir de uma grade pronta de categorias ou temas para analisar os dados, bem como dedutiva ou teórica, partindo de um conjunto pré-estabelecido de categorias ou temas bem definidos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, é apresentada a análise e discussão dos resultados. Em linhas gerais, os achados reforçam outras pesquisas – como Da Silva (2007), David (2004) e Santos (2015) –, evidenciando a percepção que os trabalhadores de agências bancárias privadas têm quanto à inserção das novas tecnologias em seu ambiente de trabalho. De modo a oferecer uma discussão organizada, a presente seção aborda: a) dados de identificação dos sujeitos sociais investigados; b) motivadores dos mesmos para a atuação no setor explorado e; c) percepção dos participantes quanto aos efeitos do avanço tecnológico em sua rotina de trabalho.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Após a realização das oito entrevistas, perceberam-se três perfis de entrevistados (Quadro 1), sendo:

- Primeiro grupo, denominado Sênior, inclui dois entrevistados com tempo de trabalho na instituição bancária privada entre 30 e 34 anos;
- Segundo grupo, denominado Pleno, tem dois funcionários com tempo de atuação no sistema bancário privado entre 9 e 10 anos;
- Terceiro grupo, denominado Júnior, possui quatro funcionários com tempo de 1 mês a 2 anos de atuação no sistema bancário privado.

Quadro 1 – Características da amostra

Entrevistado	Características
Sênior A	Homem, 55 anos de idade. Formou-se em comércio exterior. Trabalha há 34 anos na mesma instituição. Hoje, é gerente administrativo, subgerente e gerente.
Sênior B	Homem, 49 anos de idade. Formado em comércio exterior. Trabalha há 31 anos na mesma instituição bancária. Atualmente, ocupa o cargo de gerente operacional e atua 16 anos neste cargo.
Pleno A	Homem, 41 anos. Atua em instituições bancárias há 9 anos. Atualmente, está no cargo de gerente de contas pessoa física, cuja função desenvolve há 7 anos.
Pleno B	Homem, 33 anos. Cursa ciências econômicas. Atua na mesma instituição bancária há 10 anos. Atualmente, está no cargo de gerente de contas pessoa física.
Júnior A	Homem, 21 anos. Atua na mesma instituição bancária há 5 meses. Atualmente, está no cargo de caixa.
Júnior B	Mulher, 25 anos. Formada em ciências econômicas. Atua na mesma instituição bancária há 18 meses. Atualmente, está no cargo de caixa.
Júnior C	Mulher, 22 anos. Cursa administração. Atua na mesma instituição bancária há 2 anos e 2 meses. Atualmente, está no cargo de caixa.
Júnior D	Homem, 29 anos. Formado em administração. Atua na mesma instituição bancária e cargo (caixa) há 17 meses.

Fonte: Elaboração própria.

A primeira entrevista ocorreu no dia 09 de setembro de 2019 com o entrevistado Sênior A, sendo realizada em seu local de trabalho. Ao ser indagado sobre quais cargos já ocupou no período de trabalho, respondeu que iniciou como contínuo, depois foi caixa, chefe de serviços, subchefe de serviços, chefe de expediente. Hoje, é gerente administrativo, subgerente e gerente. Dulci (2018) destaca que o número de postos de chefias e demais cargos comissionados cresceu enormemente a partir dos anos 1980. Isso se deve pelo fato de poderem cumprir jornadas de trabalho superiores a seis horas diárias, sem o recebimento de horas extras, uma vez que a gratificação ou comissão recebida é inferior ao valor que seria devido com as horas extras.

