

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CAROLINE FOGLIARINI DE MOURA

**MOBILIDADE DIGITAL NA ÁREA GERENCIAL:
análise em uma instituição bancária privada baseada na Teoria Unificada de
Aceitação e Uso da Tecnologia (UTAUT)**

SÃO LEOPOLDO
2018

CAROLINE FOGLIARINI DE MOURA

**MOBILIDADE DIGITAL NA ÁREA GERENCIAL:
análise em uma instituição bancária privada baseada na Teoria Unificada de
Aceitação e Uso da Tecnologia (UTAUT)**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em
Administração pelo Curso de
Administração da Universidade do Vale do
Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Profa. Dra. Rosemary
Francisco

São Leopoldo

2018

Dedico este trabalho a minha mãe Rosane, meu pai Dalmir, exemplos de determinação, comprometimento e coragem, meus exemplos de vida. A minha irmã Andressa, meu apoio e porto seguro. E também ao meu namorado Júnior, pela compreensão e força, que foram essenciais no processo de realização deste trabalho.

RESUMO

Em um mercado altamente competitivo, as inovações tecnológicas estão ocupando um papel cada vez mais relevante nas organizações prestadoras de serviço, e, para melhorar seu desempenho e buscar a satisfação e fidelização de seus clientes, as empresas buscam aprimorar seu atendimento e planejamento estratégico. O presente trabalho tem como objetivo identificar quais as vantagens e desvantagens da adoção da mobilidade empresarial na área gerencial para o atendimento dos clientes pessoa jurídica na instituição bancária privada, através da Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia (UTAUT). Para tanto, a revisão bibliográfica abordou o contexto de instituições financeiras, mobilidade empresarial e também a Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia (UTAUT). Em termos metodológicos, adotou-se um estudo qualitativo, de nível exploratório, realizada em forma de estudo de campo. Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas e a análise foi feita através da técnica análise de conteúdo. Como principal resultado, a pesquisa demonstra uma alta perspectiva de uso de tecnologias móveis pelos profissionais entrevistados, a adoção de tecnologias móveis possui caráter favorável entre os gerentes de contas, com diversas vantagens e mínimas desvantagens.

Palavras-chave: Tecnologias Móveis; Adoção; Intenção de uso; UTAUT

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Potenciais fatores determinantes nas ondas de inovação tecnológica em bancos.....	14
Quadro 2 - Fases da implantação da mobilidade empresarial	21
Quadro 3 - Características específicas das tecnologias móveis	23
Quadro 4 - Exemplo da dialética das mudanças provocadas pelo uso das TIMS	27
Quadro 5 - Resultados referentes as condições moderadoras	38
Quadro 6 - Consolidação das vantagens e desvantagens sobre a adoção de tecnologias móveis.....	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 Delimitação e definição do problema de pesquisa.....	7
1.2 Objetivo geral	10
1.3 Objetivos específicos.....	10
1.4 Justificativa.....	11
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	12
2.1 Instituições Financeiras.....	12
2.1.1 Customer Relationship Management (CRM) no sistema bancário	15
2.2 Mobilidade Empresarial	18
2.3 Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia (UTAUT)	28
2.3.3 Influência social	30
2.3.4 Condições facilitadoras	31
3.1 Delineamento da pesquisa	32
3.2 Delineamento da unidade de caso.....	33
3.3 Técnica de coleta de dados.....	34
3.4 Técnica de análise de dados	35
4.1 Condições Moderadoras.....	37
4.2 Expectativa de Desempenho.....	39
4.3 Expectativa de Esforço	42
4.4 Influência Social	44
4.5 Condições Facilitadoras	46
4.6 Consolidação dos Resultados	48
5 CONCLUSÃO	51
REFERÊNCIAS	54
APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	62

1 INTRODUÇÃO

Atualmente o mercado organizacional enfrenta uma competitividade extrema, provocando mudanças sociais, políticas e econômicas diariamente. A partir disso, é extremamente necessário que as empresas conheçam e saibam analisar o seu concorrente, o mercado ao qual está inserido, seus colaboradores e principalmente seus clientes. Quando identificados na arena competitiva, concorrentes, tanto atuais quanto potenciais, são identificados por meio de uma perspectiva do cliente, que faz suas escolhas através do conjunto de ofertas concorrentes. (AAKER, 2007).

Além disso, os constantes avanços tecnológicos possibilitaram grandes alterações no mercado financeiro. Esse cenário, portanto, leva as organizações a repensarem seu planejamento estratégico, gerando vantagens competitivas e melhores resultados. Segundo Cao, Baker, & Hoffman (2012) através do cenário de competição apresentado, negligenciar potenciais competidores pode levar à perda irreversível de uma posição competitiva.

A indústria de serviços financeiros também tem passado por transformações motivadas pelos avanços tecnológicos e por uma crescente desregulamentação no setor bancário. Essas mudanças geram vantagens aos consumidores, como a maior conveniência nas transações e novas possibilidades de modelos de negócio para instituições financeiras, incluindo novos produtos, formas de acesso a serviços, bem como menores custos e novas fontes de receitas para as empresas que atuam no referido setor. (HOWCROFT; LAVIS, 1986; BOYES; STONE, 2003; MEIDAN, 2013).

Segundo Trott (2012, p.15), inovação refere-se “a gestão de todas as atividades envolvidas no processo de geração de ideias, desenvolvimento de tecnologias, fabricação e marketing de um novo produto (ou aperfeiçoado) ou de um processo de fabricação ou equipamento”. Nas instituições financeiras, há inovações relacionadas com a forma de interação entre os bancos e seus clientes finais. Nos últimos anos, os novos canais de distribuição no setor bancário passam a ganhar mais importância. (MOLS, 2006; DURKIN et al., 2007).

No contexto bancário, a concorrência se torna cada vez mais agressiva, e com clientes exigentes e impacientes é preciso que os serviços prestados alcancem a excelência e conquistem e fidelizem seus correntistas. De acordo com os autores, Bateson e Hoffman (2001), a qualidade do atendimento é percebida pelo consumidor através do seu contato com o serviço ou produto procurado, onde atingir a sua

satisfação neste momento poderá motivá-lo a buscar novamente os serviços ofertados por determinada instituição.

A esfera bancária apresenta-se como um dos segmentos de serviços de maior mutação nas duas últimas décadas, com consumidores cada vez mais rígidos e aderentes às inovações tecnológicas. (COELHO, 2013; PEREIRA et al., 2014).

A diversificação dos produtos e serviços ofertados pelos bancos originou um potente diferencial de concorrência. Através disso, as instituições bancárias foram forçadas a mudar sua forma de atender aos clientes, apresentando soluções que atendam às necessidades de seus usuários, a fim de manter estabilidade no mercado, como também ultrapassar seus concorrentes. Segundo Nascimento (2013) o setor sofre contínuos impactos sobre as condições de concorrência em razão da dialética de consumo proposta pelo mercado. Devido a isso, torna-se necessário investimentos pautados, através de novos canais de atendimento.

As organizações deste mercado passaram a dar maior atenção às necessidades da clientela, no intuito de melhorar a qualidade dos serviços prestados, por meio da disponibilização de novas tecnologias. Esse cenário possibilita aos bancos considerar estrategicamente um processo de transformação das agências, modificando a forma de se relacionar com seus clientes, passando de um foco de atendimento transacional para negocial. (PEREIRA et al., 2014).

1.1 Delimitação e definição do problema de pesquisa

Com o passar dos anos, a população brasileira passou a compreender os serviços bancários sob uma nova perspectiva, pois tornou-se não apenas uma opção, mas sim, uma necessidade diária. Através disso, as ferramentas tecnológicas têm modificado o modo como os consumidores passam a relacionar-se com os bancos, ao mesmo tempo em que demandam novos serviços. (FEBRABAN, 2017).

Em meio a este cenário e com evoluções tecnológicas constantes, os clientes estão cada vez mais exigentes, objetivos e além de tudo, seletivos, atrelado à sua expectativa sobre os serviços ofertados, às melhores taxas e principalmente ao melhor atendimento. Portanto, segundo Chiavenato (1999), para o sucesso organizacional, é necessário uma série articulada de decisões, ações, aglutinação de recursos, competências, estratégias e uma busca permanente de objetivos para alcançar melhores resultados e desempenho.

Através da mudança no perfil da base de clientes ao longo dos anos, o sistema financeiro bancário enfrenta o desafio da competitividade. Os bancos brasileiros não têm a concorrência em preços como sua forma básica de competição. De acordo com Costa (2012, p. 443):

A formação de preços na estrutura de mercado oligopolista é determinada pela capacidade das firmas de dirigirem o comportamento da demanda e de preverem as ações e reações de seus potenciais concorrentes (...) A concorrência por clientes, portanto, não se dá de acordo com modelos abstratos de competição perfeita em torno de 'menores juros e tarifas', mas sim segundo a disponibilidade e a qualidade de produtos e serviços bancários.

Os bancos competem por clientes, que são basicamente demandantes dos serviços financeiros, pode-se citar a capacidade de auferir receitas com a prestação de serviços como um dos principais instrumentos da concorrência entre os bancos brasileiros. Para a fidelização dos mesmos é necessário um atendimento ágil e eficaz, antecipando a necessidade de seus consumidores. Segundo a Federação Brasileira de Bancos (2017) o poder de escolha do consumidor é um dos pontos que proporciona as instituições financeiras aprimorar-se e desenharem novas estratégias de atendimento. A necessidade de fortalecer e tornar eficaz todos os canais de atendimento tornam-se de extrema importância para o sucesso da instituição.

Além disso, considera-se também a demonstração e o valor de atender bem e respeitar o cliente, sendo ele, o fator e razão principal da empresa dependendo do mesmo para seu sucesso e sobrevivência. Segundo Chiavenato (1999, p. 216): “o cliente é imprescindível para a empresa se manter no mercado e o atendimento ao cliente é um dos aspectos de maior importância do negócio”.

Face as constantes mudanças no cenário mundial, o mercado torna-se cada vez mais disputado, com produtos bastante semelhantes e clientes que buscam por valores agregados e inovação. Segundo o Banco Central do Brasil (2013), no sistema bancário nacional, os maiores ativos estão concentrados em vinte diferentes bancos, aumentando e acirrando a competitividade, o foco voltado aos clientes, principalmente, na qualidade dos serviços prestados e sua satisfação, com o objetivo de atrair, reter e cultivar consumidores.

Para a prestação destes serviços, entram em cena os gerentes de contas, atuando de forma intermediária entre os clientes e a instituição bancária, fazendo a ponte na resolução de problemas, na negociação de contratos e propostas para o

cliente. Para atendê-los, o gerente de contas precisa ter conhecimento sobre as particularidades, necessidades e preferências de cada um. O atendimento deve ser personalizado, Bezerra (2013, p. 12) descreve que:

Satisfazer um consumidor não é fácil. Acredite! O que é satisfatório para uma pessoa pode ser insatisfatório para outra. Clientes são indivíduos que possuem características, opiniões e gostos diversos (...). Nunca vamos conseguir satisfazer 100% dos clientes, mas é necessário fazermos o máximo de esforço para conseguirmos alcançar o mínimo de satisfação esperada por eles.

Desta forma, é buscado diariamente aprimorar a qualidade e agilidade no atendimento e prestação de serviços para a fidelização do cliente e garantir sua satisfação com a instituição. Diante disso, os gerentes de contas precisam se deslocar até seus clientes para prestar um melhor atendimento, suprimindo suas expectativas e destacando-se perante seus concorrentes. Um fator relevante para o crescimento da empresa é a satisfação do consumidor, além de investir em melhores serviços e produtos, é necessário também capacitação humana, para alcançar melhores resultados. (DANTAS, 2004).

Atualmente, as organizações financeiras precisam prestar atendimentos de excelência, atrelando agilidade e eficiência. Para isso, as tecnologias móveis com redes de dados sem fio vêm se tornando uma forte aliada às novas formas de negócio.

A inovação promovida pelo setor bancário brasileiro é reconhecida mundialmente, resultado de investimento sustentado e também pela demanda de aperfeiçoamento do sistema. Frente a um novo perfil de consumidor que demanda soluções customizadas e experiências personalizadas, os bancos demonstram-se eficientes em sua estratégia de uso de novas tecnologias. (FEBRABAN, 2017).

As inovações tecnológicas auxiliam os processos empresariais e as organizações de trabalho, especialmente o chamado “trabalho móvel”, e o trabalho em campo ou remoto, onde o indivíduo desempenha suas atividades, acessa informações e interage em qualquer lugar, a qualquer hora independentemente do contexto que se encontra. (CORSO et al., 2011; SORENSEN, 2011).

Segundo Saccol e Reinhard (2007) os avanços da tecnologia da informação impulsionam as organizações a buscarem inovação em suas tecnologias, mantendo-se ativas e competitivas frente à concorrência no mercado em atuação. A mobilidade

empresarial pode modificar a forma com que as pessoas interagem no trabalho, bem como a forma como a organização opera no seu dia-a-dia. (SORENSEN, 2011).

As agências bancárias contam uma equipe comercial para a realização de negócios e atendimento aos clientes nas suas necessidades e dentro disso o setor comercial jurídico, é a esfera mais rentável dentro da organização. Para um atendimento personalizado, os gerentes da área se deslocam até as empresas da sua carteira, visando prestar a melhor assessoria, resolução de problemas e oferta de serviços e produtos. O atendimento empresarial demanda tempo, necessita de assertividade e além disso, extrema qualidade, pois os clientes hoje, são minuciosos em sua escolha sobre o banco com que trabalhar, estão cientes sobre sua importância para a instituição, exigem atenção, agilidade, e possuem altas expectativas sobre o serviço prestado.

