



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,**  
**CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**VANESSA MARIA ANDRADE GOMES**

**ADAPTABILIDADE DO SETOR BANCÁRIO AO TELETRABALHO**

**FORTALEZA**

**2021**

VANESSA MARIA ANDRADE GOMES

ADAPTABILIDADE DO SETOR BANCÁRIO AO TELETRABALHO

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Ana Paula Moreno Pinho

FORTALEZA

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

G618a Gomes, Vanessa Maria Andrade.  
A adaptabilidade do setor bancário ao teletrabalho / Vanessa Maria Andrade Gomes. – 2021.  
53 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2021.  
Orientação: Profa. Dra. Ana Paula Moreno Pinho.

1. Teletrabalho. 2. Home office. 3. Bancários. 4. Adaptabilidade. 5. Comunicação. I. Título.

CDD 658

---

VANESSA MARIA ANDRADE GOMES

ADAPTABILIDADE DO SETOR BANCÁRIO AO TELETRABALHO

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: 09 / 04 / 2021.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Ana Paula Moreno Pinho (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Elaine Freitas de Sousa (Examinadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Márcia Zabdiele Moreira (Examinadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, por ter me dado saúde, principalmente diante do coronavírus, e garra para conseguir meus objetivos.

À minha família e meu namorado, pelo apoio e por ser minha base, acreditando sempre no meu potencial, me dando o suporte necessário e amor incondicional.

Aos meus amigos, que durante toda a caminhada acadêmica acreditaram em mim e trocaram conhecimento e experiências.

A minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dra. Ana Paula Moreno Pinho por seu suporte e parceria.

A Universidade Federal do Ceará, professores, coordenação e direção, que contribuem para a excelência do curso e de seus profissionais frente ao mercado de trabalho.

## RESUMO

Esta monografia tem como tema o teletrabalho e o estudo de sua adaptabilidade ao setor bancário. O teletrabalho é uma forma de trabalho remoto, sendo abordado nesta pesquisa o do tipo *home office*. O objetivo principal foi analisar a adaptabilidade do teletrabalho no setor bancário, levando em consideração as mudanças no processo de comunicação com o cliente. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, onde há presença da subjetividade, considerando os conceitos de teletrabalho, comunicação e avanço tecnológico. Os dados foram obtidos a partir de pesquisa bibliográfica e entrevista com trabalhadores de agências bancárias. Foi utilizada a análise de conteúdo para tratar os dados e transformá-los em informações pertinentes ao estudo. A coleta de dados aconteceu por meio de uma entrevista semiestruturada com 07 profissionais de agências bancárias; sendo esses: 04 escriturários, 01 assistente comercial, 01 gerente de conta pessoa física e 01 gerente de conta pessoa jurídica. Os resultados permitiram identificar as formas de comunicação utilizadas e apresentar as limitações na adaptação ao teletrabalho encontradas pelos teletrabalhadores bancários. Por fim, são sugeridos estudos que abordem o teletrabalho em carreiras onde há forte presença da comunicação e contato pessoal, procurando compreender melhor os impactos e desafios associados a temática.

**Palavras-chave:** Teletrabalho, *Home office*, Bancários, Adaptabilidade, Comunicação.

## **ABSTRACT**

The theme of this monograph is teleworking and the study of its adaptability to the banking sector. Telecommuting is a form of remote work, the home office type being addressed in this research. The main objective was to analyze the adaptability of teleworking in the banking sector, taking into account the changes in the communication process with the customer. A qualitative research was carried out, where subjectivity is present, considering the concepts of teleworking, communication and technological advancement. Data were obtained from bibliographic research and interviews with bank branch workers. Content analysis was used to treat the data and transform it into information relevant to the study. Data collection took place through a semi-structured interview with 07 bank branch professionals; these being: 04 clerks, 01 commercial assistant, 01 individual account manager and 01 corporate account manager. The results made it possible to identify the forms of communication used and present the limitations in adapting to telework found by bank teleworkers. Finally, studies are suggested that address teleworking in careers where there is a strong presence of communication and personal contact, seeking to better understand the impacts and challenges associated with the theme.

**Keywords:** Telework, Home office, Banking, Adaptability, Communication.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Gráfico 1</b>	<b>Transações bancárias por canal .....</b>	<b>20</b>
<b>Quadro 1</b>	<b>Porque se perde um cliente .....</b>	<b>18</b>
<b>Quadro 2</b>	<b>Categorias do Teletrabalho .....</b>	<b>22</b>
<b>Quadro 3</b>	<b>Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho.....</b>	<b>23</b>
<b>Quadro 4</b>	<b>Categorias e subcategorias para apuração dos resultados.....</b>	<b>28</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>9</b>
1.1.1	Objetivo Geral .....	9
1.1.2	Objetivos Específicos .....	10
<b>1.2</b>	<b>Justificativa .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3</b>	<b>Apresentação da estrutura .....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEORICO .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1</b>	<b>Origem dos Bancos .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2</b>	<b>Trabalho Bancário .....</b>	<b>14</b>
<b>2.3</b>	<b>Contato pessoal no atendimento ao cliente .....</b>	<b>17</b>
<b>2.4</b>	<b>O processo de comunicação no setor bancário antes da pandemia .....</b>	<b>19</b>
<b>2.5</b>	<b>Teletrabalho .....</b>	<b>21</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1</b>	<b>Tipo de pesquisa .....</b>	<b>24</b>
<b>3.2</b>	<b>Coleta de dados .....</b>	<b>25</b>
<b>3.3</b>	<b>Sujeitos da pesquisa .....</b>	<b>25</b>
<b>3.4</b>	<b>Instrumento da pesquisa .....</b>	<b>26</b>
<b>3.5</b>	<b>Análise dos dados .....</b>	<b>26</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>28</b>
<b>4.1</b>	<b>Cotidiano de trabalho .....</b>	<b>29</b>
<b>4.2</b>	<b>O teletrabalho do tipo <i>home office</i> .....</b>	<b>31</b>
<b>4.3</b>	<b>Adaptação e Recursos disponibilizados para <i>home office</i>.....</b>	<b>32</b>
<b>4.4</b>	<b>Consequências do trabalho <i>home office</i> .....</b>	<b>35</b>
<b>4.5</b>	<b>A comunicação e o contato com o cliente no trabalho <i>home office</i> .....</b>	<b>37</b>
<b>4.6</b>	<b>Autoavaliação sobre o trabalho <i>home office</i> .....</b>	<b>39</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>42</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>44</b>
	<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO .....</b>	<b>52</b>
	<b>APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>53</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A intermediação de recursos financeiros, feita pelos bancos, deseja encontrar soluções de crédito para seus clientes e ofertar produtos que se encaixem na sua necessidade. Assim, é estabelecida uma relação de confiança com o cliente, muitos desses procuram as agências bancárias para fazer negócio. O trabalho bancário, surge para operacionalizar os processos bancários e atender o cliente, seja auxiliando na comercialização de produtos e serviços ou atendimentos para operacionalizar transações financeiras, como o serviço de pagamentos e depósitos. (PAULA, 2014).

Os bancos, assim como outros ramos, investem em tecnologia e procuram torná-la uma aliada para ampliação de seus serviços e redução de custos. Serviços que antes eram realizados em sua maioria presencialmente, agora passam a ser mais acessíveis, como por exemplo, podem ser citados transferências bancárias e atualizações cadastrais, pois podem ser realizadas por meios digitais. Contudo, ainda existe a importância da confiança passada por um atendimento presencial, pois existe o sigilo bancário e a resistência de clientes que possuem desconfiança, oriunda por não se sentirem seguros em colocar seus dados ou passarem informações a distância.

As transformações digitais e o poder das novas tecnologias permitiram que as empresas fizessem algo novo, trazendo inovação e adaptação. Empresas procuram gerar valor para elas e a sociedade, melhorando seu modelo de negócio e relacionamento com os clientes. As novas tecnologias se tornaram aliadas, inclusive como forma de se adaptar a contingências do mercado. (ALBERTIN & ALBERTIN, 2021).

Uma das contingências que vem trazendo desafios para as empresas é o distanciamento social, sendo esse recomendado por infectologistas e a OMS (Organização Mundial da Saúde), a fim de reduzir a transmissão da COVID-19, vírus esse altamente transmissível e que ocasionou uma pandemia mundial. O mercado financeiro entrou numa crise econômica e precisou se reinventar, adaptando a forma como as operações eram desenvolvidas, possibilitando seu desenvolvimento fora do ambiente organizacional empresarial.

As formas de trabalho remoto, como teletrabalho, não são algo novo no mercado, porém em 2020 atingiram a grande parcela da população, tendo em vista a necessidade de isolamento social. Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA (2020), o teletrabalho tem um grande potencial e pode atingir 22,7% das ocupações nacionais, chegando ao número de 20 milhões de pessoas.

Portanto, no cenário contemporâneo, o teletrabalho vem se destacando, auxiliado das novas tecnologias que possibilitaram a ampliação do trabalho fora dos tradicionais escritórios. As ferramentas de trabalho estão mais acessíveis, principalmente devido a informática; computadores, *tablets* e *smartphones* se tornaram itens indispensáveis para o mundo corporativo. (ALMEIDA, 2015).

Assim, é salientada a capacidade de expansão do teletrabalho. O mesmo possibilita flexibilidade e redução de custos, para trabalhador e empregador, gerando uma expectativa e interesse do mercado. Contudo, existem desafios, que podem ocasionar pontos negativos sobre o teletrabalho. Amador e Rocha (2018, p 153) fazem a seguinte inferência:

Ao se aproximar mais do tema, porém, pode-se constatar que, muitas vezes, ele tem sido tomado como uma grande panaceia: uma modalidade capaz de resolver todos os problemas do trabalho e que só apresenta vantagens a todos os interessados, uma prática que pode chegar a mascarar questões preocupantes sobre o mundo do trabalho contemporâneo.

Quanto a definição de teletrabalho, Alves e Rosenfield (2011) pontuam que o conceito de teletrabalho está ligado ao trabalho remoto, onde há a possibilidade de executar o trabalho e obter os resultados em um local diferente do tradicionalmente ocupado pelo colaborador.

Desse modo, mesmo sendo um serviço essencial, os bancos também precisaram se adaptar ao trabalho remoto, de modo a reduzir o risco de contágio da pandemia da COVID-19. Um sistema de rodízio, onde há uma escala semanal de funcionários para trabalho *home office* e a preservação dos grupos de risco em trabalho *home office*, já está sendo implantado por instituições financeiras. Desse modo, esta pesquisa deseja investigar a adaptabilidade do setor bancário ao teletrabalho, sendo esse um segmento que precisa de alta comunicação e caracterizado por contato pessoal. A pergunta de pesquisa é: como o setor bancário promoveu a adaptação do processo de comunicação e do contato pessoal ao aderir ao teletrabalho?

## **Objetivos**

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a adaptabilidade do teletrabalho no setor bancário, levando em consideração as mudanças no processo de comunicação com o cliente e o contato pessoal.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar as novas formas de trabalho encontradas pelos trabalhadores que já aderiram ao teletrabalho no setor bancário, mesmo que por um curto espaço de tempo;
- Descrever as mudanças aplicadas a processo de comunicação com o cliente;
- Caracterizar as formas de contato pessoal com o cliente ao adotar o teletrabalho no setor bancário.

## 1.2 Justificativa

Diante dos desafios socioeconômico mundial e nacional, ocasionados pela pandemia da COVID-19, incertezas no mercado e recessão econômica trouxeram um cenário de desemprego e apreensão. Empresas precisaram de “jogo de cintura” em tempo recorde para mitigar os efeitos danosos para os negócios, mudando a forma como o trabalho era tradicionalmente realizado, criando possibilidades.

A inflação brasileira está em alta e a moeda brasileira perdendo valor frente ao dólar, afetando o poder de compra da população, conseqüentemente os setores econômicos. O pacote do auxílio emergencial, aprovado pelo Presidente Jair Bolsonaro, procurou auxiliar os trabalhadores desempregados e autônomos, contudo a perda de renda considerável também tende a afetar o pagamento de compromissos assumidos antes da pandemia, ou seja, conseqüentemente aumenta a inadimplência.

Os Bancos são um pilar importante para o sistema financeiro capitalista, são classificados como um serviço essencial. Em situações em que é preciso alguma linha de crédito ou necessidade de renegociação de dívidas são acionados por uma grande parcela da população.

Ao abordar a adaptabilidade do setor bancário ao teletrabalho, ou seja, bancários que desenvolvem suas atividades fora do ambiente padrão, sendo esse as agências bancárias, pode-se chegar a uma perspectiva das tendências futuras deste mercado. Mudanças tendem a gerar um processo de adaptação e conseqüências, durante e posteriormente.

Assim, impactos sociais podem ser sentidos, pois toda uma cadeia de trabalho e organizacional pode passar a se adaptar diferentemente. Um exemplo claro, é que com a chegada do *internet banking* a quantidade de funcionários para atender a demanda do caixa, sofreu uma redução.