O segundo entrevistado do grupo Sênior é Sênior B. A entrevista havia sido previamente agendada por telefone e ocorreu em seu local de trabalho no dia 14 de outubro de 2019. Quando perguntado ao entrevistado Sênior B quais cargos já ocupou no período em que trabalhou na instituição, o mesmo respondeu “ [...] eu entrei como [?], é, o banco chamava de portaria, mas naquela época lá em 89 eu entregava correspondência do banco, aí depois eu passei para a área de atendimento, né, atendendo clientes no balcão, na época era tudo manual em 90, depois eu fui para caixa, trabalhei numa área de controle interna do banco e depois passei para gerente operacional [SIC]”. Questionado se algum desses cargos que ocupou deixou de existir, o entrevistado respondeu que “sim, sim. O cargo de portaria deixou de existir [...] atendente de balcão também não tem mais, a área de controle interno também não tem mais. Caixa, supervisor e gerente, o resto não tem mais”. A literatura corrobora a fala do entrevistado. Por exemplo, Sanches (2017) destaca que, quando a informática chegou, muitos trabalhadores perderam seu emprego, principalmente aqueles pertencentes à retaguarda, devido à extinção de algumas funções e da redução de trabalho vivo demandado para a realização de outras tantas funções. Ao mesmo tempo, novas funções foram criadas ou expandidas, como auxiliares de autoatendimento, operadores de teleatendimento, gerentes de contas e assistentes de gerência.

O terceiro entrevistado é Pleno A, está há 9 anos no trabalho de bancário. Portanto, pertence ao segundo grupo de entrevistados, denominado pleno. Pleno A ocupou apenas cargo de caixa antes do atual cargo. Quando questionado sob sua formação acadêmica, respondeu “[...] eu sou formado em gestão financeira, já cursei economia e contábeis também, só que estes cursos devido a mudanças eu não terminei, então gestão financeira foi o que eu me formei mesmo”. Já Pleno B, o quarto entrevistado, ocupou cargos de caixa, administrativo e atualmente (3 meses) está no cargo de gerente de contas pessoa jurídica.

No grupo Júnior de entrevistados, estão quatro trabalhadores de agências bancária de Francisco Beltrão. Júnior A atua há 2 meses no cargo de caixa. O mesmo relatou que “já fui escriturário e agora caixa”. Júnior B foi a sexta entrevistada. Encontra-se no banco há 1 ano e 6 meses, evidenciando que “[...] com 3 meses de trabalho já passei a caixa e estou até hoje”. A sétima entrevistada, Júnior C trabalha há 2 anos e 2 meses nesta instituição e já está há 1 ano e 4 meses no cargo de caixa. Entrou no banco como estagiária e posteriormente passou a caixa. O oitavo a ser entrevistado foi denominado de Júnior D. Este, diferentemente dos outros, só ocupou este cargo até então.

4.2 MOTIVADORES PESSOAIS E PROFISSIONAIS

Analisando as influências que motivaram os entrevistados a entrarem em instituições bancárias, e questionando o porquê de terem escolhido esta profissão, destaca-se no grupo de entrevistados, Sênior B. Este adentrou em sua respectiva instituição bancária nos anos de 1985, afirmando que “[...] eu sempre gostei desta área de cálculo, de soma, eu me fascinava de ir ao banco e ver as pessoas somando aí eu falei assim... ô um dia quero fazer igual eles e desde lá então estou aqui no banco.[...] [SIC]”. Com efeito, Rodrigues (1994) reforça a perspectiva que o entrevistado tinha a respeito da visão da atividade do bancário, pois, segundo o autor, a introdução dos computadores modificou o perfil do negócio. Antes, os bancos eram vistos como um grande departamento de contabilidade, onde a função maior era manter o estrito controle e a guarda dos valores de seus depositários. O sistema era todo manual e a ênfase do negócio centrava-se em produtos de crédito. Com a automação, o sistema passou a funcionar em processamentos regulares e parciais e o enfoque continuava a ser crédito, porém avaliando o binômio custo-produtividade. Já o entrevistado Sênior A, que começou a trabalhar no ano de 1988, respondeu que escolheu esta profissão “*porque bancário se ganhava bem, principalmente no Banco do Brasil, via as pessoas trabalhando e achando que tinha um bom status e se ganhava bem*”.

Os entrevistados do grupo pleno, entrantes no setor bancário entre os anos de 2009 e 2010, também foram abordados sobre os motivos que os levaram a escolher esta carreira profissional. Conforme destacou Pleno A, os motivadores incluíram “*oportunidade de carreira e eu gosto de ter contato com pessoas, então esta profissão casou bem com o que eu gosto*”, enquanto Pleno B disse ter sido motivado “*pela afinidade com a atividade e pela expectativa de bons salários*”.