Considerando o exposto quanto ao atendimento e competitividade entre as instituições bancárias, o presente estudo pretende responder à seguinte pergunta de pesquisa: **Quais as vantagens e desvantagens da adoção da mobilidade empresarial na área gerencial para o atendimento dos clientes pessoa jurídica na instituição bancária privada?**

1.2 Objetivo geral

Identificar quais as vantagens e desvantagens da adoção da mobilidade empresarial na área gerencial para o atendimento dos clientes pessoa jurídica na instituição bancária privada, através da Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia (UTAUT).

1.3 Objetivos específicos

- Identificar a expectativa de desempenho percebida por um grupo de gerentes de contas sobre a adoção de tecnologias móveis para atendimento aos clientes;
- Identificar a expectativa de esforço para utilização de um sistema bancário integrado as tecnologias móveis;
- Identificar o grau de influência social exercido em um grupo de gerentes de contas sobre a utilização de tecnologias móveis;

- Identificar a expectativa de condições facilitadoras para utilização de tecnologias móveis.

1.4 Justificativa

Num ambiente organizacional extremamente competitivo, com mudanças constantes e de grande instabilidade, é necessário que as instituições bancárias prestem serviços com excelência, qualidade e agilidade, a fim de se manterem estáveis no mercado, com seus clientes fidelizados e acima de tudo aumentando sua lucratividade. Segundo a Febraban (2014), os investimentos em tecnologia realizados por instituições bancárias crescem ao ritmo de aproximadamente 6% ao ano e alcançaram o montante de 21,5 bilhões de reais em 2014, tornando o setor bancário um dos mais importantes do mercado de Tecnologia da Informação (TI) brasileiro.

Para o crescimento da instituição bancária e sucesso da mesma é primordial que proporcione excelência no atendimento, percebido pelo cliente como um diferencial, resultando na satisfação e fidelização dos mesmos. (LAS CASAS, 2006). Para a análise dos fatores expostos, justifica-se a importância deste trabalho, sendo de grande valia para as instituições financeiras brasileiras, que buscam principalmente a satisfação e fidelização de seus clientes, na busca de suprir suas necessidades. A pesquisa pode contribuir para outras instituições/organizações (não propriamente bancos) e empresas de diferentes ramos, para verificar como podem melhorar seus serviços de forma tecnológica para atendimento aos seus consumidores.

Por meio deste projeto, é possível analisar a solução de mobilidade de nível empresarial, verificando os seus principais pontos, como também as estratégias e ferramentas que poderão ser utilizadas dentro da instituição. Além disso, a pesquisa se tornou viável pois contou com o apoio da empresa para a coleta, análise e discussão de dados.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O presente capítulo possui como objetivo apresentar os principais referenciais teóricos estudados nesta pesquisa, a fim de, posteriormente, fundamentar a análise dos dados coletados a partir de uma visão sistêmica sobre o tema em estudo.

O presente trabalho buscou apoio nas publicações de diferentes autores que abordaram questões referente a Instituições Financeiras, no tema de *Customer Relationship Management* (CRM) no sistema bancário, incluindo ainda Mobilidade Empresarial, suas decorrências e também tecnologias da informação. E ainda a explanação da Teoria Unificada de Aceitação e uso da tecnologia, bem como assuntos considerados pertinentes para endereçar os objetivos propostos nessa pesquisa.

2.1 Instituições Financeiras

O Sistema Financeiro Nacional (SFN) está presente no cotidiano de todos os indivíduos que se encontram inseridos em uma sociedade econômica, muitas vezes imperceptível às pessoas. A cada transação financeira estabelecida, estão sendo realizadas operações vinculadas e regulamentadas pelo SFN, no qual cada um assume um papel distinto.

Oliveira e Pacheco (2005, p. 14) conceituam o SFN como: “[...] conjunto de instituições que atuam no processo de conciliar interesses de agentes deficitários e superavitários e de converter poupança em investimento [...]”.

O sistema financeiro engloba todas as instituições que atuam com o propósito de intermediação financeira. Constituído então por todas as instituições financeiras, públicas e privadas, existentes no país. (NETO, 2005).

Considerando a análise da evolução do setor bancário brasileiro, é possível compreender melhor sua relevância. Identifica-se o ano de 1964 um marco para o desenvolvimento do setor, em razão da ampla reforma do sistema financeiro implementada pelo governo militar. (FEBRABAN, 2013a). Neste período, ocorreu a criação do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central, a regulamentação do mercado de capitais e a criação do Sistema Financeiro da Habitação. (FEBRABAN, 2013a).

Segundo Neto (2005), as instituições financeiras, podem ser classificadas em bancárias ou monetárias e não bancárias ou não monetárias. As instituições bancárias ou monetárias são consideradas aquelas que possuem capacidade e amparo legal para a criação de moeda por meio de depósitos à vista que recebem em seus caixas. Neste contexto estão classificados os bancos comerciais e múltiplos. Já as instituições não bancárias ou não monetárias são aquelas impedidas legalmente de receber depósitos à vista, não possuindo faculdade de criação de moeda. Elas trabalham com ativos não monetários, como ações, letras de câmbio e debêntures, entre outros, e são representadas por praticamente todas as organizações que atuam no mercado financeiro, com exceção dos bancos comerciais e múltiplos.

O sistema financeiro está passando por uma reestruturação significativa e um conjunto de inovações, sendo as novas tecnologias da informação e comunicação a principal diretriz dessa mudança. Essa transformação permite uma maior qualidade de vários aspectos bancários, além de mudanças na relação entre as instituições financeiras e seus clientes. (CRANE; BODIE, 1996; BOYES; STONE, 2003; DEVLIN, 2006).

Segundo Amado, Paula e Oreiro (2007), o setor bancário brasileiro sofre com uma competição acirrada. Mesmo com essa competitividade, a definição estratégica não precisa de urgência, pois o setor “se beneficia de uma situação excepcional no que tange ao seu perfil de ativos, amplamente enviesado em favor da aplicação de títulos públicos, que oferecem alta rentabilidade e liquidez e segurança contra riscos de capital”. (AMADO; PAULA; OREIRO, 2007, p.119).

A propagação de inovações no setor bancário brasileiro, podem ser classificadas por ondas de inovação, em relação a demanda do mercado e regulação do setor, conforme Quadro 1. Desta maneira, considera-se a primeira onda na década de 1960 com o uso do mainframe para processar o aumento de transações no BackOffice dos bancos e o incentivo à automação dos registros contábeis.

Atualmente, vive-se a quinta onda, com uma tecnologia voltada à mobilidade, com a demanda de maior capilaridade e uma regulamentação voltada à inclusão e uso mais intenso de tecnologias. Esta quinta onda de inovação manifesta-se na diversificação dos canais bancários, com foco especial no uso de celulares e de

correspondentes bancários, com a finalidade de expandir a atuação dos bancos para além dos seus limites tradicionais. (CERNEV; DINIZ; JAYO, 2009).

Quadro 1 - Potenciais fatores determinantes nas ondas de inovação tecnológica em bancos

	TECNOLOGIAS	DEMANDAS DE MERCADO	REGULAMENTAÇÃO
1ª onda	<i>Mainframe</i>	Aumento do número de clientes leva ao crescimento do volume de transações processadas em <i>BackOffice</i>	Incentivos à concentração bancária e à automação de registros contábeis
2ª onda	Minicomputadores	Necessidade de processamento no nível da agência; implantação de sistemas <i>online</i>	Restrição às importações e investimento na indústria nacional
3ª onda	Microcomputadores	Demanda por autoatendimento, no ambiente da agência e através de caixas eletrônicos	Controle inflacionário
4ª onda	<i>Home e Office banking</i> ; Internet	Maior interatividade e comodidade para clientes que já dispõem de computadores	Legislação de provedores e responsabilidades na web
5ª onda	Mobilidade e convergência digital	Maior capilaridade para expansão da rede de clientes	Sistema financeiro inclusivo e telecomunicações no mercado financeiro

Fonte: Cernev; Diniz; Jayo (2009).

Conforme Cabral et al. (2010), a ampliação da informática possibilitou a origem de novos softwares e a produção de tecnologias que podem exercer vários serviços abarcando o processamento de dados. Esta tecnologia institui oportunidades, e em algumas situações, novas condições em relação à maneira com que as organizações são constituídas.

Podem-se constatar vantagens, tais como maior competitividade, melhoria da qualidade dos serviços, maior produtividade e menor custo no atendimento, que a informática trouxe no funcionamento das instituições bancárias e as mudanças nos serviços oferecidos por esse setor. (CABRAL et al., 2010, p.2).

Verifica-se que a maioria dos estabelecimentos financeiros do país implementaram a tecnologia de maneira irreversível. Ao disponibilizar tecnologias modernas, a rede bancária repassa ao usuário o encargo para desempenhar as mais distintas intervenções no autoatendimento, como depósitos em dinheiro e em cheques, saques, transferência de valores e liquidação de contas, proporcionando

aos seus clientes facilidades e práticas mais ágeis de atendimento. (CABRAL, 2010).

Ainda segundo o autor, com estas medidas, objetiva-se diminuir os gastos operacionais com pessoal e diminuir filas no interior das agências físicas e, como resultado, acrescer os ganhos. O uso da Internet também aparece em linha crescente no âmbito bancário, permitindo ao usuário cumprir muitas operações bancárias sem sair de sua residência. Todavia, estes muitos benefícios não conseguem favorecer a todos os clientes, indistintamente. As novas tecnologias bancárias abrangem de modo negativo os indivíduos mais idosos e aqueles que possuem pouco estudo. (CABRAL, 2010).

2.1.1 Customer Relationship Management (CRM) no sistema bancário

Os Sistemas de CRM (do inglês *Customer Relationship Management* – Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente), conhecido também como Sistemas de Informação para Marketing de Relacionamento, segundo Laudon e Laudon (2007) fazem a captura e integração de dados dos clientes provenientes a toda a organização, buscando a consolidação e análise de dados, e distribuindo resultados para diferentes sistemas e pontos de contato com o cliente.

O contato com os clientes é realizado pelas diferentes formas de atendimento disponibilizadas pela empresa, como atendimento pessoal, Internet, central telefônica, entre outros. Porém não somente limitados a *software*, os CRMs apoiam as organizações para uma orientação estratégica e empresarial voltada à aproximação com seus clientes. (BRETZKE, 2000; VALENTE, 2002).

Segundo Swift (2001) “o CRM, ou gerência do relacionamento com o cliente, está intrínseco ao marketing de relacionamento, como uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade”. Sua justificativa para isso é que “sem dados históricos, transações detalhadas, comunicações focalizadas e categorizadas dos clientes, um relacionamento não pode ser efetivamente mantido”. (SWIFT, 2001, p.12-13).

Indiferente de sua área de apoio o CRM pode ser implementado em dois diferentes níveis. Laudon e Laudon (2007) os classifica em CRM Operacional e CRM Analítico:

- **CRM Operacional:** possuem caráter pragmático, ligado as interações dos diferentes canais de atendimento e força de vendas com os clientes, armazenando dados e informações das interações realizadas para aperfeiçoar o atendimento aos clientes e automação de vendas e marketing.
- **CRM Analítico:** análise sobre as informações captadas pelo CRM Operacional, realiza a combinação de outras fontes de dados, onde as informações geradas possibilitem um melhor desempenho da empresa.

Swift (2001), em seus estudos no ramo de serviços financeiros, explorou os benefícios estratégicos propiciados com um projeto de CRM. Identificou que apesar desse setor obter acessos a mais dados de clientes que a maioria dos demais, o CRM foi inserido neste cenário recentemente. Num âmbito abrangente, os seguintes impactos positivos podem ser mencionados. (SWIFT, 2001):

- **Altos retornos:** as instituições que primeiro investiram em tecnologia da informação detalhada ou de suporte à decisão descobriram que seu retorno sobre investimento (ROI) era atipicamente alto em relação a outros investimentos em tecnologia;
- **Aumento da competitividade:** velocidade com que são capazes de reagir à ação dos concorrentes, e de responder ao mercado é um importante fator de contribuição para essas empresas;
- **Marketing direto preciso:** redução dos custos de campanhas de marketing por meio de uma segmentação mais precisa;
- **Melhor gerenciamento de carteira:** aumento de receitas com índices de até 20%, causado pela modificação de pequenas dinâmicas da geração de taxas e a gerência de relacionamento com o cliente;
- **Agilidade na tomada de decisões:** a redução drástica no tempo de obtenção e análise de informações de mercado permite ajustar-se rapidamente para as condições variáveis;

- **Retenção dos clientes:** capacidade de reter os clientes e os canais lucrativos, e direcionamento dos que geram menos lucro para interações mais satisfatórias.

Com o passar dos anos as relações com os clientes evoluem em importância na determinação do sucesso de um empreendimento, enquanto outras formas tradicionais de diferenciação competitiva - como a de produtos - desgastam-se ou são neutralizadas em muitos setores, tal como o bancário. (PERES, 2003). Zineldin (2006) considera que as empresas devem desenvolver relacionamentos de longo prazo com seus clientes.

No contexto mercadológico bancário, de extrema competitividade, onde os clientes sofrem assédio constantemente, a preocupação das organizações com investimentos em Sistemas de Informação (SI) e CRM é uma questão de fundamental importância. Sendo a competitividade uma forma de manutenção, as empresas buscam entregar mais valor ao cliente, diferenciando-se dos demais concorrentes. (BRETZKE, 2000). Atrelados a isso, os bancos possuem na maioria das vezes relacionamentos duradouros e fluxos contínuos de interação com seus clientes, onde possuem acesso a dados particulares, como renda, preferências sobre produtos, perfis de aplicação, gastos excedentes, entre outros. (BRETZKE, 2000; FREITAS; MELO; CALDAS, 2009).