Existem vários estudos que abordam o teletrabalho e seus aspectos, trazendo para uma ótica do teletrabalhador ou para da empresa empregadora. Já em relação aos bancos muitos discorrem sobre a reestruturação bancária, recursos humanos, impactos no setor, crédito e responsabilidade bancária. Existem ainda vários estudos sobre organização do trabalho no

contexto capitalista e as adaptações estruturais; como Bessi e Grisci (2004, p. 163) informam “a literatura aponta para novas formas relativas ao contexto do capitalismo e à organização do trabalho. As novas formas de estruturar o trabalho, com o aumento da informatização e da intelectualização, passam a aliar no processo de trabalho, o trabalho material e imaterial.”

Entretanto, estudos que abordem a adaptabilidade do teletrabalho bancário ainda é um assunto pouco explorado, trazendo uma lacuna social e para a gestão. Pois por ser um serviço essencial que emprega uma grande quantidade de funcionários alocados, grande parte, em agências, dificuldades de adaptação e novas oportunidades poderão ser vivenciadas nesse processo.

Portanto, se justifica a relevância de tal estudo, pois trazendo o teletrabalho para o ambiente bancário, podem surgir novas formas de relacionamento com o cliente, de relações trabalhistas e mercadológicas.

### **1.3 Apresentação da estrutura**

O trabalho de monografia será estruturado visando à apresentação do assunto de forma satisfatória para o leitor e foi dividido em cinco capítulos:

- 1) Introdução: o tema é contextualizado, abordando a situação em que a sociedade está inserida, discorrendo um pouco sobre os bancos, avanço tecnológico e o teletrabalho. Em seguida são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos, delimitação do tema e justificativa.
- 2) Referencial teórico: são estabelecidos conceitos importantes para a compreensão do estudo apresentado, trazendo contribuições teóricas de outros autores. O capítulo será dividido em Origem dos Bancos, discorrendo como surgiram os bancos e sua importância no cenário atual; Características do trabalho bancário, o que está intrínseco ao trabalho bancário principalmente dentro de uma agência bancária; Contato pessoal no atendimento ao cliente, justifica-se porque mesmo com a tecnologia ainda é importante o atendimento pessoal e motivos pelos quais muitos clientes ainda procuram as agências bancárias; O processo de comunicação do setor bancário antes da pandemia, procura-se abordar se houveram mudanças na comunicação deste setor antes da pandemia e como era essa abordagem com os clientes; Teletrabalho, definido o conceito de teletrabalho e estabelecidas diferenças entre os tipos de teletrabalho e quais são esses tipos.

- 3) Metodologia: aspectos metodológicos para apuração dos dados e desenvolvimento da pesquisa são descritos. O tópico aborda tipo de pesquisa, coleta de dados, instrumento de pesquisa e análise dos dados.
- 4) Resultados e discussões: são apresentados os resultados das entrevistas feitas com os bancários, procurando resultados que contribuam para chegar aos objetivos do estudo.
- 5) Considerações finais: apresenta quais conclusões se chegou após o estudo e que contribuições pode gerar para estudos futuros na área abordada.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado o embasamento teórico, descrevendo conceitos relevantes a contextualização dos bancos e do teletrabalho. Procurando fazer uma ligação com as contribuições do avanço tecnológico, busca-se demonstrar aspectos que tornaram esse processo possível. Esse estudo foi desencadeado por uma situação nova, cenário gerado por uma pandemia da COVID-19, impondo uma maior necessidade de adaptação e expansão de meios já utilizados para comunicação a distância.

### 2.1 Origem dos Bancos

Ao longo da história, foram vivenciados vários modelos econômicos, cada um com sua particularidade. O Feudalismo, por exemplo, foi caracterizado por ser agrário e pela relevância das riquezas produzidas pela terra. Os comerciantes e detentores de terra que tinham recursos monetários, deram origem a classe média. Essa nova classe buscava a ruptura do antigo sistema feudal, com forte influências da igreja católica na concentração de riquezas, onde o acúmulo de lucro por pessoas comuns era visto como um pecado, assim, a produção das riquezas da terra deveria ser para autossuficiência da comunidade. (HUBERMAN, 1976). Com o declínio do Feudalismo, surge o Mercantilismo, onde o metal servia de moeda de troca no comércio local. (ALMEIDA, 2015).

O mercantilismo favoreceu a troca de recursos e o comércio, sendo importante para o surgimento dos bancos. Os bancos, oficialmente surgiram na Europa na Suécia, ano 1656, Inglaterra, ano 1694, e França, ano 1700. A etimologia da palavra veio da Itália, banco era uma peça de madeira usada por comerciantes italianos que iam para Londres, eles usavam essa peça para negociar no mercado público de Londres. (GONÇALVES, 1984).

O primeiro banco oficial brasileiro surgiu no século XVII, no Rio de Janeiro. Paes (2014, p. 15) pontua que “O surgimento do primeiro banco no Brasil ocorreu com a vinda da corte portuguesa para o Brasil, no ano de 1808. O então rei português, D. João VI criou, através de um ato real, o Banco do Brasil.”

O Banco do Brasil foi de grande importância na época em que o Brasil era colônia portuguesa, participando de fatos históricos, inclusive quando o Brasil ganhou sua independência. Podemos verificar sua relevância, pelos exemplos, exclusividade da emissão de papel moeda (durante época colonial), monopólio da comercialização de diamantes e pau-

brasil, financiamento da primeira bolsa de valores brasileira, em 1819; financiamento de escolas, hospitais e navios. (PAES, 2014).

Outro marco brasileiro para o setor bancário, foi a criação da Caixa Econômica Federal. A Caixa Econômica, apesar de não ser um banco, procurava fomentar o setor, pois exercia atividades bancárias. Seu surgimento procurava realizar atividades de concessão de crédito, depósitos e empréstimos sobre penhor. A Caixa Econômica tinha como seu público as classes com menos recursos, procurando gerar o hábito de poupar, criando uma educação financeira. (NETO, 2004).

A abertura do setor bancário para o mercado privado ocorreu no século XX, na década de 1940, procurando o desenvolvimento econômico e crescimento do país. Em 1943, surgiram os dois maiores bancos privados do Brasil, o Banco Bradesco e o Banco Itaú (antigo Banco Central de Crédito). Diferentemente da Caixa econômica, não se procurava investir somente nas classes mais baixas, mas atender comerciantes, donos de terras, imigrantes, fomentando a economia como um todo. (PAES, 2014).

## **2.2 Trabalho bancário**

Na primeira metade do século XX, os serviços ofertados pelos bancos, em sua maioria, eram pagamentos, empréstimos e financiamentos. O setor era concentrado e segmentado em bancos múltiplos, de depósitos, de investimento e caixas econômicas. Na década de 1970, o mercado bancário começa a ofertar mais produtos, sendo os bancos múltiplos os detentores da maior parte do mercado bancário, operando pela rede de agências. A base da estrutura funcional acontece nas agências, lá o profissional passa por qualificação e adquire conhecimento empírico, e segue o plano de carreira, muitas vezes fechado, sendo de relevância o tempo de experiência. Com a aplicação de capital estrangeiro e o crescimento da globalização, as atividades bancárias se expandiram e a concorrência no setor também. (LARANGEIRA, 1997).

Na década de 1990, o setor bancário sofreu várias transformações ocasionadas por mudanças no cenário econômico e social. No Brasil, algumas dessas mudanças, chegada do plano real, redução da inflação, fusões e aquisições. Já a partir de 2000, com a “bancarização”, os bancos se tornaram acessíveis a grande parte da população, se popularizando e atingido diversos correntistas. A concorrência no setor, facilitou o acesso a crédito e busca por soluções para se diferenciar. (CORREA e PAULA, 2008).

A carreira bancária emprega diversos profissionais, sendo mais comum encontrar profissionais de administração, contabilidade e engenharia. Contudo, a reestruturação do setor e especificidades permitiram a incorporação de profissionais diversos, possuindo uma categoria específica e diferenciada no mercado, valorizando o subjetivo do profissional. Desse modo, segundo Eccel, Grisci e Oltramari (2013, p. 4):

Após as reestruturações produtivas ocorridas no setor bancário, em especial na década de 1990, o trabalho bancário adquiriu um *status* diferenciado no mercado financeiro. Suas características de outrora com funções burocratizadas e especializadas adotaram uma posição de consultoria de negócios, função que leva o trabalhador a oferecer e vender um leque amplo de produtos e serviços aos seus clientes. Ao demandar do trabalhador a produção de informações, conhecimentos, serviços e valores, o trabalho bancário coloca em pauta a mobilização subjetiva mais enfaticamente do que as qualificações profissionais técnicas.

A nova relação de trabalho traz uma visão diferente do visto na linha de produção fordista-taylorista, onde a produção acontecia primeiro, depois eram colocados os produtos no mercado, para serem repassados para os clientes, o ciclo foi flexibilizado e o foco no desejo do cliente para sensibilizar o mercado e chegar a ser produzido. (LAZZAROTTO, 2002).

A subjetividade e flexibilização da produção levantadas, respectivamente, por Eccel, Grisci & Oltramari (2013) e Lazzarotto (2002), permitem adentrar no trabalho imaterial. O trabalho imaterial é visto comumente no setor de serviços, onde se encaixam também os bancos, caracterizado pela precibilidade e variabilidade. Essa ideia da subjetividade e precibilidade do trabalho imaterial está presente em Bessi e Grisci (2004, p. 163 e p. 170-171):

Trabalho imaterial seria o que se extingue no momento de sua produção, agregando características pessoais do próprio trabalhador. Trata-se de capacidades de mobilização, cooperação e criação que são dificilmente comandadas ou passíveis de controle externo ao trabalhador. [...] É desde a perspectiva do trabalho imaterial, das novas políticas de gestão e de gestão de pessoas e da subjetividade, que se procede a uma incursão referente ao sistema financeiro e ao trabalho bancário, bem como à reestruturação produtiva do trabalho bancário.

O mercado necessita de profissionais e processos mais flexíveis, que se encaixem aos padrões do momento. A tecnologia foi forte aliada para a flexibilização, permitindo adaptação de forma mais rápida, contudo, ocasionou a diminuição do capital humano necessário para certos processos repetitivos, automatizando esses. Ocorre então a possibilidade de uma dissonância entre tecnologia e a classe trabalhadora, mesmo contribuindo, pode ocasionar desempregos para a classe trabalhadora. (HARVEY, 2001).

A inserção da tecnologia modificou o trabalho do bancário, procurando um profissional ágil e com boas respostas as mais diversas situações enfrentadas. A busca por um convívio harmônico com a tecnologia, visa tornar ela uma aliada para obtenção de soluções e para seu aperfeiçoamento como profissional. Certamente, o trabalhador bancário atual terá

atividades distintas das vivências por bancários de gerações anteriores, como exemplo, nos anos 50 e 60, grande parcela de trabalhadores bancários tinham como função a contagem e articulação manual do papel moeda. (DIEESE, 2001).

A melhoria das condições do trabalho bancário aconteceu, principalmente, após a lei 4.594, de 31 de dezembro de 1964. Nessa lei são estabelecidas diretrizes para o funcionamento do Sistema Financeiro Nacional (SFN), estando os bancos inseridos neste, os bancos foram incluídos e a categoria bancária, podendo ser punidos em caso de desrespeito.

Conforme estabelecido na lei acima descrita, os bancos são grandes intermediadores de recursos financeiros e comercializadores de produtos. No decorrer dos anos, observa-se uma tendência bancária em investir recursos para a melhoria e reestruturação das atividades bancárias, investindo em medidores de qualidade, treinamento e registro dos resultados. Em síntese, trabalho bancário passou a valorizar mais a informação frente a automação.

Laranjeira (1997) pontua que uma tendência vista nos bancos é a reorientação das atividades, indo primordialmente para a área de negócios, mexendo com mercado futuro, derivativos e gestão de risco. Essa reorientação acontece porque a tecnologia facilitou o autoatendimento do cliente e a mecanização de processos.

Como uma organização prestadora de serviços, os bancos dependem de clientes para se manterem competitivos frente aos concorrentes. A importância do cliente para organização, está em todas as áreas na atualidade. Segundo Kotler (1998) para se atrair um novo cliente são gastos cinco vezes mais do que para manter um cliente atual, isso corrobora com a importância de tratar bem o cliente e assistir em caso de necessidade.

A respeito deste custo de novos clientes, tal fato acontece devido à grande concorrência, várias empresas concorrentes procuram atrair novos clientes. São feitas propostas e ofertas com condições exclusivas para novos clientes, procurando se diferenciar dos demais concorrentes. (LAS CASAS, 2006). Trazendo para o setor bancário, Carvalho (2013, p. 49) infere:

Com a competitividade cada vez maior ao longo do tempo, a excelência em serviços tornou-se o diferencial na conquista e fidelização de clientes. Qualidade e eficiência são componentes primários no que diz respeito ao funcionamento de bancos e instituições financeiras.