Dos 4 entrevistados do grupo Júnior, entrantes no sistema bancário privado nos anos de 2018 e 2019, apenas o entrevistado Júnior A respondeu que escolheu esta profissão pelo plano de carreira, os demais afirmaram que “*foi mais por acaso, uma oportunidade que surgiu mesmo e eu aceitei*” (Júnior B) ou mesmo “*por oportunidade*” (Júnior D). De modo interessante, Santos Neto e Franco (2010) apontam peculiaridades a respeito da geração Z (ou seja, pessoas nascidas a partir do ano de 1991). Percebe-se que as novas gerações, incluindo a geração Y e Z, estão modificando a busca por estabilidade e permanência, mostrando um dinamismo e, às vezes, pouco interesse em permanecer vários anos em uma mesma empresa (DIMOCK, 2019; SILVA; STRUCKEL, 2013).

Já no que se refere à formação acadêmica, percebe-se que os grupos pouco evoluíram neste quesito. Os dois entrevistados do grupo sênior apenas completaram sua graduação. No entanto, ambos falam sobre treinamentos internos. Os entrevistados do grupo júnior também apenas mantiveram a mesma formação acadêmica de quando adentraram, podendo ser justificada pelo pouco tempo em que estão atuando na profissão. Dados da Febraban (2017) confirmam os achados, indicando que, de modo a suportar a evolução tecnológica e social, os bancos aumentaram o investimento geral em treinamentos internos e capacitação de pessoas. Em 2017, o investimento chegou a R\$114,3 milhões, representando 1,3% mais do que o registrado no ano anterior.

4.3 PERCEPÇÃO DAS IMPLEMENTAÇÕES TECNOLÓGICAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Questionou-se acerca de quantos trabalhadores existem hoje nos locais de trabalho dos entrevistados em relação aos existentes há cerca de 10 anos. Nenhum entrevistado relatou a criação de novos postos de trabalho. Apesar de o grupo júnior ser aquele com menos tempo de trabalho – variando de 1 mês a 2 anos – estes já perceberam uma redução do quadro de funcionários. Segundo o entrevistado Júnior D, hoje existem 16 funcionários, embora *“1 ano e 5 meses atrás haviam 19”*. Júnior C, em 2 anos e 2 meses de trabalho como bancário, também constatou a redução de postos: *“pelo que sei tinha mais gente, 17 ou 18 pessoas”*, sendo que hoje existem 15 postos.

Já o entrevistado Sênior A, que tem 34 anos nesta profissão, viu seu quadro reduzir. Ele destaca que não tem *“exatidão, mas com certeza acima de 25 [...], para 18 pessoas hoje”*. Conforme relatou Dulci (2018), quando comparamos o montante de empregos bancários atual com os de meados da década de 1980, a constatação das perdas torna-se evidente. Em 1985, havia cerca de 1 milhão de bancários no Brasil; já em 2000, eram 400 mil, e em 2014, 512 mil (DULCI, 2018). Ainda, nas últimas décadas, inovações tecnológicas e novos métodos de organização do trabalho causaram profundas transformações nos processos de trabalho e a precarização e flexibilização das relações, que, em conjunto com desemprego, são consequências destas transformações (DAVID, 2004; COLOMBI; KREIN, 2016; VAZQUEZ, 2018).

Quando questionado sobre as principais mudanças tecnológicas que ocorreram em seu local de trabalho, Sênior A relatou várias alterações, como *“[...] abrir contas pelo APP, retiradas em máquinas de autoatendimento só com biometria, direcionamento do atendimento do cliente via totem, sistemas também mais precisos [...] exigência da qualificação para determinados segmentos [...]”*. Sênior B também reportou mudanças, relatando que *“[...] modernizou bastante. Cheque, tinha uma área só para microfilmar o cheque, hoje não, uma simples maquininha você já faz tudo, captura a imagem e manda o cheque para compensação”*. Ademais, Pleno B relatou *“sistemas novos, que buscam mais informações precisas, controle maior das atividades dos funcionários. Transações, o cliente foi disponibilizado para fazer tudo pelo celular, e o banco busca bens para o cliente se autoatender tentando deixar a agência somente para negócios”*. Tais falas refletem o cotidiano das agências bancárias físicas, que vivem um momento de mudança em relação ao tipo de serviço preferencialmente ofertado. Conforme ocorre a migração de clientes para os canais digitais, ao invés de extingui-las por completo, o plano dos bancos parece ser reduzir parte de suas unidades e implementar nas restantes o que seriam as agências do futuro, ficando a função dos bancários mais focada em atividades ligadas à gestão dos negócios e consultas de investimento (DULCI, 2018).