Buscando um atendimento diferenciado e soluções inovadoras para cada tipo de cliente, as organizações utilizam mecanismos para agrupamento de consumidores, considerando características comuns aos mesmos, ou seja, a segmentação de clientes. Baker (2005, p.174) conceitua que: “o princípio básico da segmentação é que os mercados não são homogêneos e que comercialmente faz sentido diferenciar ofertas de marketing para diferentes grupos de clientes.” Diante do exposto, a segmentação é uma ferramenta que proporciona o atendimento ao cliente de forma personalizada, focando em suas necessidades e demandas particulares. No setor bancário, identifica-se a segmentação de clientes entre Pessoa Física (pessoas em geral) e Pessoa Jurídica (empresas).

A conquista e fidelização dos clientes é fator primordial para o setor bancário, e para atingir os objetivos traçados por cada organização, os funcionários da área comercial utilizam os sistemas de CRM disponibilizados pelo banco, ferramenta de extrema importância que utilizada da forma correta pode trazer vantagem

competitiva perante a concorrência. Aliado a isso, priorizando a satisfação de seus clientes as organizações passaram a investir em mobilidade empresarial, descrita no tópico seguinte.

2.2 Mobilidade Empresarial

O conceito de Mobilidade Empresarial (em inglês: *Enterprise Mobility*) existe há quase duas décadas e define-se como o uso de tecnologias moveis e sem fio nos mais diversos processos organizacionais como os de compra e venda, processos como os de operações de campo, logística, suporte a clientes, marketing, gestão de pessoas, gestão de projetos etc. (KLEIN; FREITAS, 2012).

Sorensen (2011) relata que Mobilidade Empresarial tem a capacidade de modificar a forma com que as pessoas interagem no trabalho, bem como a forma como a organização opera no seu dia a dia. Basole (2008) também salienta que a Mobilidade Empresarial é constituída por um conjunto de etapas (iniciativas empresariais) voltadas para melhorias, redução de custos e implementações estratégicas que permitem as empresas identificar benefícios e determinar estratégias móveis necessárias para obter e manter vantagens competitivas.

Scornavacca e Barnes (2008) definem que a Mobilidade Empresarial é caracterizada pelo grau de suporte às operações organizacionais e acesso as informações independentemente da localização geográfica dos trabalhadores. Os autores identificam ainda que diferentes tipos de indústria apresentam diferentes requisitos de mobilidade empresarial, sendo possível distinguir três níveis distintos:

- Indústrias com alto nível de requisitos e mobilidade: empresas que possuem recursos em constante mobilidade, sem restrição de perímetro e que realizam todas as atividades sem a necessidade de retornar a base da organização;
- Indústrias com médio nível de requisitos de mobilidade: empresas que possuem recursos com mobilidade em uma área restrita e necessitam retornar à base da organização para finalizar o trabalho;
- Indústrias com baixo nível de requisitos de mobilidade: os recursos raramente estão em um ambiente de mobilidade e as funcionalidades

disponibilizadas pelas tecnologias móveis dificilmente auxiliam a realização completa das atividades.

A inclusão da mobilidade para a realização de atividades no âmbito empresarial caracteriza o trabalho móvel, que se entende também como a realização de atividades dentro de um ambiente de mobilidade (trabalhadores em constante movimento ou fixos em diferentes ambientes de trabalho, porém conectados). O trabalho móvel está concentrado na interação entre colaboradores que não estão localizados geograficamente no mesmo local. (SORENSEN, 2011).

Segundo Basole (2008) a partir da inclusão das TIMS (Tecnologia da Informação Móvel e Sem Fio), as organizações como um todo necessitam realizar a readaptação de sua estrutura tecnológica, seus processos de negócio e seus recursos humanos, para então adequar-se a novos tipos de atividades e processos a serem desempenhados. Essas tecnologias passaram a fornecer aos trabalhadores meios para realizar suas funções de maneira crítica diante dos dados e das informações que podem ser recebidos em qualquer tempo, e em qualquer lugar.

Através dos grandes avanços da tecnologia e o modo como esses avanços atingem a população e as empresas de um modo geral, a maneira de absorver essas tecnologias e processar toda essa informação é de extrema importância pois, “o valor de produtos e serviços depende cada vez mais do percentual de inovação, tecnologia e inteligência a eles incorporados”. (SCHMITZ; CARVALHO; BENEVENTO, 2008, p. 1).

Segundo Battard e Mangematin (2011), quando adotado o uso de tecnologias móveis não existem barreiras de tempo e lugar, pois a interação entre colegas, clientes e fornecedores pode ocorrer em diferentes ambientes de trabalho e horários, fora dos limites estabelecidos pela empresa em questão. Essa aproximação favorece o desempenho das organizações, pois ocorre um aumento de produtividade da força de trabalho, principalmente na agilidade em executar múltiplas funções. Percebe-se então que as tecnologias móveis demonstram uma tendência e possibilita às empresas proporem maneiras mais eficientes de negócio, alavancando vendas e resultados.

O contexto em questão evidencia que, em razão do aumento no uso de dispositivos móveis como ferramentas organizacionais, a mobilidade tende a gerar efeitos significativos nas organizações. As tecnologias móveis sem fio abrem uma

nova perspectiva para produtos, serviços, trabalho e organização, uma vez que permitem maior mobilidade do que as tecnologias com fio, além de maiores possibilidades de selecionar mais livremente o local de trabalho. (ANDRIESSEN; VARTIAINEN, 2006).

De acordo com Machado e Freitas (2009), o uso de tecnologias móveis no contexto organizacional contribui para favorecer a relação entre seus *stakeholders*, propiciar maior agilidade em determinadas atividades, aumento de produtividade, eficiência, eficácia, controle de suas tarefas e vantagens financeiras. Boujena et al. (2009), salienta ainda que o crescimento em investimento nas tecnologias móveis propicia às organizações a conquista de clientes, melhorando as habilidades dos profissionais da área comercial. Os autores ressaltam também que, diante de alguns depoimentos dos clientes, o uso das TIMS pode incidir em cinco funções da interação vendedor / consumidor. Sendo elas:

- **Aumento na produtividade:** significa a capacidade do vendedor em ter mais informações sobre o cliente e através disso compreender as necessidades dos mesmos e oferecer diferentes alternativas para a negociação, o que por sua vez induz a menos erros por parte do vendedor na hora de interpretar dados e análises enviadas pela organização.
- **Processamento de informação:** capacidade do sistema de automação de vendas em fornecer informações o mais rápido possível. Portanto, o profissional da área comercial deve ter habilidade de analisar os dados e superar seus concorrentes, oferecendo produtos e serviços mais apropriados para o cliente.
- **Eficácia da comunicação:** tecnologias que ajudam o profissional da área comercial a obter as devidas informações no intuito de repassá-las aos clientes de forma clara e rápida.
- **Competência percebida:** capacidade do cliente de perceber o conhecimento e a competência do profissional da área comercial nas diversas áreas relacionadas aos produtos e serviços, sua capacidade em compreender as necessidades atuais e visualizar o cenário do mercado no intuito de melhorar a compreensão das futuras necessidades dos clientes.

- **Qualidade da relação com os clientes:** capacidade da automação de vendas em ajudar a construir um valor intangível entre o vendedor e o comprador, como a confiança e a satisfação.

A implantação da mobilidade empresarial possui distintas fases, possui como base as facilidades proporcionadas aos empregados que realizam as atividades em diferentes locais. (SCORNAVACCA; BARNES, 2008). As fases são apresentadas no Quadro 2:

Quadro 2 - Fases da implantação da mobilidade empresarial

FASES	DEFINIÇÃO
1º Fase	<u>Ligação Móvel dos trabalhadores:</u> consiste na implantação da necessária infraestrutura para estruturar a relação entre as pessoas externas e internas da organização;
2º Fase	<u>Fortalecimento do empregado móvel:</u> os padrões de trabalho são modificados para propiciar maior eficiência dos trabalhadores externos à organização, melhorando os resultados;
3º Fase	<u>Criação da empresa móvel:</u> no mais elevado nível de mobilidade, as formas de trabalho são totalmente remodeladas para tirar proveito dos diferentes ambientes onde os colaboradores estão localizados. Isso altera também os papéis desempenhados pelos trabalhadores.

Fonte: Elaborado pela autora.

Utilizando como base diferentes trabalhos que avaliam o nível de mobilidade nas organizações, os autores Scornavacca e Barnes (2008) indicam que a maioria das empresas estão localizadas na Fase 2.

A adoção e o uso das tecnologias móveis envolvem as estratégias e modelos de negócios das organizações. A contribuição para a realização das atividades pelo trabalhador e o desempenho deste no ambiente organizacional, possibilita a identificação de contribuições e limitações quanto ao uso de tal tecnologia pelas organizações.

O presente trabalho emprega a definição de Mobilidade Empresarial como a utilização das TMS na execução dos processos organizacionais e operacionais envolvidos na atuação das empresas no seu dia-a-dia.

2.2.1 Tecnologia da Informação Móvel e Sem Fio (TIMS)

Tecnologia Móvel é definida como a forma de acesso a recursos computacionais e Internet através de dispositivos móveis, sendo eles, *smartphones*, *tablets*, *notebooks*, *smartpads*, entre outros. (KLEIN; FREITAS, 2012). As tecnologias móveis oportunizam novas dimensões à interação entre as pessoas, possibilitando a mobilidade espacial, temporal e contextual:

[...] ser “móvel” não é só uma questão das pessoas que viajam, mas, muito mais importante, relacionada à interação que elas desempenham – a maneira pela qual elas interagem umas com as outras em suas vidas sociais. (KAKIHARA; SORENSEN, 2002, p.1).

Conforme Saccol e Reinhard (2007), as tecnologias de informação sem fio, do inglês *wireless*, abrangem o uso de dispositivos interligados a uma rede ou a outros aparelhos via links de comunicação sem fio. Já as tecnologias de informação móveis, com origem do termo *mobile*, possuem como característica a portabilidade, ou seja, a capacidade que um dispositivo apresenta de ser levado para qualquer lugar, daí o termo móvel. Assim, pode-se conceituar Tecnologia da Informação Móvel e Sem Fio (TIMS), como tecnologias que envolvem comunicação e informação de natureza portátil e dispositivos de redes integradas por uma estrutura de comunicação sem fio.

As TIMS estão cada vez mais populares nas mais diversas áreas de atividade, e apesar de certas restrições quanto a custo, disponibilidade, padrões universais e segurança, as TIMS se propagam mundialmente e, da mesma forma, no mercado brasileiro. (SACCOL; REINHARD, 2007). Cenzi et al. (2008), afirmam que os dispositivos móveis apresentam vantagens em comparação a outros aparelhos com função semelhante (como os computadores), tais como:

- **Dimensões:** leves e simples de manusear, podem ser transportados em qualquer espaço;
- **Consumo de energia:** dispositivos mais compactos e econômicos, o consumo de energia e tempo de recarga são menores e autonomia em campo é maior;

- **Ganho de tempo e eficiência:** o tempo de carga de aplicações embutidas nestes dispositivos é inferior quando comparado a outros equipamentos;
- **Custos operacionais e expansão programada:** por serem mais compactados e voltados para atividades específicas, estes dispositivos não contam com diversos circuitos e periféricos internos, como disco rígido e discos flexíveis diminuindo o custo com manutenção ou programas desnecessários;
- **Interface gráfica simples:** possibilitando o manuseio simples em relação aos computadores, apesar de não tão flexível.

Em contrapartida, encontra-se limitações dos dispositivos móveis pessoais quanto ao processamento, de memória, tela e software. (OLIVEIRA; MEDINA, 2010). Os autores Junglas e Watson (2003) identificam que as tecnologias moveis possuem características próprias, que as diferenciam das demais tecnologias de informação tradicionais. São definidas através dos conceitos de disponibilidade, acessibilidade, localização, identificação e portabilidade, descritas no Quadro 3.

Quadro 3 - Características específicas das tecnologias móveis

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
Disponibilidade	Uma pessoa pode manter contato ou ser contatada por outras pessoas a qualquer momento e de qualquer lugar.
Acessibilidade	Um usuário pode acessar a rede móvel a qualquer momento em qualquer lugar.
Localização	Um usuário de dispositivo móvel pode ser localizado geograficamente. Isso pode permitir serviços baseados em localização.
Identificação	Um dispositivo pode conter uma identificação única, que pode ser uma representação da identidade do usuário móvel.
Portabilidade	Uma pessoa pode carregar o dispositivo móvel virtualmente em qualquer lugar.

Fonte: Klein e Freitas (2014).

E assim como a sociedade rapidamente incorporou as tecnologias móveis e sem fio no seu dia a dia, as organizações também se apropriaram delas para a realização de suas atividades.

2.2.2 Decorrências da Mobilidade Empresarial

Com o avanço da mobilidade tecnológica pelo uso de dispositivos móveis no contexto organizacional pode-se perceber uma revolução na forma de atuar das organizações transformando as relações de trabalho. (BESSEYRE DES HORTS; ISAAC; LECLERCQ, 2006). Essas mudanças trazem contribuições e limitações tanto para as organizações como para os colaboradores.

As empresas hoje que decidem adotar a mobilidade empresarial são beneficiadas, por exemplo, com o aumento da informatização de processos, melhor acesso às informações, aumento da eficiência nas atividades realizadas e principalmente a flexibilização na rotina de trabalho. (SCORNAVACCA; BARNES, 2008). Leung e Antypas (*apud* LEE; PARK, 2008) complementam que a adoção de dispositivos móveis auxilia no compartilhamento de informações para os trabalhadores e cria novas formas de comunicação para com os clientes.