A reestruturação bancária, visa uma relação de fidelização do cliente também, procura-se maximizar o vínculo do cliente com o banco, esse vínculo tende a ser maior para clientes que possuem diferentes produtos do banco; exemplificando, clientes correntistas, que

possuem cartão de crédito, consórcio e consignado na instituição, a probabilidade procurarem o concorrente é menor do que clientes que têm apenas uma conta corrente.

Desse modo, verifica-se que a tecnologia está presente no setor bancário, procurando facilitar a realização de processos e estimulando o autoatendimento do cliente. Através do *internet banking* clientes têm acesso a diversos serviços, por exemplo. Contudo, ainda há uma resistência por parte de alguns clientes, que se sentem mais confiantes em ter um atendimento presencial. Para o bancário, como mostrado anteriormente, há importância também do trabalho imaterial; diversas situações existentes no atendimento diário ao cliente exigem adaptação e respostas rápidas do profissional da área. Assim, o setor bancário ainda realiza boa parte de seus atendimentos de forma presencial.

### **2.3 Contato pessoal no atendimento ao cliente**

O atendimento ao cliente busca fornecer suporte e atender as necessidades dos clientes, o cliente pode procurar atendimento antes de adquirir um produto/serviço (podendo comparar concorrentes), no processo de aquisição de um produto/serviço ou após comprar um produto/serviço (visto normalmente no pós-venda). (COSTA, SANTANA, TRIGO, 2015).

Vários autores, como Kotler (1998), corroboram que manter os seus clientes e atrair novos, é um desafio das empresas, visto que existe uma grande variedade de marcas e produtos. Assim a qualidade no atendimento se torna essencial para evitar essa perda para a concorrência. Desse modo, está se destacando estratégias mercadológicas que colocam o cliente no centro, procurando entender suas necessidades e prestar um atendimento de excelência.

O cliente está mais exigente e sabe que é de grande valor para as organizações, portanto deseja ter suas necessidades atendidas e tem mais acesso à informação. Costa, Santana e Trigo, 2015, p 155, inferem sobre essa temática:

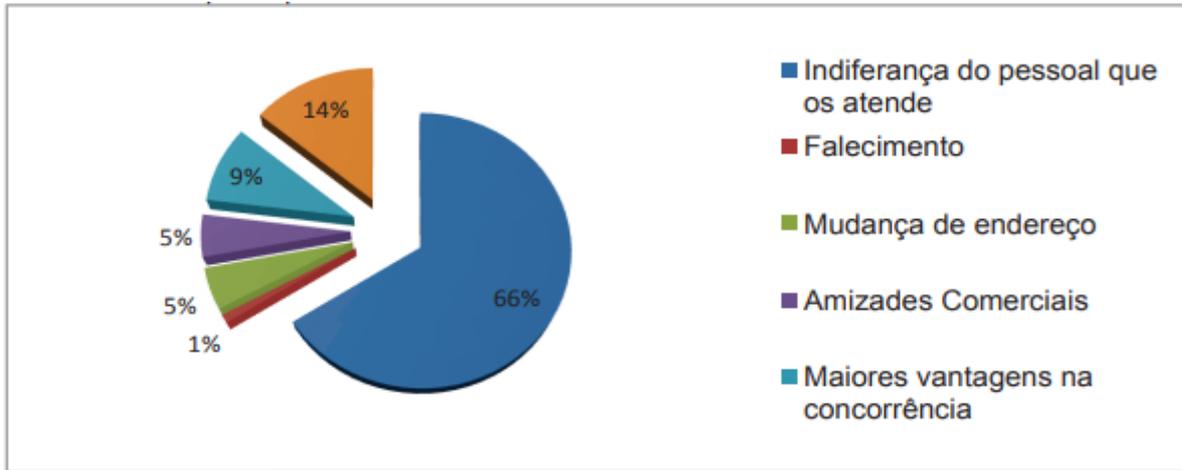
Em meio a um cenário de progressos e evoluções tecnológicas, os clientes estão cada vez mais, exigentes, seletivos, sofisticados e com um alto grau de expectativas em relação ao atendimento, ou seja, ansiosos para que os problemas sejam prontamente atendidos. Os clientes da era da globalização, sabem o que querem e quais são os seus direitos, cercados por assistências como Procon e o Código de Defesa do Consumidor, os mesmos buscam cada vez mais, serviços e atendimentos de qualidade.

Um cliente que se sente bem atendido pode “fazer propaganda” e trazer novos clientes, assim como o que têm uma experiência ruim pode afastar novos clientes. Uma organização é constituída por pessoas, os recursos humanos são de grande valia para o desenvolvimento organizacional, principalmente, quando se trabalha com atendimento ao

público. É fundamental ter uma equipe que ouça a situação na qual o cliente está informando e busque encantá-lo, pois nem sempre ele consegue se expressar de forma objetiva e clara.

No quadro a seguir, Marques (2006), demonstra os principais motivos que levam as empresas a perderem seus clientes:

**Quadro 1: Porque se perde um cliente.**



Fonte: (MARQUES, 2006, p. 50).

Portando, fica visível a importância em transparecer para o cliente que a organização se importa com ele e está fazendo o possível para prestar o melhor atendimento e ajudá-lo a encontrar a melhor solução.

Fornell (1991) em seus estudos fortalece que a percepção de qualidade no atendimento tem que vir, principalmente, do cliente. Para alcançar essa qualidade, as empresas têm que se adequarem ao que o cliente espera, pois percepções e expectativas antecederam a satisfação do atendimento.

Milan e Trez (2005) apontam que existem diversos autores que buscam definir qualidade, a literatura irá divergir de acordo com o objeto estudado para entender o que seria essa qualidade. Desse modo, os autores fazem a seguinte inferência:

No que tange à qualidade, apesar de sua popularidade, há pouca convergência a respeito de sua definição (Huff, Fornell e Anderson, 1994). Como exemplo, podem-se citar algumas definições de qualidade, as quais abordam diferentes enfoques. Qualidade é conformação a especificações (Crosby, 1979), melhoria da conformação a especificações por meio da redução da incerteza e variabilidade (Deming, 1986), adequação ao uso (Juran, 1989), julgamento do consumidor sobre a excelência global ou superioridade de um produto ou serviço (Zeithaml, 1988). (MILAN e TREZ, 2005, p. 4)

As empresas, de modo geral, investem bastante recursos em tecnologia a fim de melhorar a experiência do cliente e facilitar o autoatendimento, procurando oferecer soluções para os assuntos mais corriqueiros. Segundo pesquisa realizada pela FEBRABAN - Federação

Brasileira de Bancos – (2020) a maioria das transações bancárias realizadas em 2019 ocorreram por canais digitais.

Os canais digitais estão em ascensão, contudo existem nichos que tem dificuldades em manipular tais canais e ainda mantem uma resistência em aderir. Por exemplo, existem idosos que não possuem aparelho celular com um bom sistema operacional para carregar aplicativos, há presença de analfabetos e analfabetos funcionais (aqueles que não possuem o total domínio da escrita e tem dificuldades para interpretação textual), deficientes visuais, entre outros. (SOUZA E TAVARES, 2012).

Quanto ao atendimento telefônico, fornecido por meio de menu eletrônico telefônico, também há presença de queixas. Uma das mais observadas é a alta de diversidade de opções disponíveis e que podem encaminhar a um serviço não desejado, sendo necessário voltar ao menu anterior. (SOUZA E TAVARES, 2012).

Em suma, o contato pessoal no atendimento ao cliente ajuda a encontrar soluções, seja de dúvidas ou sobre produtos e serviços, facilitando o processo de troca de informações, pois existem questões subjetivas e particulares inerentes ao cliente.

#### **2.4 O processo de comunicação no setor bancário antes da pandemia**

Em 2020, a pandemia provocada pelo novo corona vírus ocasionou impactos sociais expressivos, causando milhões de mortes em todo o mundo e impactos na economia. As empresas precisaram passar por modificações e aproveitar para expandir sua capacidade adaptativa, repensando o seu modo de atuação. (BENELLI, CASNICI, MONTICELLI, 2021).

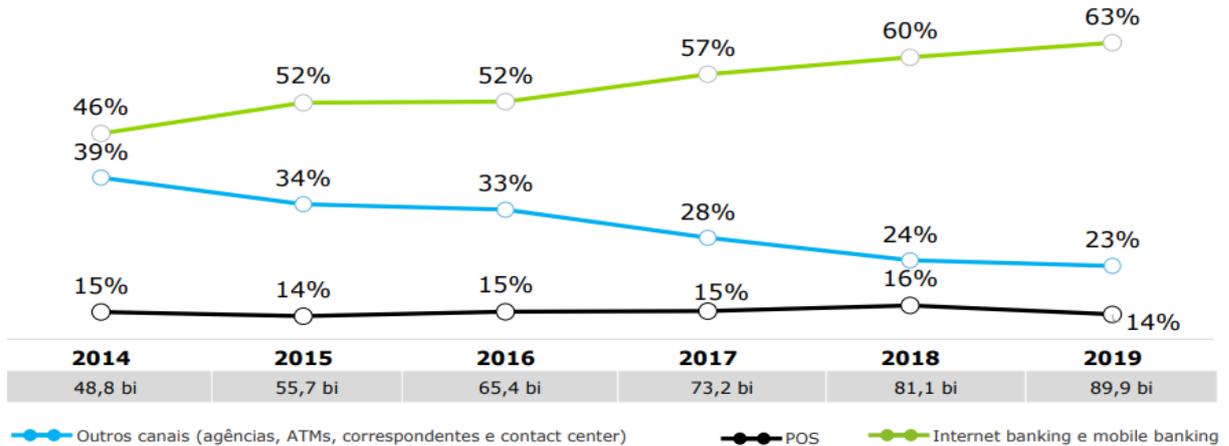
A Covid-19 trouxe algumas transformações no mercado, uma das mais significativas foi a aceleração da digitalização; Benelli, Casnici e Montecelli (2021, p.41) demonstram isso:

Com a Covid-19, há sinais de que algumas transformações vão perdurar. A primeira está relacionada à aceleração da digitalização de organizações e governo, que impulsionou a disrupção baseada na tomada de decisões por meio de dados. A sociedade deixou de atuar em modelo reprodutivo e escasso, baseado na imitação de respostas para as mesmas perguntas que sempre existiram, para um modelo de complexidade e abundância, de forma a lidar com um mundo globalizado, criativo e mutável. A sociedade possui atualmente mais tecnologias do que consegue utilizar, o que abre oportunidades para as empresas desenvolverem inovações.

Antes da pandemia, os bancos já investiam na expansão tecnológica. É o que aponta a FEBRABAN (2020) indicando que o orçamento dos bancos em tecnologia teve uma alta de 24% no ano de 2019, considerando o ano anterior para essa comparação. A FEBRABAN ainda informa que a indústria bancária é o principal investidor em tecnologia, das empresas privadas, a nível nacional e global. Esse investimento permite aumentar o número de transações bancárias

por meios digitais. A seguir, o gráfico apresenta as porcentagens proporcionais as transações feitas por cada canal:

**Gráfico 1: Transações bancárias por canal.**



Fonte: FEBRABAN (2020, p. 14).

Desse modo, há o crescimento do autoatendimento, contudo as agências ainda atendem um grande volume de clientes. Kaufmann e Marchetti (2008) realizaram um estudo com 197 clientes de bancos, este estudo indicou a existência de diferentes perfis de usuários bancários, a partir de sua preferência por um canal de atendimento. A classificação ficou da seguinte forma; os usuários de agência, os usuários de caixas eletrônicos e os usuários de Internet.

Quanto aos usuários de agências, o público de aposentados ainda tem uma grande frequência em ir até as agências bancárias, por parte desse grupo, há uma dificuldade e/ou resistências com as tecnologias. Entre os mais idosos, é comum seguirem velhos hábitos, mesmo indicadores e pesquisas mostrando que transações digitais são seguras. (SOUZA E TAVARES, 2012).

As instituições bancárias são organizações onde a comunicação está muito presente, essa relação é baseada em confiança, pois o cliente anseia saber onde seu dinheiro está sendo aplicado e o que está adquirindo. Segundo estudos dos autores Madill, Feeney, Riding e Haines (2002) o desempenho do gerente, podendo ser considerados outros cargos que exercem o atendimento, na condução do relacionamento e atendimento com o cliente é importante para a percepção de satisfação do cliente com a instituição bancária.

Segundo Souza Neto, Fonseca e Oliveira (2005) à cortesia durante o atendimento é algo que a cultura brasileira acha fundamental na relação do cliente com o banco. Os autores concluem que mesmo sendo um serviço envolvendo questões práticas, como segurança financeira e aplicação de dinheiro, a interação social é um indicador forte para determinar as

escolhas dos clientes. Para os bancos isso é uma oportunidade favorável para fazer negócios oriundos dessa interação.

Isso demonstra que apesar da tecnologia, as clientes ainda veem credibilidade na comunicação e informações transmitidas dentro do ambiente da agência. A agência bancária também é um dos canais procurados quando cliente enfrentam dificuldades. Uma situação comum, é que os clientes ao procurarem resolver algo com o banco, na busca por informação ele se depara com uma mensagem que indica que pode verificar em um canal digital ou se dirigir a agência. Um exemplo, na busca por contratação de um cartão de crédito, o cliente ao informar-se por onde solicitar haverá uma opção de como solicitar no site da instituição ou procurar a agência; caso deseje comprar um consórcio a mesma coisa, entre vários outros.