Sênior A, quando perguntado sobre quais foram as repercussões dessas mudanças nas condições de trabalho, incluindo ritmo, acúmulo de funções, jornada, saúde e ambiente, respondeu que, *“com as novas tecnologias foram extintos vários cargos, como, por exemplo, subgerente de agência, hoje é gerente comercial, quanto à jornada não se teve mudança, pois hoje é mais controlado. O ambiente está mais sofisticado para trabalhar, e com as mudanças vieram também o stress devido à cobrança diária dos cumprimentos das metas, então, percebe-se um aumento no desgaste emocional”*. Pleno B também reporta um *“ritmo de trabalho bem mais acelerado na busca por resultados à cobrança se tornou mais forte, e a jornada de trabalho se tornou um pouco mais exaustiva devido ao acúmulo de tratativas relatórios e objetivos a serem cumpridos”*. Segundo Sanches (2012), ao longo da jornada de trabalho, podem ser disponibilizados relatórios completos e detalhados da atividade produtiva, seja por pessoa ou

por locais de trabalho. Tais relatórios são utilizados como referência tanto para premiações quanto para a exposição negativa daqueles trabalhadores que obtiveram produção inferior ao esperado. No que se refere às repercussões destas mudanças nos salários, todos os entrevistados responderam no mesmo sentido do entrevistado Sênior B, ou seja, *“não aumentou o salário em função disto não, é a base salarial mesmo do setor”*.

Importante destacar que, quando questionados se há algum tipo de barreira por parte dos bancários, Sênior B respondeu que *“não, ao contrário, elas eliminam barreiras, a gente pensava, pô e agora vai vim tecnologia e o que vão fazer comigo? E, ao contrário, o banco pensa muito nisso, em vez de criar barreira ela elimina barreira, é bem aplicado e estruturado [sic]”*. Neste mesmo sentido, Sênior A respondeu que *“no meu ver as mudanças trouxeram muitos benefícios, exceto a diminuição dos números de bancários. Com a era tecnológica, os jovens estão mais ligados a novas tecnologias, portanto, a adaptação é bem mais fácil”*. O Pleno B também afirma que *“barreira não teve porque o banco busca mais tecnologias e novos sistemas e temos que nos enquadrar”*. Dados contraditórios para esta mesma questão emergiram no grupo júnior. Assim, três entrevistados ainda não presenciaram novas implementações tecnológicas. No entanto, Júnior D, que possui 1 ano e 5 meses de trabalho informou que *“[...] aumentou a resistência às mudanças, devido aos problemas enfrentados com os sistemas novos”*. Estas mudanças no ambiente de negócios decorrentes da introdução de cada vez mais tecnologia da informação podem ser sentidas por todos os funcionários envolvidos no processo e, embora o potencial de melhoria na qualidade, serviços, custos e tempo sejam grandes, as maiores barreiras ao uso da tecnologia da informação são organizacionais e não técnicas (DA SILVA, 2007).

Quando questionados de como essas mudanças tecnológicas modificaram as formas de acompanhamento e cobranças por metas e objetivos, a resposta foi homogênea. Pleno B destacou que *“[...] com novas ferramentas onde no passado demorava dois, três meses para ter um resultado ou saber o que produziu, hoje é online, alguns produtos ou rotinas é imediato para saber”*. Pleno B evidenciou que *“mudaram as formas de acompanhamento, se tornaram mais sistêmicas com objetivos mensais, mas que se cobram diariamente, a todo instante em cobranças tentando atingir o objetivo bem antes do fim do mês”*. Neste sentido, Pleno A também respondeu que *“[...] nós temos sistemas que ficam mais fáceis de acompanhar os objetivos, potenciais por região, conseguimos visualizar como estamos posicionados no mercado. Assim fazer o máximo para atingir os nossos objetivos [...]”*. Sênior B justificou que *“hoje você pode acompanhar a meta do dia minuto a minuto [...] A cobrança sempre existiu, não consigo ver ao longo do tempo se ela ficou maior ou não, talvez ficou maior pelo fato de se ter menos gente trabalhando [...]”*. O controle eletrônico por meio de sistemas *on-line* se expandiu e se diferenciou ao longo da introdução das tecnologias da informação e da comunicação. Assim, pode-se saber o desempenho da produtividade do trabalhador, tendo como parâmetro o cumprimento das metas (SANTOS, 2015).