Segundo Klein e Freitas (2012) as tecnologias móveis e sem fio proporcionam suporte às atividades e aos processos de trabalho em móvel, que incluem, dentre outros: visitas, viagens, deslocamentos e atendimentos em campo. Os autores apontam vantagens que podem ser obtidas com a mobilidade empresarial, dentre elas:

- Novos canais (com flexibilidade de tempo e espaço) para comunicação e atendimento aos clientes, por meio do uso de dispositivos móveis;
- Novos canais (com flexibilidade de tempo e espaço) para contato e integração com fornecedores e monitoramento de processos logísticos;
- Maior eficiência e eficácia dos processos de negócio, devido, principalmente, à agilidade obtida pelo acesso em tempo real à comunicação, à informação e ao processamento de dados;
- Redução de custos diversos, como, por exemplo, de deslocamento dos trabalhadores e gestores para acesso ou registro de informações, diminuição do uso de papéis e de espaços físicos para trabalho. Até

mesmo custos com pessoal podem ser reduzidos, pois, por exemplo, trabalhadores de campo, tais como técnicos ou vendedores, podem executar tarefas de acesso ou de registro de dados instantaneamente, o que antes necessitava do apoio de pessoal de retaguarda;

- Aumento da qualidade da informação, permitindo não só o acesso à informação em diferentes horários e locais, mas também o registro informatizado de dados em qualquer contexto, reduzindo erros (de registro manual ou de redigitação, por exemplo). Informações de maior qualidade podem contribuir positivamente com processos de tomada de decisão;
- Aumento da capacidade de controle das operações, pois as tecnologias móveis e sem fio permitem o monitoramento e amplo rastreamento de processos (tempo, local, executor, resultados etc.). Esse controle pode ser utilizado para estimular a produtividade e também eliminar eventuais gargalos em processos;
- Ampliação do escopo geográfico de atuação da empresa, pela mobilidade dos trabalhadores que podem ser apoiados pelo uso das tecnologias móveis, provendo serviços e informações em diferentes locais;
- Aumento da colaboração entre trabalhadores, gestores e equipes, pois a interação e ajuda mútua é possível mesmo quando trabalham em diferentes contextos;
- Ampliação das possibilidades de aprendizagem, capacitação e treinamento de pessoal no seu próprio contexto de trabalho, via *m-learning*;
- Aumento da qualidade de vida dos trabalhadores, devido à eliminação de deslocamentos desnecessários e à flexibilização dos espaços de trabalho; melhorias nos serviços e produtos entregues aos consumidores, devido ao aprimoramento dos processos de atendimento e informações que podem ser agregadas aos produtos.
- Melhorias nos serviços e produtos entregues aos consumidores, devido ao aprimoramento dos processos de atendimento e informações que podem ser agregadas aos produtos.

Saccol e Reinhard (2007), dentre outros pesquisadores, afirmam que o uso de tecnologias móveis propicia maior autonomia e responsabilidade aos seus usuários e também à organização. Como também, trabalhadores que utilizam as TIMS reagem de forma mais ágil as necessidades do mercado. (BASOLE, 2007).

Em pesquisa realizada por Yuan et al. (2010), constatou-se que a mobilidade está relacionada com a frequência que um empregado executa suas atividades fora do seu estabelecimento fixo de trabalho. Diante disso, o tempo e a localização são fundamentais. São considerados três aspectos nas atividades móveis, sendo eles, a mobilidade do trabalhador (tempo de trabalho fora do seu local fixo), dependência da localização (informações dinâmicas obtidas de acordo com o local) e criatividade de tempo (flexibilidade e urgência das atividades desempenhadas).

Porém, assim como há benefícios da mobilidade tecnológica, há estudos centrados nos paradoxos decorrentes do uso de tecnologias móveis no ambiente corporativo que apontam também aspectos negativos. (KLEIN; FREITAS, 2012):

- Aumento excessivo de pressões competitivas devido ao rápido acesso à informação (em qualquer tempo e local) tanto por clientes quanto por fornecedores;
- Aumento de custos de infraestrutura e de comunicação, considerando também a rápida obsolescência das tecnologias móveis, e inerentes riscos de perda, quebra ou roubo de dispositivos;
- Sobrecarga de atividades para trabalhadores de campo, que incorporam atividades de retaguarda. Isso também demanda maior qualificação de pessoal devido à ampliação do escopo dos cargos;
- Sobrecarga de informações disponibilizadas por dispositivos móveis e interrupção do trabalho, devido a chamadas e demandas comunicacionais constantes;
- Ilusão de controle e equívocos de tomada de decisão, pois pode-se acreditar estar acessando toda a informação necessária para decidir quando se está móvel, entretanto falta o entendimento do contexto ou de outras informações necessárias (obtidas face a face, por exemplo);

- Excesso de controle e vigilância sobre indivíduos e operações organizacionais, o que pode gerar estresse para os trabalhadores e gestores, bem como perda de flexibilidade dos processos;
- A ampliação do escopo geográfico de atuação da empresa e da colaboração entre trabalhadores móveis torna mais complexos os processos de integração organizacional;
- Diminuição da qualidade de vida dos trabalhadores e gestores, devido à perda de limites entre vida pessoal e profissional e constante demanda por se manterem conectados.

Saccol (2005) faz uma síntese de decorrências positivas e negativas do uso de TIMS, conforme o Quadro 4.

Quadro 4 - Exemplo da dialética das mudanças provocadas pelo uso das TIMS

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Melhor capacidade de comunicação e trocas entre as pessoas, em um contexto mais amplo de tempo e espaço.	Interrupções inconvenientes, a gestão do trabalho torna-se mais complexa em função de ritmos diferentes, necessidade de se gerenciar o tempo com atividades locais e informações providas das TIMS.
Trocas de dados em tempo real, eliminando demoras entre a compilação dos dados para a tomada de decisão.	Sobrecarga de informações, decisões baseadas somente em eventos recentes e tendência a considerar somente os dados recebidos para realizar a tomada de decisão.
Facilidade na gestão das atividades da organização em locais distintos, separados geograficamente.	“Ilusão do controle”; há um acesso aos dados locais, porém não há um conhecimento sobre o que realmente ocorre de forma situada.
Acesso fácil aos decisores e compartilhamento de dados e planilhas, busca de aprovação e consenso para tomada de decisão.	Dependência por parte dos subordinados, diminuição da autonomia e capacidade decisória.
Aproveitamento de intervalos para realizar atividades de cunho pessoal. Possibilidade de aproveitamento de <i>insights</i> fora do horário de trabalho, com a oportunidade de acessar dados corporativos de qualquer local.	Trabalho em ambientes nos quais podem faltar recursos para a realização das atividades.
Possibilidade de acessar e ser acessado por pessoas em qualquer local e momento. Possibilidade de se realizar ajustes em programações em tempo real.	Perda da privacidade, permanente disponibilidade, sensação de ser controlado, mistura entre vida profissional e pessoal.
Descentralização no envio de informações e comunicações.	Sobrecarga de dados, aumento de custos para a condenação e perda do conhecimento e controle sobre as comunicações.

Possibilidade de realizar as atividades profissionais de forma remota à organização	Isolamento, individualismo, falta de trabalho em equipe, necessidade de se auto gerenciar.
---	--

Fonte: Saccol (2005, p. 6).

Neste contexto, sobre as mudanças provocadas pela utilização das TIMS no ambiente de trabalho, verifica-se que tanto os pontos positivos quanto os negativos da adoção de novas tecnologias geram questões para as organizações administrarem. Atualmente a mobilidade empresarial se tornou um padrão de mercado, pois o uso das Tecnologia da Informação Móvel e Sem fio (TIMS) foi rapidamente absorvido pela sociedade e também são utilizadas nos mais diversos processos organizacionais. Porém a incorporação além de proporcionar benefícios e contribuições, também pode promover riscos e incertezas.

2.3 Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia (UTAUT)

O modelo da Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia (UTAUT), foi proposto por Venkatesh et al., (2013), construído sobre oito importantes teorias: o modelo de aceitação de tecnologia (TAM), a Teoria da Ação Racional (TRA), o modelo motivacional, Teoria do Comportamento Planejado (TPB), o modelo de utilização do Computador Pessoal (MPCU), a Teoria da Difusão de Inovações (IDT), a Teoria Social Cognitiva (SCT), o integrado modelo de aceitação de tecnologia e comportamento planejado. (VENKATESH et al., 2013).

O modelo é composto originalmente por quatro variáveis fundamentais: expectativa de performance, expectativa de esforço, influência social e condições facilitadoras; e mais quatro variáveis moderadoras, sendo elas, sexo, idade, experiência e voluntariedade de uso. A teoria centraliza os fatores determinantes em críticos e em contingências relacionadas com a previsão da intenção comportamental de usar uma tecnologia e uso de tecnologia, principalmente em contextos organizacionais. (VENKATESH et al., 2013).

Estudos de campo realizados sobre o modelo UTAUT demonstram que o mesmo explica aproximadamente 70% da variação na intenção comportamental para uso da tecnologia e próximo de 50% da variação no uso da tecnologia.

(VENKATESH et al., 2013). Verifica-se que o modelo UTAUT é o mais completo para prever a adoção das tecnologias da informação. (OLIVEIRA et al., 2014).

O modelo UTAUT tem sido utilizado com alta intensidade em estudos de exploração sobre a aceitação do usuário de tecnologias móveis. (LAFORET; LI, 2005; PARK, 2007; ZHOU et al., 2010). Considera-se um dos pontos mais importantes, a relação existente entre o uso de intenção e as duas construções independentes, a expectativa de desempenho e expectativa de esforço. (IM; HONG; KANG, 2011). Assim, verifica-se o modelo como uma ferramenta útil para os gestores que buscam avaliar a probabilidade de sucesso de uma nova tecnologia e auxilia na compreensão dos fatores determinantes da aceitação do uso, bem como no desenho de intervenções nas tecnologias. (VENKATESH et al., 2013).

2.3.1 Expectativa de Desempenho

A expectativa é definida através do grau em que um indivíduo acredita que usando o sistema irá auxiliá-lo a obter ganhos de desempenho no trabalho (VENKATESH et al., 2013). Percebe-se que no contexto de um banco virtual, é considerado o nível em que um consumidor percebe o *ebanking* com ganhos de utilização e como se dá sua utilidade na realização de tarefas bancárias em relação aos já tradicionais canais bancários. (AGARWAL; RASTOGI; MALHOTRA, 2009; STAMBAUGH et al., 2009).

A expectativa de desempenho, segundo Park (2007) é considerada a ferramenta mais importante em referência a explicação e a intenção de utilizar o sistema, independentemente dos tipos de ambientes, seja ele obrigatório ou voluntário.

2.3.2 Expectativa de Esforço

É definida como o nível de percepção sobre a facilidade associada ou esforço empregado para a utilização de uma tecnologia/sistema. Esse conceito possui similaridades a outros três construtos de modelos existentes: percepção de facilidade de uso (TAM / TAM2), complexidade (MPCU), e facilidade de uso (IDT). (DAVIS et al., 1982; ROGERS, 1995; VENKATESH et al., 2013).

Venkatesh et al., (2013), indicam ainda que a expectativa de esforço é determinante de forma mais relevante nas mulheres (cognições relacionadas a papéis de gênero) e nos trabalhadores com idades mais avançadas (associado a dificuldade de estímulos complexos e alocação de atenção), assim tal constructo tem relevância maior em relação a expectativa de desempenho nesses segmentos.

A expectativa de esforço possui significatividade nos contextos de uso voluntário e obrigatório; contudo, é expressivo somente nos primeiros estágios, e perde a importância em caso seja utilizado em períodos de uso prolongado e contínuo, sendo ofuscado por preocupações referentes a instrumentalidade. (DAVIS et al., 1989; THOMPSON et al., 1994; AGARWAL; PRASAD 1999; VENKATESH, 2013).

2.3.3 Influência social

Caracterizado como o grau em que o indivíduo é influenciado pela convivência social sobre a adoção de um determinado sistema. (VENKATESH et al., 2013). O conceito de influência social nas decisões de aceitação de tecnologia é complexo e envolve aspectos relacionados à pressão social, como normas subjetivas, tendo impacto sobre o comportamento individual através de três mecanismos: o cumprimento, internalização e identificação. (VENKATESH; DAVIS, 2000). O mecanismo de cumprimento influencia o indivíduo a transformar a sua intenção em resposta à pressão social, já os dois últimos, referem-se a alteração de um indivíduo na sua crença ou fazendo com que o mesmo responda aos potenciais ganhos de status social. (VENKATESH et al., 2013).

Os resultados de pesquisas demonstram que a influência social é significativa na aceitação de tecnologia apenas em configurações obrigatórias ou em estágios iniciais de experiência, em contextos obrigatórios têm um efeito direto na intenção, já que os consumidores ainda não possuem total informação ou caracterizam-se como inexperientes. No entanto, ao longo do tempo com o aumento da experiência, a influência social é atenuada. Já em contextos voluntários aplica-se influenciando as percepções através dos conceitos de internalização e identificação. (THOMPSON et al., 1994; VENKATESH; DAVIS, 2000; AGARWAL; RASTOGI; MALHOTRA, 2005).

2.3.4 Condições facilitadoras

As condições facilitadoras, definem-se através da forma como o consumidor acredita que possua infraestrutura técnica para apoiá-lo a utilizar o sistema quando necessário. Essas condições são semelhantes ao controle comportamental percebido (TPB) e refletem o efeito dos recursos, do conhecimento e da capacidade do usuário. (VENKATESH et al., 2013; PARK, 2007).