Apesar das falhas ainda existentes, grandes empresas investem bastante em comunicação, com os bancos não é diferente, são elaborados projetos de comunicação onde é definida a melhor maneira para que a mensagem que se deseja transmitir chegue ao público destino, reduzindo as falhas e gargalos envolvidos nessa comunicação. (POLIDORO, 2006).

Desse modo, procura-se melhorar e trazer uma comunicação em multicanais. Existem centrais de atendimento telefônico por 24h, internet *banking*, *mobile banking*, atendimento com gerente digital e atendimento presencial na rede de agências.

Além disso, existe o sigilo bancário. Ele garante a segurança dos dados dos clientes e informações sobre assuntos particulares, portanto, deverão ser repassadas somente ao titular da conta, procurador ou responsável. Certas informações devem ser repassadas com o devido cuidado para respeitar o sigilo, não podendo ser repassadas por um telefonema qualquer, sem se certificar que realmente é o cliente. (FARIA, MAÇADA, KUMAR, 2017).

Portanto, antes da pandemia os bancos já investiam em tecnologia e procuravam formas de se digitalizar, automatizando alguns serviços e estimulando o autoatendimento, contudo, ainda existem desafios para aumentarem essa expansão, sendo ainda o atendimento presencial relevante.

## **2.5 Teletrabalho**

Com o avanço tecnológico, foram presenciadas mudanças nos mais diversos âmbitos e formas de relacionamentos. Desse modo, a tecnologia, revolucionou a forma como entramos em contato com outras pessoas e as ferramentas que temos disponíveis para execução das atividades laborais.

A chegada da informática e da programação foram um grande marco para a era da informação. A velocidade com que as mensagens são transmitidas impressiona as gerações mais

antigas. Já as máquinas, muitas dessas, são praticamente autônomas, realizando a tarefa para a qual foram planejadas, podendo necessitar de capital humano apenas para a sua manutenção.

A gestão empresarial reconhece, então, que investir em tecnologia pode reduzir os custos e melhorar a produtividade. As mudanças tecnológicas, trouxeram a necessidade para as empresas da inovação e adaptabilidade, principalmente frente a globalização, pois a concorrência está maior e os produtos mais acessíveis ao consumidor. (BAYLÃO, OLIVEIRA, 2015).

Considerando esse avanço, a capacitação da mão de obra e especialização são de grande importância para o crescimento profissional e da organização na qual se está inserido. Um profissional capacitado e que procura ver a tecnologia como uma aliada, não como uma substituta de sua força de trabalho, procurando adquirir novas competências e melhorar o desenvolvimento das atividades no trabalho.

Morgan (2004) pontua que trabalho não se trata do local que os trabalhadores vão para realizar seu trabalho, mas as atividades que eles desempenham. Para o autor, teletrabalho é uma modalidade de trabalho com sua principal característica sendo a flexibilidade; locais flexíveis, contratos flexíveis e horários flexíveis. O autor acrescenta sobre as características, elas não necessariamente devem possuir todas essas, mas sua combinação ajuda a classificar o teletrabalho. (MORGAN, 2004). O quadro abaixo caracteriza as categorias de teletrabalho:

**Quadro 2: Categorias do Teletrabalho.**

<b>Categorias</b>	<b>Características</b>
Teletrabalho móvel	Trabalhador não tem um local fixo para cumprir com suas atividades, há a presença de deslocamento entre as dependências da empresa e a visitação aos clientes.
Teletrabalho <i>Home-office</i>	Atividades de trabalho exercidas em local fixo, na própria residência do trabalhador.
Telecentros	Lugares onde há uma estrutura tecnológica, similar a presente na empresa, evitando o deslocamento até a sede da empresa.
Realocação Funcional	Atividades exercidas a distância e entregues por meios digitais, permitindo o trabalho remoto em qualquer local.
<i>Telecotages</i>	Integração de diferentes pessoas, com habilidades distintas e em busca de desenvolvimento. Há uma similaridade com os telecentros, mas há uma maior interação entre os membros do ambiente.

Fonte: (MORGAN, 2004).

Portanto, uma ressalva, é que trabalho em domicílio e teletrabalho não são a mesma coisa. Almeida (2015, p. 25) diferencia essa relação:

Entende-se por trabalho a domicílio o trabalho executado fora do ambiente físico da empresa, com características de vínculo empregatício, que não necessariamente seja utilizado meios tecnológicos como computadores, celulares, telefones ou qualquer meio tecnológico para manter contato com a firma. Já teletrabalho, entende-se como uma espécie de trabalho a domicílio. Porém é necessário que seja utilizado algum meio tecnológico para que as atividades laborais sejam exercidas.

Quanto ao *home-office*, Barros e Silva (2010, p.73) discorrem que “trata-se, então, de indivíduos que realizam a maior parte do trabalho na própria residência; fora, portanto, do escritório da empresa ou de qualquer outro tipo de ambiente físico profissional.”

Desse modo, o home-office é também classificado como uma subclassificação de teletrabalho, já o trabalho em domicílio se distingue dos demais. O trabalho em domicílio, pode não ter vínculo empregatício e ser realizado pelos trabalhadores autônomos e profissionais liberais.

Segundo Almeida (2015), o teletrabalho pode trazer vantagens e desvantagens, considerando diversos pontos de vistas. No quadro a seguir, são listadas algumas vantagens e desvantagens:

**Quadro 3: Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho.**

	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Trabalhador</b>	Flexibilidade, redução de tempo e gastos com deslocamento, autonomia; etc.	Dificuldades com controle da jornada, falta de aparatos para o desempenho das atividades laborais; etc
<b>Empresa</b>	Redução de Custo com instalações, redução de gastos com material, redução de pagamento de tributos; etc.	Dificuldades para gerenciamento dos funcionários, vulnerabilidade de dados, dependências da qualidade e do funcionamento dos recursos tecnológicos; etc.
<b>Sociedade</b>	Abertura de novos postos de trabalho, redução de emissão de poluentes de combustíveis fósseis; etc.	Lesões e doenças por má postura devido à falta de equipamento adequado, falta de fiscalização; etc.

Fonte: (ALMEIDA, 2015).

Portanto, verificamos que o teletrabalho carrega prós e contras para os diversos âmbitos, ele pode trazer soluções para a sociedade, aproveitando o aparato tecnológico existente na contemporaneidade.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo será dividido procurando explicitar e explorar aspectos relevantes para a metodologia de pesquisa, apresentando o método de pesquisa do presente estudo, abordando o tipo de pesquisa, coleta de dados, instrumento de pesquisa e análise dos dados; sendo esses de suma importância para exploração do tema e sua investigação.

Magalhães e Souza (2012) definem metodologia como “a organização racional da investigação, e estaria relacionada à lógica interna da investigação, aos passos e aos meios pelos quais o caminho seria percorrido na construção do conhecimento.”

#### 3.1 Tipo de pesquisa

Auxiliando no entendimento acerca do que seria uma pesquisa, Gil (2002, p. 17) traz o conceito de pesquisa:

É o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

A pesquisa qualitativa se preocupa em aprofundar questões sociais, procurando explicar a causa de determinado fato/acometimento, utilizando dados que consideram a subjetividade, pesquisador procura um julgamento neutro, não deixando suas preferências interferir. (DEL-MASSO, 2012).

Desse modo, neste estudo qualitativo, deseja-se encontrar pontos que indiquem a adaptabilidade dos bancos ao teletrabalho, considerando questões relativas, explicando os fatores abordados, colhendo informações do público entrevistado e analisando as respostas dos participantes.

A pesquisa apresentada neste estudo é qualitativa e tem caráter exploratório. Quanto ao seu caráter exploratório, procura uma familiaridade com os meios encontrados para a adaptabilidade do setor bancário ao teletrabalho.

Em suma, a pesquisa de tipo qualitativa ajudará a chegar ao objetivo do presente estudo, fazendo um levantamento do processo de adaptabilidade no qual bancários que tiveram experiência com o teletrabalho, do tipo *home office*. Evidencia-se as mudanças no processo de comunicação com o cliente e caracteriza-se as formas encontradas para adaptação do ambiente residencial, segundo a experiência dos entrevistados.

### 3.2 Coleta de dados

A pesquisa utilizou dados primários. Os dados primários são referentes às entrevistas realizadas por meio de gravações com os bancários participantes, esses foram entrevistados individualmente.

A monografia apresentada utilizou a técnica de entrevista, para investigação do objeto da pesquisa e averiguação das percepções dos entrevistados sobre a temática. Sobre o método de entrevista para a coleta de dados, Junior e Junior (2011, p. 241) pontuam que a “entrevista pode desempenhar um papel vital para um trabalho científico se combinada com outros métodos de coleta de dados, intuições e percepções providas dela, podem melhorar a qualidade de um levantamento e de sua interpretação”.

As entrevistas foram gravadas em áudio no mês de março de 2021, realizadas a distância, utilizando ligações de áudio ou vídeo chamada pelo Google Meet. Procurou-se distanciamento social devido a pandemia da COVID 19 e a possibilidade de flexibilidade de horário para as entrevistas.

Desse modo, combinado as entrevistas, utilizou-se uma pesquisa bibliográfica para coletar dados, servindo para embasar a teoria do trabalho. A pesquisa bibliográfica é fundamental para artigos científicos e monografias, sendo feito o levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de dados inerentes ao estudo investigado. (AMARAL, 2007).

A coleta de dados para compor o referencial teórico, foi obtida por meio de artigos publicados em revistas científicas, monografias presentes em repositórios de universidades, sites onde pode-se encontrar pesquisas científicas, principalmente, o Google, Scielo e a RAE-eletrônica (revista on-line da FGV).

### 3.3 Sujeitos da pesquisa

A pesquisa foi realizada com 7 (sete) profissionais, sendo esses pertencentes a área bancária, trabalhadores de 03 agências bancárias distintas, de um mesmo banco do setor privado, sendo atuantes na área comercial. Os profissionais possuem os seguintes cargos 04 escriturários, 01 gerente de conta pessoa física e 01 gerente de conta pessoa jurídica e 01 assistente comercial de gerência. O critério primordial utilizado, foi que esses profissionais tivessem experiência de teletrabalho.

Foi solicitado aos participantes da entrevista, o preenchimento de um termo que assegura o sigilo profissional dos entrevistados e o consentimento para utilização das respostas dos entrevistados.

Os entrevistados foram divididos e identificados pelos seguintes codinomes: E1 (escriturário 1), E2 (escriturário 2), E3 (escriturário 3), E4 (escriturário 4), GC1 (gerente de conta pessoa física) GC2 (gerente de conta pessoa jurídica) e A1 (assistente comercial de gerência). Essa divisão procura manter o sigilo da identidade dos funcionários e distinção dos mesmos.

### **3.4 Instrumento da pesquisa**

A entrevista conduzida possuiu um roteiro dividido em duas partes, primeiramente, perguntas sobre o perfil e cenário antes da pandemia; em seguida foram feitas perguntas contemplando o cenário após o surgimento da pandemia e o *home office*.

Primeiramente, foram feitas perguntas sobre o perfil dos entrevistados, procurou-se saber o cargo, trajetória, tempo como bancário, sua formação e principais atividades realizadas antes da pandemia. Na segunda parte, foram indagados sobre mudanças que sentiram na sua rotina, atividades realizadas durante o *home office*, instrumentos de trabalho disponibilizados para teletrabalho, perguntas que adentrassem a perspectiva e experiência do trabalho durante o *home office* do bancário. As perguntas visaram respostas abertas que fossem respondidas de forma espontânea, relatando a concepção dos entrevistados sobre o teletrabalho no cenário atual e o seu reflexo no processo de comunicação diário. Todos os respondentes seguiram a mesma ordem das perguntas.

As entrevistas foram gravadas em áudio e transcritas integralmente. Essa transcrição foi realizada pelo Microsoft 365, utilizando o word online do One Drive, pois permite transcrever áudios previamente gravados. Portanto, buscou-se manter o relato fiel do que foi dito pelos entrevistados, fazendo um comparativo com o áudio original, corrigindo em caso de alguma falha na transcrição.

### **3.5 Análise dos dados**

A pesquisa segue um ciclo, segundo Minayo (1994), a divisão para tal seria em: fase exploratória, trabalho de campo e tratamento do material. Para facilitar a compreensão dessa divisão, primeiro é apresentado o objetivo geral e específico, a teoria embasa o assunto estudado e o referencial teórico traz contribuições de autores, em seguida a metodologia é escolhida para responder questões levantadas.

Existem várias ferramentas e técnicas para análise de dados, se diferenciam para estudos qualitativos e quantitativos, existindo ainda aquelas que podem se aplicar em ambos os

tipos. O presente trabalho, como dito anteriormente, é qualitativo e analisou as respostas das entrevistas com base na análise de conteúdo. Acerca deste método Araújo e Silvestre (2011, p. 204) fazem a seguinte inferência sobre a análise de conteúdo: "os textos também são sobre os pensamentos das pessoas, sentimentos, memórias, planos e discussões e poderão ser utilizados como fontes para o desenvolvimento de investigação social".