Por fim, questionou-se sobre reivindicações para melhorar a qualidade de vida no trabalho, sob a perspectiva dos entrevistados. As respostas versaram dois pontos: a) contratação de mais funcionários para aliviar a sobrecarga e b) a diminuição de cobranças. Para Sênior B, a melhora da qualidade de vida no trabalho viria *“[...] com como a gente havia comentado que a redução do quadro está pequeno né, talvez mais uma pessoa pra ajudar daria um fôlego pra toda a equipe”*. Sênior A, neste mesmo sentido, complementa que se *“[...] as instituições financeiras não visassem somente lucros, e com isso poderíamos ter um ambiente de trabalho com menos cobranças, metas menores, o que daria mais tempo para fazer o trabalho diário”*. E, nessas

perspectivas de redução de metas, Pleno A também responde que *“umas metas um pouco mais baixas, pra ficar mais tranquilo de atingir os objetivos e então aí ter uma rotina de vida mais tranquila, onde de pra deixar o trabalho sempre em dia”*. Pleno B diz que a *“diminuição da sobrecarga de trabalho, talvez diminuindo os objetivos ou contratando funcionários para nos auxiliar”* seria uma opção para melhorar a qualidade de vida no ambiente de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento das instituições sociais modernas no final do século XX, bem como sua difusão em escala mundial, criariam oportunidades bem maiores para os seres humanos gozarem de uma existência segura e gratificante que qualquer tipo de sistema pré-moderno (GIDDENS, 1991). Porém a modernidade tem também um lado sombrio, que se tornou muito aparente no século atual. Nesse sentido, a industrialização dos países surge no centro do processo que caracteriza o próprio processo de modernização e do desenvolvimento econômico (LANDES, 2005). O industrialismo pressupõe a organização social regularizada da produção no sentido de coordenar a atividade humana, as máquinas e as aplicações e produções de bens e matéria-prima, tendo como característica principal o uso de fontes inanimadas de energia material na produção (GIDDENS, 1991). Com efeito, a tecnologia provocou impactos importantes no local de trabalho, sendo que o mais evidente foi a automação de muitos empregos, presenciados já na revolução industrial, resultando em dispensas em alta escala. Outro impacto que a tecnologia provocou foi o aumento na capacidade de controlar e monitorar o modo como o trabalho é realizado.

Apesar de tantas justificativas para o desenvolvimento de novas tecnologias, é importante observar as suas consequências do ponto de vista psicológico, econômico-produtivo ou social. Santos (2015) ressalta que o controle da administração das organizações para coordenar e dominar o ambiente e as relações de trabalho tem se transformado nas últimas décadas com a adoção de novas tecnologias, possibilitando a intensificação e a fiscalização do processo de trabalho e, ao mesmo tempo, fazem com que cada trabalhador ofereça mais trabalho ao capital.

Com a globalização e o acesso a informações cada vez mais facilitados, torna-se imprescindível para organizações do setor financeiro a busca por novas tecnologias. Assim, esse estudo possibilitou colaborar com a discussão em torno do tema do avanço das tecnologias nas frentes de trabalho bancárias, sendo que o objetivo geral foi analisar quais os impactos que o desenvolvimento tecnológico causa no trabalho das pessoas que atuam em agências bancárias privadas.

A pesquisa aqui apresentada enfatiza que, na percepção dos entrevistados e, principalmente, através do relato dos funcionários com mais tempo de trabalho, os avanços tecnológicos experienciados pelas instituições bancárias provocaram redução nos postos de trabalho. Isso ocorreu em todas as agências pesquisadas. Consequentemente, os entrevistados reportaram mudanças na rotina de trabalho. Isso se traduziu pela combinação da redução no quadro de funcionários com o aumento no número de clientes, causando uma sobrecarga no desempenhar das funções do bancário. Além disso, as cobranças por metas e objetivos passaram a ser analisadas e cobradas diariamente, com o auxílio das novas tecnologias inseridas no ramo.