As condições facilitadoras foram o único antecedente não significativo para explicar a intenção comportamental no modelo UTAUT original (VENKATESH et al., 2013), as mesmas não possuem uma relação direta e significativa na intenção de utilizar novas tecnologias. (CARLSSON et al., 2006).

2.3.5 Moderadores

No modelo original UTAUT proposto por Venkatesh et al., (2003), além dos quatro construtos principais, sendo, expectativa de desempenho, expectativa de esforço, influência social e condições facilitadoras, existem quatro moderadores: idade, sexo, experiência e os voluntários de uso como forma de refletir as diferenças individuais frente a aceitação de novas tecnologias.

Dessa maneira, Venkatesh et al. (2013) afirmam que o modelo é uma ferramenta útil para os gestores avaliarem a probabilidade de sucesso de uma nova tecnologia e auxilia na compreensão dos fatores determinantes para a aceitação do uso da tecnologia. Entretanto, a base teórica sólida utilizada no modelo UTAUT indica que os constructos podem ser utilizados na adoção da tecnologia pelo consumidor final. (BOBSIN; VISENTINI; RECH, 2009).

O UTAUT apresenta um dos modelos mais completos sobre aceitação da tecnologia, devendo ser utilizado extensivamente para estudos dessa natureza. (LI; KISHORE, 2006). O modelo UTAUT, propõe a integração entre a teoria fragmentada e pesquisa sobre a aceitação individual de informações tecnológicas em um modelo teórico unificado que captura os elementos essenciais de oito modelos previamente estabelecidos, sendo identificados e discutidos os modelos específicos da intenção e do uso da tecnologia da informação, após os modelos foram comparados e testados, resultando no modelo original UTAUT. (VENKATESH et al., 2013).

3 MATERIAS E MÉTODOS

Este capítulo visa demonstrar os métodos a serem utilizados neste estudo, bem como os procedimentos adotados para se atingir o objetivo deste trabalho. Vergara (2000, p. 12), define que “método é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento”. Mascarenhas (2012) afirma ainda que sua pretensão é explicar todo o processo de pesquisa, desde a descrição dos métodos utilizados, o grupo de participantes da pesquisa e o tipo de pesquisa realizada.

3.1 Delineamento da pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida com procedimento de métodos qualitativos, de caráter exploratório, visando obter resultados mais detalhados e aprofundados do ponto de vista de um grupo de profissionais de uma instituição financeira privada sobre a adoção de tecnologias móveis para atendimento aos clientes e suas percepções sobre as vantagens e desvantagens desta inclusão.

Lakatos e Marconi (2011) explica a abordagem qualitativa como de suma importância no delineamento de pesquisa e investigação científica, onde o método qualitativo tem função de analisar temas de forma mais profunda, buscando escrever sobre a complexidade do comportamento. Segundo Gil (2010, p. 25), “[...] quando o pesquisador consegue rotular seu projeto de pesquisa de acordo com o sistema de classificação, torna-se capaz de conferir maior racionalidade às etapas requeridas para sua execução”.

De acordo com Roesch (2013), uma pesquisa qualitativa é adequada para a fase exploratória de um projeto, e atua na sugestão de planos, ou na melhoria de desempenho e eficiência de um plano já existente. Strauss e Cobin (2008) complementam que o método qualitativo torna possível a obtenção de dados e informações subjetivas ou até mesmo emoções, o que seria complexo com outros métodos de pesquisa.

Sendo assim, os procedimentos metodológicos aplicados para que os objetivos da pesquisa sejam alcançados compreendem a utilização de pesquisa exploratória de cunho qualitativo. Trata-se de informações exploradas diretamente dos gerentes de contas pessoa jurídica, atuantes em diferentes agências da instituição.

Para Gil (2010) a pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados proporciona maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito e auxiliando na construção de hipóteses.

No presente trabalho foi utilizado o estudo de caso, sendo a análise de fenômenos observados dentro do seu contexto real e no momento presente. (YIN, 2001). Segundo Gil (2008), o estudo de caso é utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores, pois visa explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos. Ainda segundo o autor, descreve-se a situação do contexto atual em que está sendo feita determinada investigação e explica as variáveis que causam determinado fenômeno em situação muito complexas, que não possibilitam a utilização de diferentes métodos, como levantamentos e experimentos. Nesta pesquisa foi analisado o ponto de vista de um grupo de gerentes de contas, sobre a adoção de tecnologias móveis, portanto a pesquisa assume-se como estudo de campo.

3.2 Delineamento da unidade de caso

Conforme descrito na obra de Roesch (2013), quando um projeto é realizado com o objetivo de elaborar uma pesquisa de mercado em relação a características de ambiente que pesquisará clientes, concorrentes e provedores uma descrição da população-alvo potencial deverá ser desenvolvida.

Para Gil (2010) e Malhotra (2005), a população abrange uma gama tão grande de parâmetros e características que se torna impossível considerá-los em sua totalidade. Devido a isso, trabalha-se com uma pequena parte da população, ou seja, uma amostra, pois os resultados oriundos da amostragem seriam semelhantes àqueles obtidos caso fosse possível pesquisar toda a população. (GIL, 2010).

A amostragem começa a partir da definição da população-alvo, que apresenta as características e parâmetros fundamentais para que o pesquisador obtenha a informação desejada. (MALHOTRA, 2005). Malhotra (2005, p. 261) diz que: “[...] a definição da população-alvo envolve traduzir o problema da pesquisa em uma declaração exata de quem deve e de quem não deve ser incluído na amostra”.

Inicialmente, importante salientar que neste estudo, por questões de confidencialidade e de ética entre pesquisador e instituição pesquisada, o nome da instituição será mantido em sigilo.

A organização fundada no estado de São Paulo, é um banco pioneiro e com inovações constantes. É considerado hoje um dos maiores bancos do mundo, com a mais ampla rede de agências e serviços no setor privado no Brasil. A instituição hoje possui mais de 4.721 agências espalhadas por todo o Brasil, contando com 130 mil funcionários. E tem como missão fornecer soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros com agilidade e competência, através da inclusão bancária e da promoção da mobilidade social, buscando contribuir para o desenvolvimento sustentável e a construção de relacionamentos duradouros para a criação de valor aos acionistas e a toda a sociedade.

Sua visão é ser reconhecida como a melhor e mais eficiente instituição financeira do País e pela atuação em prol da inclusão bancária e do desenvolvimento sustentável. A empresa tem como foco principal o cliente, ao atendimento de suas necessidades e principalmente sua satisfação. Através disso, investe continuamente em Infraestrutura, Tecnologia da Informação e também na área de Recursos Humanos, sendo pilares indispensáveis para o mercado.

A instituição é um dos maiores grupos financeiros do Brasil, com sólida atuação voltada aos interesses de seus clientes, além da excelência em serviços, destaca-se por ser um dos melhores gestores de recursos do mercado, com resultados construídos sobre bases sustentáveis. Porém possui concorrentes agressivos e cada vez mais presentes no mercado.

Devido a isso, a organização busca a inclusão da mobilidade empresarial visando a aproximação do cliente, sua fidelização e sobretudo sua satisfação. A empresa também visa proporcionar aos seus gerentes, formas mais ágeis e eficazes de atendimento. Suprir a expectativa do cliente é fundamental, pois a concorrência bancária é extremamente agressiva, e possuir diferenciais competitivos é uma forma de alcançar os objetivos traçados.

3.3 Técnica de coleta de dados

A coleta de dados, segundo Carvalho (2000, p. 153), é definida como: “[...] etapa que dará início à pesquisa propriamente dita, com a busca exaustiva dos dados, recorrendo-se aos tipos de pesquisa mais adequados ao tratamento científico do tema escolhido”.

A coleta de dados ocorre através de recursos metodológicos, tais como, pesquisa experimental, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevistas, questionários e formulários, observação sistemática, estudo de caso e relatórios de estágio. (CARVALHO, 2000).

As técnicas utilizadas neste objeto de estudo foram entrevistas semiestruturadas com as informações chaves. As entrevistas foram realizadas de forma semiestruturada, individuais pessoalmente ou caso necessário via telefone com os informantes. Roesch (2013, p. 50) afirma que “a qualidade dos dados obtidos na entrevista depende da habilidade do entrevistador, do nível de confiança que se estabelece entre o entrevistado e de relevância da pesquisa para os entrevistados”. Devido a isso, as entrevistas foram previamente preparadas, conforme o protocolo de estudo de caso, já contendo o planejamento de toda a coleta de dados e os roteiros da entrevista semiestruturada, que pode ser conferido no Apêndice A deste trabalho. O perfil dos entrevistados também é apresentado na seção de análise e discussão dos resultados, especificamente no item 4.1, visto o perfil estar diretamente relacionado com o elemento moderadores do modelo UTAUT, utilizado como teoria para embasamento das análises do presente estudo. Além das entrevistas, a pesquisa teve a observação sistemática pela pesquisadora dentro da organização utilizada neste estudo.

3.4 Técnica de análise de dados

A técnica de análise de dados utilizada no projeto foi a análise de conteúdo, objetivando analisar as entrevistas, já transcritas. Segundo Bauer e Gaskell (2010) a análise de conteúdo é um método onde analisa-se o texto coletado, classificando-o sistematicamente e dividindo-o em categorias de acordo com os conceitos teóricos abordados no estudo.

A análise de conteúdo considera as significações (conteúdo), eventualmente a sua forma e a distribuição destes conteúdos e formas (índices formais e análise de concorrência), busca conhecer aquilo que está por trás das palavras, ou seja, uma busca de outras realidades através das mensagens. (BARDIN, 1995).

Segundo Aaker, Kumar e Day (2007, p. 447), o primeiro passo na análise dos dados após sua preparação consiste em:

[...] analisar cada pergunta ou medida por si mesma. Isto é feito por meio da tabulação de dados. A tabulação consiste, simplesmente, em contar o número de casos que caem em cada uma das várias categorias. Além de ajudar no processo de “limpeza” dos dados, como identificar o grau de omissões, ambiguidade e erros nas respostas, o uso básico da tabulação é para: (1) determinar a distribuição empírica (distribuição de frequência) da variável em questão, e (2) calcular a estatística descritiva (sumário), particularmente a média ou porcentagens.

Para a realização desta análise foram organizados os dados coletados e a fundamentação teórica em categorias de análise, que foram criadas com base nos objetivos da pesquisa, levando em consideração os fatores e elementos da Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia (UTAUT), subdivididas entre expectativa de desempenho, expectativa de esforço, influencia social, condições facilitadoras e moderadores. Diante disso, foi realizado o cruzamento das informações, de forma que a interpretação do conteúdo fosse facilitada. Por fim, os resultados do conteúdo interpretado são comparados com o referencial teórico deste trabalho.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados alcançados por meio da análise de dados do presente estudo, com o intuito de identificar as percepções e visão dos gerentes de pessoa jurídica, e quais as expectativas dos mesmos em relação a percepção sobre a adoção de tecnologias móveis para o atendimento aos clientes.

Inicialmente são abordadas as características dos entrevistados, correlacionando com a variável moderadora da Teoria Unificada de Aceitação e uso da Tecnologia (UTAUT), bem como o perfil de cada um e peculiaridades percebidas pela pesquisadora. Considera-se significativa a análise de perfil, visto que características individuais e coletivas podem influenciar nas respostas dos entrevistados. Na sequência são apresentadas as concepções dos entrevistados referente a utilização de um dispositivo móvel no desenvolvimento de suas atividades e aspectos positivos e negativos percebidos, classificado como a expectativa de desempenho segundo a teoria utilizada. Após é analisado a expectativa de esforço, ou seja, como os profissionais interpretam a dificuldade de uso e aprendizado sobre o dispositivo móvel e também qual a simplicidade identificada no sistema bancário integrado.

Em continuação é exposta a variável de influência social, as percepções dos entrevistados frente as opiniões dos clientes relacionado ao dispositivo móvel, além da impressão deste assunto em relação ao desenvolvimento da organização. Por fim, são analisadas as condições facilitadoras da UTAUT, quais os componentes do sistema bancário são necessários para atendimento ao cliente no dispositivo móvel, apresentados pelos entrevistados e também a necessidade de um suporte técnico para auxílio em eventuais necessidades.

4.1 Condições Moderadoras

Segundo a teoria utilizada para as análises, os construtos moderadores, integrantes do modelo UTAUT, sobre a intenção de uso de novas tecnologias, são classificados em gênero, idade, experiência e voluntariedade de uso. Os dados coletados, a partir de entrevista com os gerentes de pessoa jurídica, são apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 - Resultados referentes as condições moderadoras

NOME DO ESTUDO	CARGO	IDADE	GÊNERO	TEMPO NO CARGO	TEMPO NA ORG.	VOLUNTARIEDADE DE USO
E1	Gerente PJ	25 anos	Feminino	1,2 anos	7 anos	Voluntário
E2	Gerente PJ	31 anos	Feminino	2 anos	10 anos	Voluntário
E3	Gerente PJ	32 anos	Feminino	2,5 anos	7 anos	Voluntário
E4	Gerente PJ	35 anos	Feminino	3,5 anos	12 anos	Voluntário
E5	Gerente PJ	34 anos	Masculino	8 meses	9 anos	Voluntário
E6	Gerente PJ	27 anos	Masculino	2,6 anos	6 anos	Voluntário
E7	Gerente PJ	33 anos	Feminino	5 meses	8 anos	Voluntário
E8	Gerente PJ	26 anos	Masculino	1,5 anos	8 anos	Voluntário

Fonte: Elaborado pela autora.