Para auxiliar na análise de conteúdo procurou seguir as fases de planejamento, coleta de dados e sistematização. Outro passo importante para essa análise é a categorização dos dados, procurando categorias homogêneas e replicações do estudo. Após esses passos, os dados são tratados e interpretados. (CARLOMAGNO, ROCHA, 2016).

Desse modo, após realizadas entrevistas com trabalhadores do setor bancário, foram transcritos os áudios e feita uma análise para facilitar o estudo dos dados e transformações desses em informações pertinentes ao estudo da adaptabilidade bancária ao teletrabalho. Após interpretações e tratamentos das informações encontradas nas entrevistas, chegou-se a conclusões que serão apresentas no capítulo a seguir, denominado "Resultados e discussões".

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Utilizando-se da análise de conteúdo, foram estabelecidas categorias para facilitar a análise da pesquisa. Os tópicos categorizados são: cotidiano de trabalho, o teletrabalho do tipo *home office*, adaptação e recursos disponibilizados para o *home office*, consequências do trabalho *home office* e a comunicação e o contato com o cliente no trabalho *home office*. Essa categorização conta com subcategorias para facilitar a discussão dos assuntos abordados na entrevista, assuntos esses relevantes para a temática apresentada. O quadro a seguir indica a categorização utilizada:

**Quadro 4: Categorias e subcategorias para apuração dos resultados.**

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>
1. Cotidiano de trabalho	1.1 Cotidiano antes da Pandemia
	1.2 Cotidiano depois da Pandemia
	1.3 Semelhanças entre os cenários
2. O teletrabalho do tipo <i>home office</i>	2.1 Definição do <i>home office</i>
	2.2 Principais atividades
	2.3 Características do <i>home office</i>
3. Adaptação e Recursos disponibilizados para <i>home office</i>	3.1 Recursos disponibilizados
	3.2 Dificuldades de adaptação
	3.3 A adaptação segundo os teletrabalhadores bancários
4. Consequências do trabalho <i>home office</i>	4.1 Consequências no campo pessoal
	4.2 Consequências no campo organizacional
5. A comunicação e o contato com o cliente no trabalho <i>home office</i>	5.1 A comunicação com o cliente com o contato pessoal
	5.2 A comunicação com o cliente sem o contato pessoal
	5.3 Satisfação do cliente
6. Autoavaliação sobre o trabalho <i>home office</i>	6.1 Perspectiva do bancário sobre o <i>home office</i>
	6.2 Sugestões para melhoria do <i>home office</i>

Fonte: elaborado pela autora, 2021.

Os respondentes também foram separados e categorizados para facilitar a apresentação. Os sujeitos E1, E2, E3 e E4, são escriturários, com as idades respectivas de 23 anos, 21 anos, 26 anos e 24 anos. Os sujeitos GC1 e GC2, são gerentes de conta, pessoa física e pessoa jurídica respectivamente. GC1 tem 35 anos e GC2 tem 33 anos, ambos do sexo feminino. E1 e E3 são do sexo feminino, já E2 e E4 são do sexo masculino. O sujeito A1 é assistente comercial, tem 25 anos e é do sexo masculino. Quanto a formação, E1 e GC2 tem formação em administração de empresas, E4 está cursando administração de empresas, E2 está cursando ciências contábeis, E3 tem formação em ciências contábeis, GC1 tem formação em direito e A1 tem formação em comércio exterior. O participante com mais tempo de carreira é

GC2, com 15 anos de carreira, e o com menos tempo de carreira é E3 com 1 ano e 3 meses de carreira.

Desse modo, após apresentação do perfil dos entrevistados e características deles, as respostas das entrevistas foram interpretadas e chegou-se ao resultado que será apresentado a seguir, seguindo a ordem das categorias previamente elencadas para facilitar a análise de conteúdo.

#### **4.1 Cotidiano de trabalho**

A categoria cotidiano de trabalho foi subdividida em: cotidiano antes da pandemia, cotidiano depois da pandemia e semelhanças entre os cenários. Ao explorar o cotidiano antes da pandemia, procurou-se identificar como era a rotina dos bancários e quais eram as principais atividades realizadas antes da pandemia. Para entender esse cenário, foi feita a seguinte pergunta: *Descreva como era seu dia de trabalho e as atividades que realizava antes da pandemia?*

A partir das respostas dos entrevistados, verificou-se que os escriturários exerciam atividades de apoio operacional, como auxiliar os clientes a sanar dúvidas sobre operacionalização do caixa eletrônico e cadastramento de token para aplicativo, o que é chamado de serviços diversos pelos entrevistados. Os escriturários também exerciam atividades comerciais, como comercialização de produtos bancários, como cartão de crédito. Essas eram variáveis e conforme a demanda, percebe-se isso na transcrição da resposta dos sujeitos E3 e E4, que pontuam:

*E3 - Fazia de tudo um pouco, triagem, operações de crédito e serviços diversos. Como chave de segurança e pedido de cartão... auxiliava na parte do caixa eletrônico, no autoatendimento.*

*E4 – [...] de tudo um pouco... de acordo com o que o local estivesse necessitando. Trabalho com o público era predominante.*

Essa perspectiva dos escriturários de que as atividades realizadas variavam conforme a demanda, é apresentada por Eulalia, Mauricio, Moretti e Oliveira (2014) como a dificuldade de alocação e formação das equipes, enfrentadas pelas empresas. A obra possibilita concluir que as empresas reduzem equipes e alocação funcionários conforme a demanda, não só para reduzir custos, mas para atender novas necessidades também.

Quanto aos gerentes de conta e assistente comercial, percebe-se atividades com principal foco na comercialização de produtos. Além disso, um ponto trazido pelo assistente de gerência é a proximidade com os clientes que fazem parte da carteira atendida, havendo comunicação direta via aplicativo de mensagens.

*GCI - O dia de trabalho sempre priorizando no tempo muitas atividades comerciais porque é minha área... trabalho na área comercial totalmente comercial.*

*A1 – [...] atendia presencialmente e remotamente também pelo WhatsApp né! Mas eu ficava sempre na agência.*

O cotidiano dos entrevistados após a pandemia, passaram por mudanças. Para averiguar tais mudanças, foi feita a pergunta: *O que mudou na sua rotina de trabalho após o início da pandemia? Poderia descrever?* O relatado foi que foram necessárias mudanças para evitar aglomerações e conseqüentemente a transmissão da COVID-19. A quantidade de pessoas na agência bancária foi controlada, havendo funcionários alocados para triagem e organização da fila. Outro ponto, foi redução dos funcionários trabalhando nas dependências das agências bancárias, passando a atuarem em *home office*, sobre um regime de escala.

*E1 - A gente teve que ter um cuidado maior para não aglomerar dentro das agências além da agência internamente [...] então a triagem tem que ser feita fora da agência, a gente tem que filtrar os atendimentos fora da agência.*

*E4 – Por conta da redução do quadro de funcionários aumentou mais o volume. E a Carga de trabalho está mais desgastante.*

*A1 - A principal mudança... claro é o trabalho de home Office. Não tem mais aquele contato próximo né.*

Houve semelhanças entre ambos os cenários, antes da pandemia e após a pandemia. Os serviços prestados nas agências bancárias dos entrevistados continuaram sendo os mesmos, pois o banco é um serviço essencial. Constatou-se que dentro das agências a maior mudança não foi nos serviços prestados e produtos comercializados no interior das agências, mas a tentativa de alocar alguns serviços para a parte digital.

*E1 - Tem que filtrar os atendimentos, procurando não deixar entrar coisas que podem ser resolvidas online. E explicar para o cliente que pode fazer essa transação, mudando do presencial para online.*

Freitas e Rech (2003) abordam que devido o ambiente organizacional passar por rápidas mudanças, influenciadas pelo ambiente externo, a tecnologia vem como uma aliada e reflete inclusive mudanças na cultura da empresa. Para os autores, a TI permite, além de um diferencial, uma forma de empresa continuar operando em seus mercados.

#### **4.2 O teletrabalho do tipo *home office***

A categoria teletrabalho do tipo *home office* foi dividida em definição do *home office*, principais atividades e características do *home office*. Foi questionado aos entrevistados: *Durante sua experiência de teletrabalho do tipo home office quais atividades são realizadas?*

Os sujeitos E1, E2, E3 e E4 definem seu *home office* de formas similares e expressão que a atividade realizada era contactar clientes por ligações, tendo diversas finalidades essas ligações.

*E2 - É basicamente ligações. Entre elas para ativação de conta, para oferecer produtos pelo banco, cartão de crédito e empréstimo.*

*E1 – [...] listagem para oferecer cartão de crédito, oferecer consórcio... listagem de clientes que são novos no banco, então a gente ligava para dar as boas-vindas, explicar como é que funcionava o aplicativo.*

O entrevistado E4 define seu *home office* transparecendo um certo descontentamento com a falta de acesso disponibilizados para realizar seu trabalho.

*4E - O home office se resume à uma central de telemarketing basicamente. Sinceramente é muito arcaico o modo de trabalho de home Office para o meu cargo [...] acesso à informação fica limitado a planilhas que entregam para a gente.*

Dejours (1994) aborda que ao desconhecer a utilidade ou não ter acesso ao que julga necessário para realizar seu trabalho, o trabalhador pode se desestimular e não ver relevância na atividade que está realizando.

Os sujeitos GC1, GC2 e A1 apresentam uma visão diferente sobre o home office, para eles o *home office* se caracteriza por atividades bem próximas as realizadas na agência, só que feitas a distância.

*GC1 – Todas as atividades iguais. Todas as atividades para mim são iguais. Não vejo nenhuma diferença das atividades presenciais.*

*GC2 - Eu consigo no home office fazer quase tudo que eu consigo fazer dentro da agência né.*

*A1 - Com acesso ao computador VPN praticamente todas as atividades que eu fazia na agência estou conseguindo fazer remotamente*

Os sujeitos que conseguiram um *home office* com características mais semelhantes ao trabalho que desempenham presencialmente transparecem uma experiência mais completa durante o processo de trabalho *home office*.

Araújo e Bento (2002) pontuam que o teletrabalho é caracterizado, além da utilização de ferramentas que permitem trabalhar e comunicar-se, pela troca sistêmica de dados com a finalidade de trabalho. Contudo, percebe-se uma certa limitação sistêmica para a realização do trabalho. Os entrevistados relatam que tal limitação se deve ao sigilo bancário, porém, dificulta a realização de algumas atividades, como algumas operações de crédito bancário e até mesmo consultas de dados.

*GC2 - A limitação mesmo é questão sistêmica. Como é um sistema bancário tem muita informação sigilosa, não foi liberado todos os acessos para a gente.*

*A1 –[...] as operações algumas não é possível... porque o próprio banco limita o nosso acesso.*

#### **4.3 Adaptação e Recursos disponibilizados para *home office***

Adaptação e recursos disponibilizados para *home office*, é uma categoria dividida nos seguintes subtópicos: recursos disponibilizados, dificuldades de adaptação e adaptação segundo os teletrabalhadores bancários.

Procurando identificar os recursos disponibilizados para os a realização do *home office*, foi perguntando aos participantes da entrevista: *Quais instrumentos de trabalho a*

*empresa disponibilizou para realização do home office? Os sujeitos, E1, E2, E3 e E4 apresentaram o mesmo instrumento de trabalho.*

*E1 - No meu caso, só o telefone corporativo.*

*E2 - Basicamente o celular e listas de contatos.*

Os sujeitos GC1, GC2 e A1 tiveram, além do telefone corporativo, um computador VPN que funcionava interligado a outro computador da agência. Desse modo, transmitia o acesso remoto ao computador disponibilizado para o funcionário.

*GC1 – A empresa disponibiliza o celular corporativo que a gente já utilizava diretamente na empresa, mas possibilita levar para casa. Também computador o computador.*

*A1 - No início só consegui usar o celular corporativo [...] depois de um tempo foi disponibilizado para a gente os computadores desktop.*

Para explorar quais as dificuldades de adaptação e a visão da adaptação segundo os teletrabalhadores bancários, os entrevistados responderam: *Na sua avaliação o banco adaptou sua tarefa à situação atual? Como isso ocorreu?*

Constatou-se que alguns dos entrevistados tiveram mais dificuldades que outros. Os entrevistados que tinham um computador para realização do trabalho, sentiam menos ou não relataram dificuldades durante seu *home office*. As maiores dificuldades encontradas foram não conseguir falar com os clientes que tentavam contactar e/ou atender alguma demanda do cliente por falta de acessos ao sistema.

A limitação de ferramentas acaba gerando dificuldades para a realização do trabalho. Isso foi relatado pelos sujeitos E3 e E4, sendo seu trabalho de *home office* orientado para realização de ligações para clientes. O sujeito A1 iniciou o seu trabalho *home office* sem o computador, descreveu na entrevista a dificuldade enfrentada antes de possuir a ferramenta.