No lado que tange a qualificação do funcionário para lidar com o avanço tecnológico, nenhum dos entrevistados revelou buscar por formação acadêmica adicional. Na medida em que o banco vem introduzindo novos sistemas ou processos, fica evidente a necessidade de treinamentos

internos para que os funcionários se capacitem para o desempenhar das funções modificadas pelas introduções de novas tecnologias. Ressalta-se que os resultados alcançados nesta pesquisa, embora apresentem semelhanças aos de outros já realizados, limitam-se a funcionários de agências bancárias privadas da cidade de Francisco Beltrão – PR. Isso ocorre porque o resultado depende da percepção das pessoas envolvidas, que tende a variar de acordo com cultura e ambiente organizacional. Conforme novas tecnologias são experimentadas com cada vez mais frequência, novos estudos são necessários, voltados ao entendimento da evolução do impacto causado pelas mudanças na rotina e profissão de trabalhadores de agências bancárias. Por fim, sublinha-se que, talvez, uma das contribuições únicas do estudo esteja relacionada com o fato de que as notórias mudanças organizacionais derivadas do avanço tecnológico – amplamente descritas em grandes centros (SANCHES, 2012) – capilarizaram-se, afetando a rotina de trabalho dos participantes desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. S. Cultura organizacional e atitudes contra mudanças tecnológicas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 0, n. 1, p. 19-35, 1998.
- BÁTIZ-LAZO, B. **Cash and dash**: how ATMs and computers changed banking. Oxford: Oxford University Press, 2018.
- BERMAN, M. **Tudo que é sólido desmancha no ar**: a aventura da modernidade. São Paulo: Cia das Letras, 1986.
- BURGELMAN, R. A.; CHRISTENSEN, C. M.; WHEELWRIGHT, S. C. **Gestão estratégica da tecnologia e da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2012.
- CARVALHO, A. M. de. O impacto da tecnologia no mercado de trabalho e as mudanças no ambiente de produção. **Evidência**, [S. l.], p. 153-172, maio/2010.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education, 2007.
- COLOMBI, A.; KREIN, J. As mudanças no sistema financeiro e as estratégias da ação sindical: o caso do Sindicato dos Bancários de São Paulo. **Sociologia & Antropologia**, v. 6, n. 2, p. 469-494, 2016.
- CRESSEY, P. **Technology and banking**: the use of information technology. In: Information Technology and Workplace Democracy. London: Routledge, 2018. p. 173-192.
- CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry & research design**: choosing among five approaches. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2013.
- DA SILVA, S. G. **Uso da tecnologia da informação no setor bancário**: um diagnóstico do uso da internet no Banco do Brasil. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Administração) - UFRGS, Porto Alegre, 2007.
- DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 2, n. 4, p. 01-13, 2008.

DAVID, M. L. **A transformação dos processos de trabalho e a descaracterização da profissão de bancário**. 2004. Monografia (Bacharelado em Ciências Econômicas) - UFSC, Florianópolis, 2004.

DIAS, J.; OLIVEIRA, E. O desemprego e o autoatendimento no setor bancário: entre o biopoder e a biopolítica. **Revista de Estudos e Pesquisas Avançadas do Terceiro Setor**, v. 4, n. 2, p. 253-270, 2018.

DIEESE. **Desempenho dos bancos 1º semestre 2018**. [S. l.], 2018. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/desempenhodosbancos/2018/desempenhoDosBancos1semestre2018.pdf>. Acesso em: 28 maio 2019.

DIEESE. **Desempenho dos bancos em 2013**. [S. l.], 2013. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/desempenhodosbancos/2013/desempenhoDosBancos2013.pdf>. Acesso em: 28 maio 2019.

DIMOCK, M. Defining generations: where Millennials end and Generation Z begins. **Pew Research Center**, v. 17, p. 1-7, 2019.

DRUCKER, P. **Sociedade Pós-capitalista**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

DULCI, L. B. Trabalho e tecnologia bancária: Dinâmicas e contradições do Brasil do século XXI. **Século XXI: Revista de Ciências Sociais**, [s. l.], v. 8, ed. 2, p. 716-746, 2018.

FEBRABAN. **Relatório Anual**. [S. l.], 2017. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3048/19/pt-br/relatorio-anual>. Acesso em: 28 maio 2019.