A apresentação dos sujeitos da pesquisa torna-se necessária para a identificação dos mesmos e suas falas que aparecem ao longo da pesquisa. Conforme o Quadro 4. Os entrevistados apresentam idade entre 25 e 35 anos, e todos possuem cargo de gerente de pessoa jurídica. Importante ressaltar que os gerentes apresentam experiência na área, contando apenas com um gerente ocupando o cargo há apenas 5 meses. Percebe-se também que os entrevistados possuem vínculo com a organização há mais de 5 anos, onde o entrevistado com menos tempo de carreira está com 6 anos de vínculo e o entrevistado com mais tempo na organização, possui vínculo há 12 anos.

Segundo Venkatesh et al. (2013), os moderadores apresentados visam refletir as diferenças individuais frente a aceitação de novas tecnologias, e diante dessa definição, conforme as entrevistas e declarações apresentadas, identifica-se que todos os gerentes entrevistados são suscetíveis ao voluntariado de uso, ou seja, caso a instituição adote essa tecnologia, os funcionários aceitariam ser voluntários para eventuais testes de adaptação. Complementando, não apresentam relutância na adesão na utilização de novas mídias para auxílio ao trabalho desenvolvido no dia-a-dia.

4.2 Expectativa de Desempenho

Este construto relaciona-se com a percepção do indivíduo quanto ao seu desempenho no trabalho, bem como o modo como ele executará as suas funções. Pode-se identificar também como os indivíduos percebem uma melhora em sua performance no trabalho desenvolvido, acerca da tecnologia em referência. Os entrevistados responderam aos quesitos de confiabilidade, atendimento às tarefas do cotidiano e produtividade, quesitos integradores do fator de performance e desempenho do UTAUT.

A pesquisa identificou que todos os entrevistados são a favor da adoção de tecnologias móveis para atendimento aos clientes, o entrevistado E5 relata:

“Seria sensacional um dispositivo para o atendimento dos nossos clientes fora da agência, principalmente porque quando vamos até eles, sempre surgem dúvidas, questionamentos, e como não temos as informações solicitadas na hora da visita, voltamos para a agência com mais demanda, tendo que dar o retorno para o cliente posteriormente, por telefone, e-mail, ou fazer novamente uma visita para o mesmo, a fim de solucionar seus problemas.” (Entrevistado E5).

O entrevistado E2 complementa:

“Um dispositivo móvel com toda a certeza resolveria nossa vida, um dos principais fatores positivos que vejo é a otimização do tempo, muitas vezes precisamos de um apoio na hora do atendimento ao cliente que não temos, é preciso ligar para algum colega para pedir auxílio, ou então é necessário o retorno para o cliente após a visita, então temos muito retrabalho e não conseguimos a finalização do atendimento na hora.” (Entrevistado E2).

Ainda considerando a aceitação do disposto, E1 e E3 acreditam ser primordial nos dias de hoje, com o avanço das tecnologias, ter um suporte digital para o atendimento aos clientes. E o entrevistado E8 explica:

“Enfrentamos uma realidade muito difícil, as pessoas não sabem o que enfrentamos diariamente, são cobranças exaustivas, metas e mais metas, o banco quer produção, quer números e para isso precisamos prestar um atendimento melhor que nossa concorrência. Isso não está acontecendo, nossa evolução já está lenta, precisamos progredir, mostrar que o nosso

atendimento é superior, e um dispositivo móvel é exatamente a diferença que os gerentes de contas tanto buscam. ” (Entrevistado E8).

Em referência às tecnologias, Souza e Saccol (2011), abordam que para a inclusão de novos sistemas são necessárias mudanças amplas e significativas na organização, exigindo investimentos e esforços significativos. Percebe-se que os gerentes de contas efetivamente buscam um auxílio para atendimento. Os entrevistados, em sua totalidade, relatam essa necessidade de suporte, demonstram insatisfação em não conseguir atender a todas as solicitações do seu consumidor fora da agência e esperam que a instituição mude os padrões atuais e proporcione novas formas de atendimento. O entrevistado E4 ressalta:

“[...] inclusive, muitos de nós, gerentes, em reuniões da organização e até canais de sugestões já solicitamos celular, iPad, tablet, para atender nossos clientes nas visitas exigidas, porque além da necessidade do cliente, temos metas diárias a serem cumpridas de contato fora do nosso local de trabalho. ” (Entrevistado E4).

Questionados sobre os aspectos positivos, os entrevistados apontam para a agilidade e flexibilidade no atendimento, otimização de tempo, eficiência nas vendas dos produtos (podendo verificar informações na hora da venda), qualidade nas informações fornecidas e o termo mais utilizado por todos os gerentes é autonomia no serviço prestado ao consumidor.

Sobre os pontos negativos, apenas 2 dos 8 entrevistados identificam sinais desfavoráveis. Avaliando os demais entrevistados e suas falas, não foi constatado pontos negativos na implementação. E6 diz: *“São suposições caso o aplicativo não seja de fácil uso, ou que não rode adequadamente, isto implicará em mais uma função que tomará tempo ou cairá em desuso. ”*

E8 pondera:

“Cara, tenho medo que através desse suporte nossas metas alcancem níveis mais elevados que hoje, ou que exija mais dos funcionários, pois estaremos conectados o tempo todo, isso pode deixar os funcionários ainda mais sobrecarregados. ” (Entrevistado E8).

Nas entrevistas realizadas, também se buscou a identificação do desempenho/produktividade dos funcionários em relação ao auxílio do dispositivo

móvel nas atividades realizadas. Segundo Caetano (2007), os recursos humanos são considerados como um dos principais fatores para a competitividade das organizações, a avaliação do desempenho profissional emerge como um dos problemas mais críticos que os gestores têm de resolver.

Chiavenato (1999) completa que a avaliação do desempenho é um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com continuidade nas organizações. Através da avaliação de desempenho é possível localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo.

Segundo o entrevistado E5:

“Nossa, acredito que em poucos dias já seria possível ver os resultados, aumento de desempenho e melhora na produtividade, resolvendo toda a demanda do cliente em uma só visita, elevaria sua satisfação, conseqüentemente aumento dos negócios, acredito que dessa maneira seríamos o primeiro banco da maioria dos nossos clientes.” (Entrevistado E5).

E3 afirma:

“Vejo um aumento significativo de produtividade, vou poder administrar melhor o meu tempo, é possível atender mais clientes, assim posso também buscar aqueles consumidores que estão mais esquecidos, esses podem estar operando com outros bancos, e aí começa uma nova forma de relacionamento.” (Entrevistado E3).

Complementando, E1 justifica:

“Na minha visão, olhando de uma maneira geral, os gerentes de pessoa jurídica apresentariam uma mudança impactante, o desempenho seria incrível, o gerenciamento da carteira seria muito mais efetivo, conseguiríamos desenvolver muitos pontos que não conseguimos acompanhar devido ao excesso de trabalho e retrabalho, perdemos muito tempo com retornos, com problemas pequenos de clientes e com o dispositivo para o atendimento, tudo vai se tornar mais simples.” (Entrevistado E1).

A partir do apresentado, pode-se identificar, de uma maneira geral, que os funcionários questionados quanto ao fator performance e desempenho do modelo

UTAUT, são favoráveis a adoção de uma nova tecnologia para apoio ao atendimento, conseguem perceber os aspectos envolvidos nessa adoção, os ganhos que serão alcançados através do sistema integrado de informações, elevando assim sua performance e o desempenho organizacional

O fator expectativa de performance e desempenho, segundo Venkatesh et al. (2013), enquanto grau em que as pessoas acreditam que o sistema de informação possa colaborar na obtenção de ganhos empresariais, possui 100% de aceitação.

Evidencia-se que os entrevistados estão dispostos e irão cooperar na aplicação de novas tecnologias.

4.3 Expectativa de Esforço

O construto Expectativa de Esforço relaciona-se diretamente com a complexidade do sistema percebida por seus usuários. A partir do modelo UTAUT, o construto avalia a percepção do nível de facilidade para a utilização do sistema pelo usuário. Ou seja, quanto menor a expectativa de esforço, maior será a intenção de uso da ferramenta. Segundo Albertin (2010) o processo de aceitação e efetiva adoção de específica tecnologia é um ponto chave para o sucesso da mesma, seja um sistema de informação, um processo ou produto no ambiente digital.

A pesquisa realizada com os gerentes de contas revelou que ambos os entrevistados não enxergam complexidade na utilização do sistema, sendo que a maioria deles espera que o sistema seja igual ao acessado nas agências diariamente. E3 coloca: *“Eu acredito que não teremos problemas com o sistema integrado, a não ser que o operacional dele não for intuitivo ou com os processos muito diferente dos praticados na agência”*. E7 complementa:

“Logo que somos contratados, ingressamos na organização, nos deparamos com um sistema muito complexo e isso nos deixa apavorados, ao longo do tempo e com a prática tudo se torna muito fácil, então penso que um sistema integrado seria muito similar com o que já utilizamos atualmente.” (Entrevistado E7).

Quando questionados sobre dificuldades de aprendizado os gerentes concordam que será apresentado dificuldades somente se o sistema integrado não

seja condizente com o operacional apresentado pelo banco, ou que apresente erros tecnológicos no momento de atendimento aos clientes.

E4 pondera:

“Olha, eu espero não encontrar dificuldade, mas caso o sistema for muito diferente do que estamos acostumados, ou apresente algum problema de acesso, erro de identificação ou falta das principais informações que precisamos, aí sim ficará bem difícil.” (Entrevistado E4).

E5 também complementa:

“Normalmente não temos dificuldades de aprendizado de novos sistemas, falo por mim e pelos meus colegas, e olha, o banco mensalmente faz alteração de sistema, a única dificuldade que temos, e isso ocorre muitas vezes, é que o sistema fica fora do ar, não conseguimos acessar os aplicativos e as telas principais. Então se estivermos atendendo o cliente na visita, e o dispositivo não funcionar por alguma maneira e o sistema apresentar lentidão, erro ou algo dessa natureza, acho que não será uma experiência muito positiva.” (Entrevistado E5).

Especificamente sobre o sistema bancário integrado no dispositivo móvel, os entrevistados esperam um sistema simples, apenas com os acessos mais utilizados e com funcionalidades básicas. Neste sentido, E6 classifica: *“Precisamos que seja um sistema prático, adaptado para esses atendimentos específicos, não é necessário um sistema completo, como o que temos disponível na agência, o intuito é facilitar e não dificultar”*. Complementando o entrevistado E2 avalia que deve ser um sistema claro e preciso, criado para atendimentos rápidos, com o intuito de otimizar o tempo e simplificar o atendimento dos gerentes para com seus clientes. Albertin (2010) acrescenta que os fatores que afetam o uso de uma nova tecnologia pode ser a resistência a mudanças, a disponibilidade de tecnologia, sua plataforma, a familiaridade dos indivíduos e a identificação das necessidades e a possibilidade de seu atendimento.

Em relação ao fator "expectativa de esforço" definido por Venkatesh et al. (2013), considerando a influência de forma positiva sobre a Intenção de Uso da Rede Social, quanto menor a expectativa de esforço, maior a intenção de uso.

Verifica-se a partir dos resultados das entrevistas, que as dificuldades percebidas são mínimas, os gerentes entrevistados não apresentam resistência ao uso, porém ainda é possível identificar uma certa preocupação quanto ao sistema

bancário integrado. Os funcionários entendem que não será necessário um esforço excessivo, e a facilidade de acesso esperada demonstra que esse indicador pode ser utilizado como um critério influenciador na intenção de uso dessa nova tecnologia.

4.4 Influência Social

O modelo UTAUT demonstra que os indivíduos sofrem influência em referência a opinião de outras pessoas acerca do uso da tecnologia, e que a imagem perante aos outros pode ser um fator que define a intenção de uso da ferramenta. Diante disso, durante a realização da pesquisa, buscou-se entender qual o grau de influência social sobre os entrevistados para compor a avaliação da intenção de uso de uma tecnologia móvel.

Quando questionados em relação a percepção dos clientes em serem atendidos com um dispositivo móvel, os entrevistados acreditam que essa questão não seria um problema, que a aceitação seria extremamente positiva.

E4 relata:

“Eu acredito que nossos clientes ficaram muito satisfeitos, isso demonstra que a organização está acompanhando a evolução tecnológica, apresenta competência, inclusive sabemos que nossa concorrência já possui atendimento nesse nível e foi muito bem aceito pelos clientes.”
(Entrevistado E4).

E2 contribui, “[...] percebo que os clientes esperam essa inovação, isso mudaria nossa imagem atual.” E8 diz também:

“Vivemos em uma era altamente tecnológica, hoje todas as pessoas, inclusive crianças tem celular, notebook, tablet, enfim, acho que estamos atrasados em relação a isso, e com toda a certeza não teríamos nenhum problema por parte dos clientes em atendê-los dessa maneira também.”
(Entrevistado E8).

Ainda sobre a opinião dos clientes E6 relata:

“[...] principalmente os clientes novos nos questionam sobre isso, como o banco está tão atrasado nas tecnologias utilizadas, outro ponto que não sei se vale comentar, mas hoje todos os clientes querem nos contatar

através do “WhatsApp”, e não temos um celular corporativo, então acabamos por dar nosso número pessoal para poder atender da melhor maneira. Então é possível perceber facilmente que nossos clientes vão ser acessíveis nessa questão. ” (Entrevistado E6).

É possível identificar através das falas dos entrevistados, que essa cobrança já existente de seus atuais clientes sobre a modernização no atendimento, faz com que os mesmos se sintam influenciados e esperam que a organização apresente mudanças rápidas nesta questão.