*E3 – [...] o contato é bem difícil... o cliente não atende [...] o contato é complicado porque os clientes acabam fazendo demandas nessas ligações que a gente não consegue atender.*

*A1 - E o nosso trabalho sem o computador realmente é muito difícil... porque não tem como resolver muita coisa, principalmente, operacional... pelo celular é impossível.*

Além disso, o ambiente em que se está trabalhando também pode gerar dificuldades. O sujeito GC2 destaca a importância do ambiente para o *home office* ser um bom local de trabalho:

*GC2 – Eu acho que a gente ainda está caminhando para que o home Office seja realmente um ambiente de trabalho bom. Eu tenho um escritório montado digamos assim... uma mesa, uma cadeira de escritório ergométrica, mas nem todo mundo tem. Isso não foi fornecido.*

Para Davis e Newstrom (1992), os indivíduos trazem forças motivacionais como produto do ambiente cultural e ambiente físico, refletindo na sua vida e trabalho. Os autores citam o modelo da QVT (qualidade de vida no trabalho) de Herzberg. Neste modelo os fatores motivacionais são classificados em manutenção e motivação, na parte da manutenção entra as condições físicas do trabalho.

Trazendo para o campo da adaptação, alguns dos entrevistados alegam que ocorreu uma adaptação das suas tarefas e outros dizem que acredita que não ocorreu adaptação. Os seguintes argumentos foram usados pelos entrevistados para defender seus pontos de vistas:

*E1 - Então eu acho que foi adaptado na medida do possível, não foi o melhor, eu acho que não são as melhores atividades a serem feitas. Mas foi adaptado para a gente poder fazer em casa.*

*A1 – Sim, eu acho que na medida do possível o banco adaptou. Só de conseguir disponibilizar os computadores para a gente já facilita bastante.*

*E4 - Não foi adaptada não. Acho que é mais algum modo paliativo do banco de estar deixando a gente funcionário em casa. Seria isso a visão que eu tenho do home Office.*

*GC1 - Não adaptou porque nada mudou. Então assim os pedidos são os mesmos com a mesma intensidade.*

Essa diversidade de pensamento sobre a adaptação, se deve ao fato que as adaptações são acompanhadas de mudanças. Segundo Hedlund e Zaluski (2018) as mudanças podem ter fatos internos ou externos como desencadeadores, as empresas buscando reação para

tal, se adapta a nova situação. Além da empresa, o funcionário pode sentir a necessidade de perceber mudanças no seu cotidiano para acreditar que passou por um processo de adaptação. Quando essas mudanças são vistas de forma passageira, pode surgir o que os entrevistados atribuem como medidas paliativas.

De acordo com Sausen (2003), diferentes elementos exercem influências nas organizações, a necessidade de adaptação deve ser usada como algo que vai além de permear mudanças, mas é um fator estratégico, sendo uma resposta inclusive para crises. O autor continua com o pensamento de que o processo de adaptação deve ser planejado e considerar as contingências.

#### **4.4 Consequências do trabalho *home office***

Nesta categoria abordaremos as consequências do trabalho *home office* no campo pessoal e no campo organizacional. A pergunta central para compreender essas consequências foi: *Você percebe algum tipo de consequência em decorrência do trabalho home office? Quais?* A partir das respostas, foram elencadas consequências positivas e negativas.

No campo pessoal, o sujeito GC2 traz algo positivo na sua experiência:

*GC2 - Eu consegui me concentrar mais no trabalho do home office.*

Pode-se atribuir tal consideração, em parte, pelo fato de possuir um escritório em casa, citado em respostas anteriores, o que possibilitou uma maior imersão no trabalho.

Já o sujeito GC1 e GC2, no campo pessoal, percebem consequências negativas:

*GC1 - A consequência é o aumento da ansiedade.*

Segundo Barros e Silva (2010) há um conjunto de percepções inerentes a natureza do ser humano que podem gerar frustrações e romper com sentimentos, em detrimento de um objetivo não alcançado.

*GC2 - O que diferenciou foi que a gente tem que ser muito organizado na questão de horário porque senão você passa do horário e continua trabalhando.*

Para Fisher (2002) a gestão do trabalho é importante para a empresa e para o colaborador. Campos e Mazzei (2012) acrescentam que a gestão do funcionário durante o teletrabalho é remota, se faz ainda mais necessário o suporte de ferramentas pelos recursos humanos e de autogestão pelo trabalhador remoto.

No campo organizacional, o sujeito E2 conseguiu perceber algo positivo para a organização em relação ao alcance dos clientes:

*E2 – [...] ir atrás daqueles clientes que muitas vezes no banco a gente não tinha contato porque o cliente talvez não fosse na agência com tanta frequência. Então acho que a gente teve um alcance maior. No caso do banco pelo objetivo de conquistar produtos.*

Os sujeitos E1, GC2 e A1, citaram algumas consequências que são negativas para a organização:

*E1 – Quando a gente fica em home office, a gente perde algumas decisões que são tomadas dentro da agência. Quando a gente não está lá, perde algumas reuniões.*

Em pesquisa realizada por Santos (2015) é apresentada a participação rotineira do gerente de agência em reuniões, com a alta gerência, sendo repassadas as diretrizes da alta gerência para os subordinados, cabendo a ele o acompanhamento e fiscalização.

*GC2 - Esse atendimento telefônico achei ruim para metas também. É mais fácil o cliente dizer não no telefone do que presencialmente.*

*A1 – [...] não tem como não perder um pouco de produtividade [...] o cliente vai resolver algo perto do banco e passa na agência para ver como está a conta e conversar com gerente. Às vezes, acaba fazendo uma aplicação, por exemplo. Oportunidades como essa são perdidas no home office.*

Santos (2015) infere que o programa de metas bancárias procura comprometimento do colaborador com os objetivos organizacionais, tendo um grande peso para a avaliação de desempenho do colaborador. Desse modo, é provável o colaborador de uma agência bancária atribuir sua produtividade ao atingimento de metas.

#### 4.5 A comunicação e o contato com o cliente no trabalho *home office*

Essa categoria deseja compreender aspectos relativos à comunicação e contato como cliente durante o trabalho *home office*. Para facilitar, a seguinte categoria está dividida em: a comunicação com o cliente com o contato pessoal, comunicação com o cliente sem o contato pessoal e satisfação do cliente.

Para compreender a comunicação com o cliente com contato pessoal e sem o contato pessoal, foram perguntados aos participantes: *Ocorreram mudanças no processo de comunicação com o cliente em relação ao contato pessoal? Quais? Na sua visão, como você qualifica o contato com o cliente no contexto atual da pandemia?*

Sobre o contato pessoal, alguns dos posicionamentos:

*E1 – É a gente teve que diminuir a presença de clientes dentro da agência... teve que mudar toda uma cultura que tinha antes, de entrar na agência para resolver qualquer coisa. Então desde a porta a gente teve que mudar nosso contato com o cliente. Tentar demandar ele pro virtual, para fazer os serviços que ele precisava de forma online.*

*E3 - Eu apesar das dificuldades eu ainda acredito que seja necessário. Porque acaba limitando a quantidade de operações que a gente consegue fazer a distância.*

De modo geral, na visão dos bancários o contato com o cliente ainda está presente e enraizado na cultura, principalmente dos clientes mais antigos. É notório ainda que existem clientes que alimentam uma relação cordial com seu gerente, transparecendo uma confiança e um relacionamento.

Costa Filho (1997) faz um paralelo entre o atendimento automatizado e personalizado, completando que ambos têm vantagens e desvantagens, entretanto, a despersonalização do atendimento traz fobias e bloqueios para uma parte da população. A personalização do atendimento traz uma confiança pessoal e segurança psicológica. Para o autor, empresas que trabalham com atendimento e mecanismos tecnológicos, para estimular o autoatendimento precisam saber trabalhar os aspectos culturais de modo a reduzir a resistência durante a adesão. (COSTA FILHO, 1997).

Outra dificuldade que foi dita nas entrevistas, foi a necessidade de distanciamento social. Além da alocação para o digital, o presencial passou por mudanças comportamentais, sendo um desafio para quem lida com atendimento ao cliente.

*GC1 - As pessoas querem abraçar, querem pegar na sua mão, quer botar a mão no ombro. Quando você fala que não, vamos estar distante e tal isso causa uma chateação para o outro lado a depender de como a pessoa recebe. A comunicação não tem sido fácil nesse aspecto.*

Quanto a comunicação sem o contato pessoal, alguns dos transcritos são:

*E2 – [...] muitos clientes tinham medo das ligações. Às vezes, achava que era fraude ou golpe. Então acho que isso foi a principal dificuldade em relação ao home Office*

*E4- Quando você recebe algum tipo de proposta por telefone... as pessoas ainda são muito resistentes a esse tipo de contato, principalmente, quando se trata de banco por telefone.*

*GC2 – O que eu percebi de mudanças é que o cliente consegue dá um " não " pelo telefone mais facilmente. É mais fácil fazer negócio presencial do que no virtual.*

*A1 - Tem até um receio de falar no telefone principalmente aqueles que a gente teve pouco contato. Que a gente ainda não se conheceu presencialmente ou não precisou fazer nenhum tipo de operação ou venda de algum produto.*

A partir das respostas apresentadas, percebeu-se as dificuldades de comunicação enfrentadas pelos bancários durante o processo de *home office*. Segundo ELTZ (1994), o atendimento telefônico pode ser uma vantagem competitiva, mas também apresenta desafios devido a impessoalidade. Essa impessoalidade e falta de contato presencial torna mais fácil para o cliente dizer não pelo telefone, sendo um desafio a mediação de uma negociação pelo telefone.

Além disso, o receio dos clientes em passar informações pelo telefone se justifica pela grande quantidade de fraudes e golpes aplicados no país pelo telefone. Esse tipo de golpe vem ganhando destaque em diversos noticiários televisivos e periódicos.

Entrando na terceira subcategoria, a satisfação do cliente será o assunto central. Buscando entender a satisfação do cliente em relação ao atendimento, foi perguntado aos entrevistados: *Você considera que o cliente mantém o mesmo nível de satisfação em relação ao atendimento que recebe atualmente?*

*E3 – Com certeza não [...] e como eu já tinha falado anteriormente, à quantidade de pessoas nas agências são bem menores do que era outrora... então dificulta muito atendimento.*

*E4 – [...] pela agilidade, por conta da falta de funcionários, dentro da agência acaba pecando no tempo de atendimento.*

Analisando as respostas acima, percebeu-se que o regime de escala de *home office* impactou nos atendimentos presenciais, os clientes que se deslocam para a agência estão esperando mais que antes.

Segundo Chabat, Filiatrault, Gelinas-Chebat e Vaninsky (1994), a avaliação de satisfação e qualidade de um serviço, além do cliente sentir que o serviço desejado foi prestado, o procedimento enfrentado durante a prestação irá interferir no nível de satisfação. Estando o tempo de espera relacionado ao processo desse serviço.

A satisfação ao atendimento não presencial, durante o *home office*, foi percebida. Contudo, o relatado é que depende do perfil do cliente e do sucesso no contato com o cliente.

*GC1 – [...] se eu fosse falar apenas do que eu consigo escutar nas ligações... sim eles estão satisfeitos por se sentir seguros, saber que tem um apoio, se precisar é só ligar e vai tirar uma dúvida. Então essas poucas pessoas que a gente consegue chegar... eles estão satisfeitos.*

Ainda em relação ao perfil do cliente, o sujeito GC1 acredita que o perfil mais jovem é mais propício ao atendimento a distância e atendimento virtual. Acrescenta que pode ser devido os bancos virtuais.

*GC1: alguns clientes se adaptaram melhor a esse tipo de atendimento do que outros... a gente tem os clientes mais jovens que eles se adaptam muito melhor essa questão de atendimento virtual até por conta dos bancos virtuais.*

Prensky (2001) classifica os jovens como nativos digitais, se referindo ao fato que já nasceram com a presença da tecnologia. Para os jovens, lidar com atendimento digital é algo intuitivo, isso contrasta com os “imigrantes digitais”, termo utilizado pelo autor para denominar os que não nasceram com mecanismos tecnológicos próximos e precisaram se adaptar.

#### **4.6 Autoavaliação sobre o trabalho *home office***

Essa categoria deseja compreender aspectos sobre a autoavaliação do bancário sobre o teletrabalho do tipo *home office*. Para facilitar o estudo, foi subdividido em duas partes: perspectivas do bancário sobre o *home office* e sugestões para a melhoria do *home office*.

Foi feita a seguinte pergunta sobre a perspectivas do bancário acerca do *home office*: *E você, como se sente em relação ao trabalho que está realizando?*

*E1 - O home office possibilita tirar um pouco do estresse da agência, porque quem está na agência, muitas vezes com o quadro de funcionários reduzido... está aguentando um furacão.*

Novamente, como apresentado anteriormente, essa redução do quadro de funcionários na agência afeta, além dos clientes, os funcionários. Pois a rotina passa a ser mais estressante e desgastante. Santos (2015) corrobora a partir dos resultados obtidos em sua pesquisa com bancários. Foi percebido que havia um sentimento de controle interno e externo, sendo cobrados por clientes via e-mail e percebendo as reações dos clientes durante o período que estão na agência, antes mesmo de chegar sua vez de ser atendido. Isso pode provocar uma pressão a mais.