FONSECA, C. E. C.; MEIRELLES, F.; DINIZ, E. **Tecnologia bancária no Brasil: uma história de conquistas, uma visão de futuro**. São Paulo: FGVRAE, 2010.

GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. Tradução: Raul Fiker. São Paulo: Unesp, 1991.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

JAYO, M.; DINIZ, E. H. Correspondentes Bancários como Canal de Distribuição de Serviços Financeiros: o Papel dos “Gestores de Rede”. **AMCIS 2009 Proceedings**. 2009.

JINKINGS, N. **Trabalho e resistência na fonte misteriosa: os bancários em face a reestruturação capitalista**. 2000. Tese (Doutorado em Sociologia) - UNICAMP, Campinas, SP, 2000.

KENSKI, V. M. **Educação e tecnologias: o novo ritmo da informação**. 8. ed. Campinas: Papirus, 2012.

LANDES, D. **Prometeu desacorrentado: transformação tecnológica e desenvolvimento industrial na Europa ocidental, desde 1750 até a nossa época**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

OFFEI, M.; NUAMAH-GYAMBRAH, K. The contribution of electronic banking to customer satisfaction: A case of GCB bank limited–Koforidua. **International Journal of Managing Information Technology**, v. 8, n. 1, p. 1-11, 2016.

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Loyola, 2013.

RODRIGUES, A. L. **Bancos Comerciais nos anos oitenta: Um estudo exploratório sobre o papel da automação nas estratégias mercadológicas do setor**. Orientador: Maria Cecília

Coutinho de Arruda. 1994. Dissertação (Mestrado) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1994.

SANCHES, A. T. Dimensões da difusão tecnológica no setor bancário, divisão do trabalho e ação sindical. **Cadernos Ceru**, v. 23, p. 31-60, 2012.

SANCHES, A. T. **Trabalho bancário**: inovações tecnológicas, intensificação de controle e gestão por resultados. São Paulo: Annablume, 2017.

SANTOS NETO, E.; FRANCO, E. S. Os professores e os desafios pedagógicos diante das novas gerações: considerações sobre o presente e o futuro. **Revista de Educação do Cogeime**, v. 36, p. 10-25, 2010.

SANTOS, C. P. dos. Controle eletrônico, metas e intensificação do trabalho na empresa bancária Banco do Brasil. **Abet**, [S. l.], p. 290-309, maio/2015.

SEGNINI, L. R. P. **Mulheres no trabalho bancário**: difusão tecnológica, qualificação e relações de gênero. São Paulo: Edusp, 1998.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SILVA, R. A. Computadores, digitação e caixas: a automação bancária em questão. In: Leite, Márcia de Paula & Silva, Roque Aparecido da (orgs.) **Modernização tecnológica, relações de trabalho e práticas de resistência**. São Paulo: Iglu, 1991.

SILVA, V. F.; STRUCKEL, A. C. Perfil da geração Y que trabalha no comércio da cidade de Maringá. **Caderno de Administração**, v. 21, n. 1, p. 8-23, 2013.

SIMMEL, G. **Simmel e a modernidade**. Brasília: Editora UnB, 1998.

SOARES, J. L. de O. **Radiografia da mobilização bancária**: ação sindical e política nos anos 2000. Orientador: Elina Gonçalves da Fonte Pessanha. 2013. 358 f. Tese (doutorado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, Rio de Janeiro, 2013.

SOUZA, L. K. de. Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a análise temática. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 71, n. 2, p. 51-67, 2019.

VAZQUEZ, B. **Correspondentes bancários e terceirização**: o subterrâneo das relações de trabalho no setor financeiro no Brasil. Orientador: Magda Barros Biavaschi. 2018. 236 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2018.

VENKATESH, V.; BALA, H.; SAMBAMURTHY, V. Implementation of an Information and Communication Technology in a developing country: a multimethod longitudinal study in a bank in India. **Information Systems Research**, v. 27, n. 3, p. 558-579, 2016.

VITORIO, T. **Itaú anuncia o fechamento de 400 agências até o fim do ano**. [S. l.], 6 nov. 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/itau-vai-fechar-400-agencias-ate-o-fim-do-ano/>. Acesso em: 8 nov. 2019.