Em relação ao desenvolvimento da organização frente a utilização de tecnologias móveis, os entrevistados questionados apresentam similaridade em suas opiniões. E1 declara:

“Nossa, acredito que ficaria muito mais fácil alcançar nosso concorrente direto, que já trabalha com diferentes tecnologias móveis, a produção dos gerentes aumentaria, isso teria um reflexo imediato frente aos números apresentados hoje, ou seja, vejo um desenvolvimento rápido, aumento de clientes, melhoria no atendimento e isso tudo só fortifica a organização. ” (Entrevistado E1).

Os entrevistados E3 e E5 acreditam que essa adoção teria reflexos positivos, que os resultados apresentados seriam melhores, porém não discorrem mais sobre o assunto. O entrevistado E7 diz:

“Às vezes penso que a instituição estaria em primeiro lugar no mercado se os sistemas e forma de trabalho utilizado fosse eficiente como sua cobrança diária sobre os funcionários. Acredito que a adoção de uma tecnologia móvel faria uma diferença imensa na empresa, vejo claramente que os resultados seriam muito mais efetivos, que a produção seria muito maior, isso com certeza aumentaria o nosso lucro. ” (Entrevistado E7).

E2 complementa:

“Cara, isso seria incrível tanto para a organização quanto para o funcionário, se a organização demonstra essa segurança em lançar uma tecnologia nova para atendimento, mostra que confia no nosso trabalho, que isso vai trazer resultados favoráveis, logo é uma via de mão dupla, ambos ficaremos satisfeitos e também pode-se considerar ganho de imagem. ” (Entrevistado E2).

O fator “influência social” é definido por Venkatesh et al. (2013, p.451) como “a percepção do usuário com relação à opinião de outras pessoas influentes, sobre se ele deveria ou não utilizar uma nova tecnologia”. Segundo o autor, esta constatação se dá em decorrência da submissão existente quando o uso é obrigatório. Já nos ambientes de utilização voluntária, as variáveis de influência social apenas interferem na percepção sobre as tecnologias, mas não impactam significativamente o uso das mesmas.

No ambiente de estudo da pesquisa identifica-se que os entrevistados sofrem influência tanto dos clientes quanto da organização, esperam essa aceitação de ambos e através disso se sentem capacitados e adeptos à utilização de tecnologias móveis para atendimento. Entende-se que este moderador atua diretamente na opinião dos entrevistados.

4.5 Condições Facilitadoras

O modelo UTAUT prevê que quanto melhores forem as Condições Facilitadoras, maior será a intenção de uso pelo usuário. As Condições Facilitadoras se referem a tudo aquilo que a empresa provê ao usuário em termos de infraestrutura e suporte ao uso da tecnologia.

Os quesitos respondidos nas entrevistas sobre o fator condições facilitadoras de uso, integrante do modelo UTAUT, foram: quais os componentes bancários seriam necessários para facilitar o atendimento e o apoio técnico operacional especializado na implementação, assim como, o suporte técnico disponível para resolver as dificuldades. Quando questionados sobre quais componentes do sistema os entrevistados acreditam ser necessários para uso da tecnologia móvel ambos concordam em um sistema básico. E3 classifica:

“Precisamos dos acessos básicos, renovações cadastrais e consultas, linhas de crédito com baixa complexibilidade, linhas de investimentos, extratos, e-mails, acesso a plataforma de negócios e base de prospecção”. (Entrevistado E3).

O entrevistado E5 diz: *“Precisa ser fácil, com as principais rotinas que temos na agência, nada demais, saldo, extratos, principais informações do cliente, se for rotinas que demandam tempo já não é necessário.”* E8 considera: *“Simuladores de*

crédito, contratação de operações de desconto ou de crédito, limites operacionais para pagamentos, transferências, cobrança, recebíveis de cartões de crédito. ”

Já na opinião dos mesmos sobre um suporte técnico interligado ao sistema para eventuais dúvidas e manutenção é possível perceber uma certa instabilidade entre os entrevistados. E6 relata:

“É necessário sim um suporte técnico, mas nosso receio é que esse suporte não seja efetivo, temos vários exemplos na agência em que o suporte demora, o retorno sempre é lento, as vezes não soluciona o problema na hora e com um dispositivo móvel isso é bem provável de acontecer. ” (Entrevistado E6).

E2 também pondera:

“Óbvio que vai ser preciso um suporte, isso é uma questão que pode gerar uma certa polêmica entre os colegas, porque quando se trata de um serviço terceirizado, ele nem sempre é eficiente, isso pode gerar um impacto negativo, dependendo da tecnologia móvel adotada, mas também são suposições, porque não sabemos de fato se isso vai acontecer. ” (Entrevistado E2).

Ambos os entrevistados consideram necessário o suporte técnico, mas esperam que esse auxílio seja preciso e efetivo. Segundo Freitas (2005), o adiamento da implantação ou a inviabilização do emprego de tecnologia da informação pode ser a consequência da resistência dos usuários, entre outros fatores. As condições facilitadoras de uso conforme Venkatesh et al. (2013, p.453) é “o grau que um indivíduo acredita existir uma infraestrutura técnica e organizacional que apoie a utilização do sistema”. Verifica-se que o quesito em estudo atende o conceito de qualidade percebida pelo cliente do suporte de implementação do sistema. Porém, percebe-se claramente o receio existente sobre essa implementação e seu suporte. Aliado a uma infraestrutura positiva e com suporte ativo, a organização não apresentará dificuldades para com seus funcionários, mas caso esse item apresente questões negativas, a utilização de uma tecnologia móvel para atendimento não será bem aceita entre os gerentes de contas.

4.6 Consolidação dos Resultados

Conforme os objetivos específicos definidos para a realização deste estudo correlacionados a Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia (UTAUT) a seguir são consolidados os resultados alcançados.

Com o intuito de responder o objetivo específico que diz respeito a Expectativa de Desempenho da UTAUT, identificou-se que os gerentes de contas entrevistados são a favor da adoção de tecnologias móveis para atendimento de seus clientes. Percebem que essa mudança tecnológica é necessária para evolução tanto das carteiras gerenciadas como da organização como um todo. Acreditam que seu desempenho e produtividade sofreriam um favorável crescimento, atrelado a satisfação do cliente. Os entrevistados conseguem fazer essa relação entre o desempenho esperado e a tecnologia móvel fornecida, demonstram poucas percepções negativas e sinalizam diferentes pontos positivos. Verifica-se então, através das percepções dos entrevistados que a variável de Expectativa de Desempenho da UTAUT exerce influência positiva frente ao objetivo em questão.

Em relação a Expectativa de Esforço, atrelado ao segundo objetivo específico, foi possível compreender que os entrevistados buscam um sistema de acesso simplificado e básico, justificando agilidade e precisão para o atendimento de seus clientes. Esperam não encontrar dificuldades para utilização, bem como um sistema bancário compatível com suas necessidades diárias fora do ambiente organizacional. Analisando os resultados apresentados, entende-se que os entrevistados percebem uma baixa expectativa de esforço empregado, aumentando assim a intenção de uso das tecnologias móveis, demonstrando que a teoria apresenta fator relevante para análise de implementação da mobilidade empresarial.

A fim de possibilitar aos profissionais um sistema acessível, é necessário que a organização invista em um sistema de CRM (*Customer Relationship Management*) com caráter Operacional, através dele é possível compactar informações precisas sobre os clientes e suas preferencias, auxiliando os atendimentos prestados. Após essas informações podem traduzir-se a partir do CRM analítico, onde as informações captadas proporcionam uma nova análise sobre os clientes, possibilitando um melhor desempenho tanto da empresa quanto do gerente de contas.

Considerando o objetivo específico de identificar o grau de influência social sobre os entrevistados referente a utilização de tecnologias móveis com relação ao construto de Influência social segundo a UTAUT, destaca-se que os gerentes de contas já percebem a aceitação dos clientes sobre novas tecnologias, relatam que já existe uma cobrança dos mesmos relacionado a este assunto e através disso, se torna mais fácil a implementação de tecnologias móveis para atendimento. É perceptível também, que os entrevistados esperam principalmente que a organização demonstre o interesse e a assertividade para disponibilidade de uma nova ferramenta. Verifica-se que a influência social relacionada a UTAUT atua diretamente na opinião dos gerentes, onde a pesquisa realizada demonstra que essa ação é positiva, aumentando a intenção dos mesmos sobre o uso de novas tecnologias.

O último objetivo específico refere-se a expectativa das condições facilitadoras de uso sobre as tecnologias móveis. Avaliando os resultados das entrevistas, entende-se que os gerentes necessitam de uma infraestrutura similar a já utilizada em seu dia-a-dia. Esperam um suporte técnico eficiente e efetivo, a fim de facilitar os atendimentos prestados aos clientes e buscam reflexos positivos sobre o apoio que eventualmente venham a precisar. Nota-se que o construto de condições facilitadoras da UTAUT atua diretamente na opinião dos entrevistados, agindo positivamente ou negativamente em relação as expectativas dos gerentes.

O objetivo geral do presente estudo é buscar quais as vantagens e desvantagens da adoção da mobilidade empresarial na área gerencial para o atendimento dos clientes pessoa jurídica na instituição bancária privada e, segundo as entrevistas realizadas e sobre o ponto de vista dos gerentes de contas as vantagens sobrepõem as desvantagens. Em sua totalidade os gerentes são a favor da adoção de tecnologias móveis para atendimento de seus clientes, citando diferentes pontos favoráveis. Os pontos negativos não são significativos e não merecem destaque na opinião dos mesmos. A consolidação das vantagens e desvantagens da adoção de tecnologias móveis para atendimento segundo os entrevistados são apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 - Consolidação das vantagens e desvantagens sobre a adoção de tecnologias móveis

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Autonomia para atendimento; Otimização de tempo; Agilidade; Atendimento eficiente e eficaz; Aumento na produtividade diária; Novas possibilidades de negociação; Elevação de performance; Desenvolvimento organizacional; Satisfação dos clientes;	Possível aumento nas metas diárias; Sistema bancário integrado complexo; Falhas no sistema bancário integrado; Falta de suporte técnico em eventuais necessidades;

Fonte: Elaborado pela autora.

5 CONCLUSÃO

Buscando o aprimoramento do atendimento bancário na área de pessoa jurídica de uma instituição bancária privada, a fim de alavancar seus resultados e a satisfação e fidelização de suas clientes, o presente estudo teve como objetivo geral identificar quais as vantagens e desvantagens da adoção da mobilidade empresarial na área gerencial através da Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia (UTAUT). Dessa forma analisou-se um grupo de gerentes de pessoa jurídica, qual o perfil destes profissionais, as expectativas projetadas, e as facilidades e/ou dificuldades encontradas com a inclusão de tecnologias móveis para atendimento.

Foi realizada uma revisão bibliográfica visando demonstrar os fatores envolvidos na adoção de tecnologias móveis, bem como a apresentação da Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia (UTAUT), modelo utilizado para a análise dos resultados. O método utilizado para a realização da pesquisa foi uma análise qualitativa, através de um estudo de caso e aplicação de entrevistas semiestruturadas. As entrevistas foram realizadas com 08 gerentes de contas, e após a realização das mesmas, desenvolveu-se as análises utilizando os construtos expectativa de desempenho, expectativa de esforço, influência social e condições facilitadoras.

Neste estudo, pelos resultados apresentados, foi possível identificar que a adoção de tecnologias móveis para atendimento possui uma forte Expectativa de Desempenho, essa define o grau em que um indivíduo acredita que a utilização do sistema irá auxiliá-lo a obter ganhos de desempenho no trabalho. Foi demonstrado pelos respondentes uma influência positiva, ou seja, alta intenção de uso. Isso sugere que a organização não enfrentará imposições quanto à implantação de novas tecnologias móveis para atendimento frente aos seus funcionários. Foi percebido também que os gerentes de contas e clientes já esperam essa adoção e o reflexo disso é que já existem solicitações dos mesmos sobre essa nova forma de atendimento.

O construto Expectativa de Esforço, que define a percepção do usuário do nível de facilidade de emprego do sistema, apresentou coeficiente significativo, compreendendo que a facilidade na intenção de uso do sistema bancário integrado favorece a intenção de utilização do sistema no futuro. Diante disto, sugere-se que a organização proponha um sistema similar ao utilizado atualmente, com atenção

especial à facilidade de uso deste, pelos seus colaboradores, desenvolvendo assim um ambiente virtual simples e básico de fácil manuseio e aprendizado.

A Influência Social é antecedente à intenção de uso e como nos demais construtos, quanto maior a influência social, tanto maior a intenção de uso. Como os entrevistados acreditam que os clientes e a organização são influenciadores e conseguem perceber uma interação positiva este construto atua de forma favorável e propicia a intenção de uso.

Também as Condições Facilitadoras, que refletem a percepção do participante quanto às condições e aos recursos e sua infraestrutura técnica, demonstram-se favorável. O resultado apresentado aponta que oferecer condições favoráveis e suporte técnico aos funcionários implica positivamente na intenção de uso de tecnologias móveis pelos mesmos. Diante disto, recomenda-se que a organização disponha de um auxílio imediato em casos de eventuais dúvidas e problemas aos funcionários. Na disponibilização de recursos, facilitadores que contribuam e estimulem a utilização dessas tecnologias seu resultado será positivo.