*E3 – Assim particularmente eu não gosto de ficar de home office porque é pelas dificuldades mesmo pelos entraves das negociações, entendeu? Os contatos com clientes são difíceis.*

*GC1 – É bem complicado o sentimento. Porque quando a gente está em casa a gente se sente seguro porque está longe do vírus. Mas, às vezes, não consegue chegar no que a empresa pede... vem o lado ruim. Porque os números caem e você não consegue chegar.*

Para quem trabalha com vendas de produtos ou serviços, há uma importância em conseguir se comunicar com o cliente para começar uma relação de negociação. Brito, Oliveira e Rezende (2006) fazem a consideração que tentativas de contato ativo com o cliente com insucesso, geram entraves e sentimentos de frustração são ocasionados.

A partir dos transcritos, percebeu-se que houve uma avaliação positiva do *home office* também:

*GC2 – Acho que eu consegui me adaptar bem... estou me adaptando. Ainda tem muitas coisas que ainda precisam ser adaptadas, mas eu estou gostando desse tipo de trabalho.*

*A1 – Eu acho que sim. Acho que é quase a mesma coisa o home office não muda tanto assim não. Muda mais é o contato. Mas pessoalmente eu prefiro o contato presencial com o cliente... fica um pouco mais fácil até de vender um produto também.*

Por fim, a partir das experiências vivenciadas por esses profissionais, foi questionado quais sugestões eles teriam para tornar o *home office* um ambiente melhor, através da pergunta: *O que você mudaria em relação ao atendimento que está sendo prestado?*

Os sujeitos E1, E2, E3 e E4, tem menos tempo de organização e o mesmo cargo, eles tiveram apenas um telefone disponibilizado para realização do trabalho a distância. As respostas foram bem similares e destacaram a necessidade de ferramentas para o *home office*:

*E1– Oferecer mais suporte, um computador para a gente poder fazer outras coisas.*

*E3 – [...] ter acesso aos sistemas... por mais que o banco não disponibilize os computadores, mas se a gente conseguisse ao menos espelhar... seria mais fácil pois a gente conseguiria dar vazão alguns atendimentos.*

O sujeito GC1 trouxe o aspecto da importância de fortalecer conscientização e se deixar disponível:

*GC1 - Falar mais sobre cuidado e deixar mais fortalecido que estamos aqui do que propriamente está perguntando o produto específico. Eu estou aqui se você precisar de alguma coisa, vai trocar o carro, vai comprar uma casa, eu estou aqui, mas eu preciso que você se cuide.*

O sujeito GC2 sugeriu aproximação na comunicação com os clientes:

*GC2 - Eu acho que teria que ter mais comunicação com o cliente. Eu por exemplo não faço videochamadas eu acho que seria interessante incluir vídeo chamadas se o cliente permitir.*

Para Liccope (2004) a presença conectada pode substituir relações presenciais, aquelas marcadas pelo olho-a-olho. Isso é possível quando se garante a aproximação por meios tecnológicos. A sugestão do sujeito GC2 dar relevância a esse aspecto de proximidade da chamada de vídeo, pois pelos vídeos as emoções e expressões transmitidas permitem uma melhor leitura dos sentimentos e uma boa interação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A monografia apresentada abordou o teletrabalho, tema esse onde há estudos publicados, principalmente, a partir do final do século XX. Tal inferência se justifica pela sua natureza associada ao uso de ferramentas tecnológicas. O teletrabalho é dividido em alguns tipos, uma dessas classificações é o *home office*, valendo salientar que o tipo citado vem crescendo em consequência da pandemia gerada pela COVID-19. Esse aumento do *home office* devido a necessidade de distanciamento social, fez com que as empresas passassem por mudanças em curto espaço de tempo. Desse modo, o assunto é complexo e lida com aspectos sociais e desafios organizacionais.

Primeiramente, foi constatada na pesquisa bibliográfica sobre as publicações anteriores, que eram preponderantemente de natureza qualitativa, lidando com as perspectivas do teletrabalhador e desafios ligados a esse contexto de trabalho. Além disso, os estudos abordavam a flexibilidade e dificuldade de comprometimento devido seu contexto fora de um ambiente organizacional padrão.

Contudo, há uma escassez de estudos que explorem o teletrabalho em profissões que trabalhem com comunicação direta e contato com o cliente. Nesse caso se encaixa o trabalhador de agências bancárias, lidando esses com diversos atendimentos diários e uma rotatividade de pessoas atendidas. De maneira geral, acredita-se que o contexto contemplando onde existe o processo de comunicação tão presente, foi mais um avanço nas pesquisas dessa área. O objetivo central do trabalho foi a análise da adaptabilidade do setor bancário ao teletrabalho do tipo *home office* frente as mudanças no processo de comunicação com o cliente.

Quanto aos objetivos específicos, o primeiro foi identificar as novas formas de trabalho encontradas pelos teletrabalhadores do setor bancário. Constatou-se que esse objetivo foi atingido. Os participantes entrevistados descreveram como foi o seu *home office* e mostraram formas diferentes de trabalho em relação ao da agência. Nem todos perceberam essas mudanças, mas para os sujeitos E1, E2, E3 e E4 essas mudanças foram bem perceptíveis, trabalhando principalmente com ligações, algo que não era rotineiro fazerem em suas agências.

Já o segundo objetivo específico, descrever mudanças no processo de comunicação com o cliente, foi atingido também. Os participantes perceberam diferenças no processo de comunicação com o cliente a distância em relação ao contato presencial. O contato telefônico foi o principal expandido, mas existiram dificuldades nessa comunicação. Como por exemplo, clientes com medo de golpe e resistência por parte de alguns clientes a este tipo de contato.

Em relação ao objetivo específico caracterizar as formas de contato pessoal com o cliente ao adotar o teletrabalho, pode-se dizer que também foi atingido. A partir das respostas

percebeu-se que estava sendo aplicado um relacionamento que validasse a importância dos cuidados com o distanciamento social, como evitar tocar nas pessoas, mas que ainda existiam certos desafios gerados por essa abordagem chegando até uma esfera cultural. Outro ponto que foi trazido por GC1 foi que alguns clientes se sentiam reconfortados ao receber ligações ou mensagem do banco, o que aproxima laços e traz um sentimento que poderiam acionar seu gerente até a distância.

Seabra e Sousa (2010) apud Andrade (2016) definem que o processo de adaptação tem seu significado ligado ao ajuste, necessário a partir de uma situação. Os autores continuam que o acolhimento é a forma como essa situação é recebida e aceita. Foi abrangido que a adaptação e o acolhimento podem ser correlacionados, a entrevista realizada corrobora tal fato.

Salienta-se que ao escolher bancários que trabalhavam com o atendimento ao público e comercialização de serviços, teve uma importância para o tema teletrabalho, pois trouxe a possibilidade de trazer a exploração do processo de adaptabilidade do teletrabalho a profissões que lidam diretamente com o público. Entretanto, ainda há barreiras em setores como o bancário, no qual há um controle de dados e falta de ferramentas disponibilizadas para os funcionários exercerem seu trabalho remotamente. Isso foi notado, principalmente para cargos menores.

A quantidade de participantes entrevistados, se justifica pelas limitações de encontrar pessoas do setor bancário dispostas e disponíveis para realizar entrevistas a distância e com horário marcado. Pesquisas qualitativas e que utilizam de entrevistas para coleta de dados, podem enfrentar dificuldades e limitações. Tendo ainda que se encaixar no perfil desejado, sendo esse: respondentes de mais de uma agência bancária, que trabalham com atendimento ao público e que tenham realizado *home office*. Contudo, apesar das limitações acredita-se que chegou a uma amostra satisfatória, considerando que foi notada uma certa saturação dos dados a partir de respostas semelhantes, até de respondentes de agências diferentes.

Além disso, considerando o contexto apresentando gerado pela pandemia e a expansão considerável do teletrabalho do tipo *home office* em diversas profissões, vários outros estudos podem ser realizados, inclusive com outras profissões que trabalham com o público, como professores e psicólogos.

Em suma, o trabalho proposto alcançou os objetivos desejados contribuindo para a área estudada e possíveis estudos futuros. Vale destacar que pesquisas futuras são importantes para fornecer novos conhecimentos sobre o universo do teletrabalho e da adaptabilidade frente a essa realidade.

## REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz; ALBERTIN, Rosa Maria de Moura. **Transformação digital: gerando valor para o "novo futuro"**. GV-executivo, vol. 20, n. 1, jan/mar 2021. Caderno Especial: Transformação Digital. Disponível em: < [https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/gv\\_v20n1\\_ce4.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/gv_v20n1_ce4.pdf) > Acesso em 10 mar. 2021

ALMEIDA, Ingrid Silva de. **TELETRABALHO COMO FATOR INFLUENCIADOR PARA ATINGIR O COMPROMETIMENTO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DISTRIBUIDORA**. Fortaleza-CE, 2013.

ALVES, D. A.; ROSENFELD, C. L.; **Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho**. Revista de Ciências Sociais, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011.

AMADOR, Fernanda Spanier; ROCHA, Charis Telles Martins da. **O teletrabalho: conceituação e questões para análise**. Cad. EBAPE.BR, v. 16, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2018. Disponível em: < <https://www.scielo.br/pdf/cebape/v16n1/1679-3951-cebape-16-01-152.pdf> > Acesso em 15 jan. 2021.

AMARAL, J. J. F. **COMO FAZER UMA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA**. Fortaleza – CE, Jan. 2007. Disponível em: < <http://200.17.137.109:8081/xiscanoe/courses-1/mentoring/tutoring/Como%20fazer%20pesquisa%20bibliografica.pdf> > Acesso em 09 mar. 2021.

ANDRADE, Maria Ináuria Ferreira de. **O processo de adaptação e a importância do acolhimento na Educação Infantil**. NATAL-RN, 2016. Disponível em: [https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/2569/6/OProcessoDeAdapta%C3%A7%C3%A3oEAcolhimento\\_Artigo\\_2016.pdf](https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/2569/6/OProcessoDeAdapta%C3%A7%C3%A3oEAcolhimento_Artigo_2016.pdf) > Acesso em 02 abr. 2021.

ARAÚJO, Emília Rodrigues; BENTO, Sofia Isabel Coelho. **Teletrabalho e aprendizagem: contribuindo para uma problematização**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, Fundação para a Ciência e a Tecnologia, 2002.

ARAUJO, Joaquim Filipe; SILVESTRE, Hugo Consciência. **O tratamento e análise de dados. Cap. IX de Metodologia para a Investigação Social**. Lisboa: Escolar Editora. p. 179-230, 2011. ISBN 9789725923290. Disponível em: < <https://core.ac.uk/download/pdf/153408233.pdf> > Acesso em 09 mar. 2021.

BAYLÃO, André Luis da Silva; OLIVEIRA, Victor Miranda de. **IMPACTO DA EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA NA GESTÃO EMPRESARIAL**. XII Simplório de excelência em gestão e tecnologia. Out/2015. Disponível em: < <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/14922205.pdf> > Acesso em 23 fev. 2021.

BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes. **Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil**. Cadernos Ebape. Rio de Janeiro, Mar. 2010. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5143> > Acesso em: 01 fev. 2021.

BENELLI, Sandro; CASNICI, Cyntia Vilasboas Calixto; MONTICELLI, Jefferson Marlon. **Estratégia pós-Covid-19**. GV EXECUTIVO, vol. 20, n. 1, jan-mar 2021. Disponível em: [https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/gv\\_v20n1\\_art3.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/gv_v20n1_art3.pdf) > Acesso em: 10 mar. 2021.

BESSI, Vânia Gisele; GRISCI, Carmem Ligia Iochins. **Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária**. Sociologias, Porto Alegre, ano 6, nº 12, jul/dez 2004, p. 160-200. Disponível em: < [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1517-45222004000200007](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222004000200007) > Acesso em: 09 mar. 2021.

BRITO, Jussara; OLIVEIRA, Simone; REZENDE, Marcello Santos. **Saberes e estratégias dos operadores de telemarketing frente às adversidades do trabalho**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, São Paulo, 31 (114): 125-134, 2006.

CAMPOS, Aline Patini; MAZZEI, Arnaldo Nogueira. **TRABALHO REMOTO E DESAFIOS DOS GESTORES**. RAI - Revista de Administração e Inovação, São Paulo, vol. 9, núm. 4, out-dez, 2012, p. 121-152. Disponível em: < <https://www.redalyc.org/pdf/973/97324897007.pdf> > Acesso em: 31 mar. 2021.

CARLOMAGNO, Márcio C. & ROCHA, Leonardo C. **Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica.** Revista Eletrônica de Ciência Política, vol. 7, n. 1, 2016, Paraná.

CARVALHO, Ícaro Lima de. **ANÁLISE DO MODELO DE GESTÃO EMPRESARIAL EM UMA EMPRESA PRIVADA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA.** Fortaleza-CE, 2013. Disponível em: <  
[http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/29954/1/2013\\_tcc\\_ilcarvalho.pdf](http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/29954/1/2013_tcc_ilcarvalho.pdf) > Acesso 3 de fev. 2021.

Chebat, J.C., Filiatrault, P., Gelinat-Chebat, C. e Vaninsky, A. **“Why am I waiting? Effects of consumer mood on the attribution of waiting time and perceived quality of services”.** III Seminário Internacional de Pesquisa em Gerenciamento de Serviços. LaLonde - França, 1994.

CORREA, Paula R. R.; PAULA, Luiz F. R. de. **A Estrutura do Setor Bancário e o Ciclo Recente de Expansão do Crédito.** 2008. Disponível em: <  
<http://www.anpec.org.br/encontro2010/inscricao/arquivos/00022dde5ba072ede09d99837a4eea5973c.pdf>> Acesso em: 01 fev. de 2021.

COSTA FILHO, Bento Alves da. **Automação bancária: uma análise sob a ótica do cliente.** In: ENCONTRO DA ANPAD, 21., 1997, Rio das Pedras-RJ. Anais..., Rio das Pedras-RJ, 1997.

COSTA, Ariana de Sousa Carvalho; SANTANA, Lídia Chagas de; TRIGO, Antônio Carrera. **QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO CLIENTE: UM GRANDE DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA AS ORGANIZAÇÕES.** Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu. Jun. 2015, Vol 02, nº 02, p. 155-172, ISSN 2258-1166. Disponível em: <  
[https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/10\\_QUALIDADE\\_ATEND\\_CLIENTE.pdf](https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/10_QUALIDADE_ATEND_CLIENTE.pdf) >  
 Acesso em 05 fev. 2021.

DEL-MASSO, Maria Cândida Soares. **Metodologia do Trabalho Científico: aspectos introdutórios.** Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2012, Vol 06. Disponível em: <  
[https://acervodigital.unesp.br/bitstream/unesp/179643/1/unesp-nead\\_reei1\\_ee\\_d08\\_tc.pdf](https://acervodigital.unesp.br/bitstream/unesp/179643/1/unesp-nead_reei1_ee_d08_tc.pdf) > Acesso em 19 fev. 2021.

ECCEL, Cláudia Sirangelo; GRISCI, Carmem Ligia Iochins; OLTRAMARI, Andrea Poletto. **Carreira Bancária, Gênero e Divisão do Trabalho Familiar**. GRP ANPAD, VI Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Brasília – DF, nov. 2013. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR128.pdf> > Acesso em 10 mar. 2021.

DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho: uma Abordagem Psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DEJOURS, Christophe. **A Loucura do Trabalho: estudo de Psicopatologia do Trabalho**. São Paulo: Cortez-Oboré, 1994.

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Conjuntura, resultados, remuneração e empregos subsídios**. III Conferência Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro. São Paulo: DIEESE, 2001.

ELTZ, Fabio. **Qualidade na comunicação: Preparando a empresa para encantar o cliente**. São Paulo: Casa da Qualidade, 1994.

EULALIA, Luis Antonio De Santa; MAURICIO, Matheus Pereira Garuti; MORETTI, Antonio Carlos; OLIVEIRA, Rodolfo Cunha. **MODELO DE PLANEJAMENTO DE ALOCAÇÃO DE PESSOAL EM SERVIÇOS DE TREINAMENTO EM TI**. Revista Gestão Industrial. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. Campus Ponta Grossa - Paraná - Brasil ISSN 1808-0448 / v. 10, n. 03: p. 534-547, 2014. Disponível em: < <file:///C:/Users/Vanessa%20Andrade/Downloads/1854-7568-1-PB.pdf> > Acesso em: 31 mar. 2021.

FARIA, Fernando de Abreu; KUMAR, Kuldeep; MAÇADA, Antonio Carlos Gastaud. **Modelo estrutural de governança da informação para bancos**. RAE-Revista de Administração de Empresas, vol. 57, n. 1, janeiro-fevereiro 2017. Disponível em: < <https://rae.fgv.br/rae/vol57-num1-2017/modelo-estrutural-governanca-informacao-para-bancos> > Acesso em 09 mar. 2021.

FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2020: o setor bancário em**

números. São Paulo, 2020. Disponível em: <  
<https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20Febraban%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202020%20VF.pdf>> Acesso em 07 fev. 2021.

FISCHER, Andre Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In. As Pessoas nas Organizações. Ed. Gente, 2002.

FORNELL, C. **National and corporate customer satisfaction indexes. A presentation at the World Quality Day.** Amsterdam: World Trade Center, Nov. 1991.

FREITAS, Henrique; RECH, Ionara. **Problemas e Ações na Adoção de Novas Tecnologias de Informação.** RAC, v. 7, n. 1, Jan./Mar. 2003: 125-150. Disponível em: <  
<https://www.scielo.br/pdf/rac/v7n1/v7n1a07.pdf>> Acesso em: 31 mar. 2021.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. impactos do teletrabalho na saúde mental. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, 2012, vol. 15, n. 2, p. 303-318.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6ª ed., p. 49-50. São Paulo: Atlas, 2006.

GONÇALVES, Cléber Baptista. **Casa da Moeda do Brasil – 290 anos de História 1694-1984,** Rio de Janeiro, Imprinta, 1984.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna.** São Paulo: Loyola, 2001.

HEDLUND, Patrique Rosa; ZALUSKI, Felipe Cavalheiro. **A IMPORTÂNCIA DA MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES.** Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, ano MMXVIII, Nº. 000125, 2018. Disponível em: <  
<https://semanaacademica.com.br/artigo/importancia-da-mudanca-e-adaptacao-estrategica-nas-organizacoes>> Acesso em: 01 abr. 2021

HUBERMAN, Léo. **História da Riqueza do Homem.** 12º edição. São Paulo: Zahar, 1976.

IPEA. **Teletrabalho pode chegar a 22,7% das ocupações nacionais, aponta estudo.** Disponível em: < [https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=35648&catid=3&Itemid=3](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=35648&catid=3&Itemid=3) > Acesso em 14 jan. 2021.

JUNIOR, Álvaro Francisco de Britto, JUNIOR, Nazir Feres. **A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos.** Evidência, Araxá, v. 7, n. 7, p. 237-250, 2011. Disponível em: < [https://met2entrevista.webnode.pt/\\_files/200000032-64776656e5/200-752-1-PB.pdf](https://met2entrevista.webnode.pt/_files/200000032-64776656e5/200-752-1-PB.pdf) > Acesso em 08 mar 2021.

KAUFFMANN, S; MARCHETTI, R. Z. **Canais de atendimento bancário e satisfação do cliente: um estudo em bancos de varejo.** ENCONTRO DE MARKETING DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, ANPAD, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e Controle.** 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1998.

LARANJEIRA, Sônia M.G. **Reestruturação produtiva no setor bancário: A realidade dos anos 90.** Educação & Sociedade, ano XVIII, nº 61, Dez. 1997. Disponível em: < <https://www.scielo.br/pdf/es/v18n61/4701.pdf> > Acesso em 2 fev. 2021.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade.** São Paulo: Atlas, 2006

LAZZAROTTO, Gislei D. R.. **Modos de Experimentar o Não-trabalho: Desemprego no Contexto da Reestruturação Bancária.** In: FONSECA, Tânia Mara Galli (org.). Modos de trabalhar, modos de subjetivar. Porto Alegre: UFRGS, 2002.

Licoppe, Christian. **Connected' presence: the emergence of a new repertoire for managing social relationships in a changing communication technoscape.** França, 2004.

MADILL, J. J.; FEENEY, L.; RIDING, A.; HAINES JR., G. H. **Determinants of SME owners' satisfaction with their banking relationships: a Canadian study.** International Journal of Bank Marketing, v. 20, n.2, p. 86-98, 2002.

MALHOTRA, Naresh. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre, Artmed, 2012.

MARQUES, Fábio. **Guia Prático em Serviços: como conquistar clientes, aumentando os lucros e viver melhor.** São Paulo: Nobel, 2006.

MILAN, Gabriel Sperandio; TREZ, Guilherme. **Pesquisa de Satisfação: um Modelo para Planos de Saúde.** RAE – Eletônica, vol. 4, n. 2, jul/dez 2005. Disponível em: < [https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S1676-56482005000200003.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482005000200003.pdf) > Acesso em 10 mar. 2021

MINAYO, M. C. S. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 1994.

MORGAN, R. **Teleworking: an assessment of the benefits and challenges.** European Business Review, v.16, n.4, p.344-357, 2004.

NETO, Yttrio Corrêa Da Costa. **Bancos Oficiais No Brasil: Origem e Aspectos de Seu Desenvolvimento.** Brasília: Banco Central do Brasil, 2004. Disponível em: < [https://www.bcb.gov.br/htms/public/BancosEstaduais/livros\\_bancos\\_oficiais.pdf](https://www.bcb.gov.br/htms/public/BancosEstaduais/livros_bancos_oficiais.pdf) > Acesso em 15 jan. 2021.

PAES, Victor Almeida Mello. **O IMPACTO DA TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO.** Fortaleza. 2014.

PAULA, Luiz Fernando de. **Sistema Financeiro, bancos e financiamento da economia: uma abordagem keynesiana.** Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2014.

POLIDORO, Eduardo José. **Satisfação e fidelização de cliente bancário: O Marketing de Relacionamento como Base na Lealdade de Clientes.** FAQ15: Socorro, 2006.

PRENSKY, Marc. **Digital natives, digital immigrants.** Ed. Horizon, v. 9, n. 5, 2001.

SANTOS, Cleito Pereira dos. **CONTROLE ELETRÔNICO, METAS E INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO NA EMPRESA BANCÁRIA BANCO DO BRASIL.** Revista da ABET, v. 14, n. 2, Jul a Dez, 2015.

SAUSEN, J. O. **Adaptação estratégica organizacional: o caso da Kepler Weber S/A.** Ijuí: Ed. Unijuí, 2003.

SEABRA, Karla; SOUSA, Sandra. **Educação Infantil.** Volume único. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010.

SOUZA, Samara Tomé Correa de; TAVARES, Marília Matias Kesting. **Os idosos e as barreiras de acesso às novas tecnologias da informação e comunicação.** Novas Tecnologias na Educação, V. 10 N° 1, Santa Catarina, jul. 2012.

SOUZA NETO, A. F.; FONSECA, F. R. B.; OLIVEIRA, P. A. S. **Dimensões do relacionamento e variáveis demográficas: uma investigação com base nas opiniões dos clientes de um grande banco brasileiro.** ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, ANPAD, 2005.

## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO

Caro (a) participante,

Sou estudante do Curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Ceará – UFC. Estou realizando uma pesquisa sob a supervisão da professora doutora Ana Paula Moreno Pinho, o objetivo é auxiliar na obtenção dos dados para o meu Trabalho de Conclusão de Curso – TCC.

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa Teletrabalho: um estudo sobre a adaptabilidade do setor bancário. Os objetivos deste estudo estão relacionados a adaptabilidade do teletrabalho no setor bancário, levando em consideração as mudanças no processo de comunicação com o cliente e o contato pessoal.

Caso você autorize, você irá participar de uma entrevista, com perguntas relacionadas as atividades laborais desenvolvidas por meio do teletrabalho e seu contexto. Essa entrevista será gravada, através do seu consentimento, procurando facilitar a análise dos dados.

A sua participação é voluntária, a qualquer momento, poderá desistir da participação. Caso sentir desconforto, se houver interesse, conversar com o pesquisador. A publicação das análises e dos resultados se dará de forma que sua identidade seja mantida no mais rigoroso sigilo. Todas as informações que permitam identificá-lo serão omitidas.

---

Vanessa Maria Andrade Gomes – Matrícula 408572

**Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.**

---

Participante da pesquisa

---

Local e data

## APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Qual seu cargo, idade e formação profissional?
2. Há quanto tempo trabalha no banco?
3. Há quanto tempo trabalha como bancário?
4. Descreva como era seu dia de trabalho e as atividades que realizava antes da pandemia?
5. O que mudou na sua rotina de trabalho após o início da pandemia? Poderia descrever?
6. Durante sua experiência de teletrabalho do tipo *home office* quais atividades são realizadas?
7. Quais instrumentos de trabalho a empresa disponibilizou para realização do *home office*?
8. Você percebe algum tipo de consequência em decorrência do trabalho *home office*? Quais?
9. Na sua avaliação o banco adaptou sua tarefa à situação atual? Como isso ocorreu?
10. Ocorreram mudanças no processo de comunicação com o cliente em relação ao contato pessoal? Quais?
11. Na sua visão, como você qualifica o contato com o cliente no contexto atual da pandemia?
12. Você considera que o cliente mantém o mesmo nível de satisfação em relação ao atendimento que recebe atualmente?
13. E você, como se sente em relação ao trabalho que está realizando?
14. O que você mudaria em relação ao atendimento que está sendo prestado?