Desta forma, destaca-se que os resultados encontrados a partir da utilização dos construtos da UTAUT são favoráveis em todas as suas linhas, os gerentes de contas entrevistados apresentam uma alta perspectiva de uso de tecnologias móveis para atendimento aos seus clientes. Por fim, visando responder ao problema de pesquisa e ao objetivo geral proposto, pode-se ao término deste estudo, identificar que as vantagens apresentadas como autonomia de atendimento, otimização de tempo, elevação de produtividade e desempenho, desenvolvimento organizacional, entre outros, sobrepõem as desvantagens percebidas, como a possível elevação de metas e um desconforto em relação ao sistema bancário integrado. Pode-se concluir que a adoção de tecnologias móveis para atendimento na área jurídica de uma instituição bancária privada apresentaria diferentes benefícios para a organização, sendo ainda provável considerar um grande diferencial competitivo frente aos seus concorrentes, atraindo novos clientes, aumentando a satisfação de seus atuais consumidores, ampliando resultados e através disso, conquistar uma melhor posição mercadológica.

Ressalta-se ainda que o estudo de campo, na perspectiva qualitativa aqui proposta, não pode ser considerado generalizável. As respostas obtidas nesta pesquisa representam apenas o ponto de vista de um grupo de profissionais

selecionados pela pesquisadora, e considerando a amplitude do tema, este fato pode ser considerado um limitador deste estudo.

No que diz respeito a novas pesquisas, sugere-se que sejam realizadas pesquisas com uma gama maior de profissionais, a fim de obter uma amostra mais representativa, em diferentes regiões, com diferentes perfis, investigando assim fatores específicos que sofrem influência direta na opinião dos profissionais frente ao tema estudado. Bem como uma pesquisa voltada especificamente para a implementação de tecnologias móveis no atendimento de clientes da instituição financeira e suas implicações diárias. É importante salientar, que estudos sobre a adoção de tecnologias móveis para atendimento no setor bancário, tenham seguimento, tendo em vista os benefícios atribuídos e também ao atendimento de consumidores que buscam inovações por meio de tecnologias alternativas.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. **Administração estratégica de mercado**. São Paulo: Bookman, 2007.

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

AGARWAL, R.; PRASAD, J. **Are individual differences germane to the acceptance of new information technologies?** *Decision Sciences*, v. 30, n. 2, pp. 361-91, 1999.

AGARWAL, R.; RASTOGI, S.; MEHROTRA, A. Customers' perspectives regarding ebanking in an emerging economy. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 16, n. 5, set. 2009.

ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico**: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. Colaboração de Rosa Maria de Moura. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ALMEIDA, David Fok da Costa. RH Portal. **A Avaliação de Desempenho nas Organizações**. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-avaliacao-de-desempenho-nas-organizaes/>>. Acesso em: 24 mai. 2018.

ALMEIDA, R. **Análise dos Fatores Determinantes da Adoção de Rede Social Corporativa com Aplicação do Modelo UTAUT**. 2014. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/273291410>>. Acesso em: 21 mai. 2018.

AMADO, Adriana Moreira; PAULA, Luiz Fernando de; OREIRO, José Luis. **Sistema financeiro: uma análise do setor bancário brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ANDRIESSEN, E.; VARTIAINEN, M. **Emerging Mobile Virtual Work**. In E. Andriessen & M. Vartiainen (Eds.) *Mobile Virtual Work: A New Paradigm?* Heidelberg: Springer, 2006.

BAKER, M. J. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Persona, 1995.

BASOLE, R. C. **Enterprise mobility**: researching a new paradigm. *Information Knowledge Systems Management*, v. 7, n. 1, p. 1-7, 2008.

BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas; SIMONINI, Lúcia. **Marketing de serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BATTARD, Nicolas; MANGEMANTIN, Vicent. **Idiosyncratic distances**: Impact of mobile technology practices on role segmentation and integration. *Technological Forecasting and Social Change*, Forthcoming, 2011.

- BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** In: Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Vozes, 2010.
- BESSEYRE DES HORST, C. H.; ISAAC, H.; LECLERCQ, A. (2006, 16 et 17 novembre). Les consequences paradoxales de l'usage des outils mobiles de communication sur les situations perçues de travail: une etude exploratoire sur l'impact humain et organi-sationnel des technologies mobiles. In: **XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au coeur de la GRH**, 16 et 17 novembre 2006, Reims. Anais... Reims, IAE de Lille et Reims Management School, 2006, p. 1-20.
- BEZERRA, Igor Salume. **Qualidade do ponto de vista do cliente.** São Paulo: 2013.
- BLUME, Denise. **Gestão do conhecimento para clientes: Um Estudo sobre Boas Práticas da Gestão do Conhecimento no Processo de Suporte ao Cliente.** São Leopoldo, 2015.
- BOBSIN, Débora; VISENTINI, Monize; RECH, Ionara. 2009. **Em busca do estado da arte do utaut: ampliando as considerações sobre o uso da tecnologia.** Revista de Administração e Inovação. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/973/97312505007/>>. Acesso em: 23 mai. 2018.
- BOYES, G.; STONE, M. E-business opportunities in financial services. **Journal of Financial Service Marketing**, 2003.
- BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (customer relationship management).** Atlas, 2000.
- CABRAL, Maria Izabel C.; et al. **A trajetória dos cursos de graduação da área de computação e informática: 1969-2006.** Rio de Janeiro: SBC, 2010.
- CAETANO, António. VALA, Jorge. **Gestão de recursos humanos, contextos, processos e técnicas.** RH Editora. 2007.
- CAO, Q., BAKER, J., & HOFFMAN, J. J. (2012). The role of the competitive environment in studies of strategic alignment: a meta-analysis. **International Journal of Production Research** 50(2), 567-580. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2010.538742>>. Acesso em: 15 mai. 2018.
- CARLSSON, C. et al., **Adoption of Mobile Devices/Services: Searching for Answers with the UTAUT,**” Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2006.
- CARVALHO, R. E. **Removendo barreiras para a aprendizagem.** Rio de Janeiro: WVA, 2000.
- CASTRO, Jaime Paulo da Costa. **Aplicação do modelo utaut na avaliação da aceitação de um sistema integrado de gestão na área de contabilidade de uma empresa de pequeno porte.** Porto Alegre, 2014.

CENZI, Daniel; TEIXEIRA, Ivair; COSTA, Joel Garcia; DOBGENSKI, Jeanne. **Tecnologia de aplicações para dispositivos móveis integrada a banco de dados remoto utilizando software livre**. Anuário da Produção Científica dos Cursos de Pós-Graduação, v. 3, n. 3, p. 53-101, 2008.

CERNEV, A; DINIZ, E.; JAYO, M. **Emergência da quinta onda de inovação bancária**. AMCIS 2009 Proceedings, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. – Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

COELHO, G. I. **Impactos da inovação bancária na função gerencial: percepção de gerentes intermediários de bancos privados**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2013

COMIN, Everton Roberto. **O uso de tecnologias da informação móveis e sem fio no monitoramento e controle de projetos**. 2013. 143 f. Trabalho de Conclusão de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo, 2013.

CORSO, K. B.; CAVEDON, N. R.; FREITAS, H. **Mobilidade Espacial, Temporal e Contextual: um estudo de inspiração etnográfica sobre o Trabalho Móvel em Shopping Center**. In: ENaDI 2011 – III Encontro de Administração da Informação, Porto Alegre/RS.

COSTA, Fernando Nogueira da (2012). **Brasil dos bancos**. São Paulo: EDUSP.

CRANE, D.B., BODIE, Z. **The transformation of banking: Forms follows function**. Harvard Business Review, March-April, 109-117, 1996.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Atendimento ao público nas organizações: quando o marketing de serviços mostra a cara**. Brasília, DF: Editora Senac, 2004.

DEVLIN, J. F. Technology and innovation in retail banking distribution. **International Journal of Bank Marketing**, v.13, 2006.

DURKIN, M. et al., On e-banking adoption: from banker perception to customer reality. *Journal of Strategic Marketing*, v. 15, n. 2, p. 237–252, 2007.

FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2017**. Disponível em: <<http://www.ciab.org.br/download/researches/research-2017.pdf>>. Acesso em: 24 mai. 2018.

FEDERAÇÃO Brasileira de Bancos (2013). **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2013**. Disponível em:
<<http://www.febraban.org.br/Pesquisaeconhecimento/pesquisatecnologiabancaria>>.
Acesso em: 15 mai. 2018.

FILHO, Jorge de Castro Teixeira. **Proposta de Análise do Banco Virtual no contexto dos canais bancários e da aceitação dos clientes**. São Paulo, 2015.

FREITAS, Ana Augusta Ferreira; MELO, Fabrício Augusto de Freitas; CALDAS, Sandro Henrique da Rocha. 2005. **O CRM na Iniciação, Manutenção e Finalização de Relacionamentos Comerciais em Provedores de Serviços Bancários** – Estudo de Caso. Disponível em:
<<http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/admmade/article/viewFile/8/20>>. Acesso em: 15 mai. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOUVÊA, Maria; NAKAGAWA, Sandra; OLIVEIRA, Bráulio. Os Fatores determinantes da continuidade de uso do canal on-line para a compra de Livros, CDs e DVDs. **Economia Global e Gestão**. V.17 nº 1. Lisboa, abril 2012. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-74442012000100003>. Acesso em: 22 de mai. 2018.

HITT, Michael A. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOWCROFT, J.B.; LAVIS, J. **The New Revolution in Structure and Strategy**, Blackwell, Oxford, pp. 64-72; 173-82, 1986.

IM, I.; HONG, S.; KANG, M. S. **An international comparison of technology adoption**. Information & Management, v. 48, n. 1, p. 1–8, jan. 2011.

JUNGLAS, Iris; WATSON, Richard. U-commerce: an experimental investigation of ubiquity and uniqueness. **International Conference on Information Systems**, 2003.

KAKIHARA, M.; SORENSEN, C. **Mobility: an extended perspective**. In: Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences, 35, Big Island, Hawaii, IEEE, 2002.

KLEIN, Amarolinda Zanela; FREITAS, Henrique. **Mobilidade empresarial oportunidades e desafios do uso de tecnologias móveis para negócios no contexto brasileiro**. São Paulo: Atlas, 2012.

KLEIN, Amarolinda Zanela; FREITAS, Henrique. **Mobilidade empresarial oportunidades e desafios do uso de tecnologias móveis para negócios no contexto brasileiro**. São Paulo: Atlas, 2014.

LAFORET, S.; LI, X. Consumers' attitudes towards online and mobile banking in China. **International Journal of Bank Marketing**, v. 23, n. 5, p. 362–380, 2005.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 6. Ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informação Gerenciais**. 7ªed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LI, J. P.; KISHORE, R. **How robust is the UTAUT instrument?: a multigroup invariance analysis in the context of acceptance and use of online community weblog systems**. In: Proceedings of the 2006 ACM SIGMIS CPR conference on computer personnel research: Forty four years of computer personnel research: achievements, challenges & the future. ACM, 2006. p. 183-189.

LIMA, Afonso Carneiro. **Análise Prospectiva da Indústria Bancária no Brasil: Regulação, Concentração e Tecnologia**. Disponível em: <www.anpad.org.br/rac>. Acesso em: 01 out. 2017..

MACHADO, C. B.; FREITAS, H. **Planejamento de iniciativas de adoção de tecnologias móveis**. *Gestão de Produção, Operações e Sistemas*, v. 1, n. 1, p. 101-115, jan./mar. 2009.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução a Pesquisas de Marketing**. Editora: Pearson, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisar, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. – 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

MARTENS, Cristina Dai Prá; BELFORT, Ana Claudia; FREITAS, Henrique Mello Rodrigues; **Revisando e Aproximando Orientação Empreendedora e Mobilidade Empresarial**. Disponível em: <[file:///C:/Users/carol_000/Downloads/Martens_Belfort_Freitas_2016_Revisando-e-Aproximando-Orient_44084%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/carol_000/Downloads/Martens_Belfort_Freitas_2016_Revisando-e-Aproximando-Orient_44084%20(2).pdf)>. Acesso em: 30 set. 2017.

MARTINS, Bruna; CORTIMIGLIA, Marcelo Nogueira; DARONCO, Everaldo Luis; POTRICH, Louise. **Mensuração do sucesso da adoção de inovações tecnológicas baseada na teoria unificada de aceitação e uso da tecnologia (UTAUT)**. Paraná, 2017.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MEIDAN, A. **Innovations and new**. 2013.

MEIRELLES, Fernando de Souza; LONGO, Luci. **Adoção de plataforma estratégica de tecnologia de informação e comunicação**: análise baseada no modelo UTAUT. Curitiba, 2014.

MOLS, N. P. **The Internet and the banks ' strategic distribution channel decisions**. 2006.

NASCIMENTO, L. M. S. **O consumidor de serviços bancários em ambiente digital**: um estudo na Caixa Econômica Federal. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2013.

NETO, Alexandre Assaf. **Finanças corporativas e valor**. 2ª.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Leandro Ramos de; MEDINA, Roseclea Duarte. **Desenvolvimento de Objetos de Aprendizagem para Dispositivos Móveis**: uma nova abordagem que contribui para a educação. Santa Maria: UFSM, 2010. Centro de Tecnologia, Universidade Federal de Santa Maria, 2010.

OLIVEIRA, T. et al., Extending the understanding of mobile banking adoption: When UTAUT meets TTF and ITM. **International Journal of Information Management**, v. 34, n. 5, p. 689–703, out. 2014.

OLIVEIRA, G; PACHECO, M. **Mercado Financeiro**. São Paulo: fundamento, 2005.

PARK, J. Adoption of mobile technologies for chinese consumers. **Journal of Eletronic Commerce Research**, p. 196–206, 2007.

PEREIRA, J. R. et al. Análise dos fatores críticos decorrentes da implantação do Software Qualprox em um banco brasileiro. In: **Tourism & Management Studies**, Olhão. Anais... Olhão, Portugal: TMS, 2014.

PERES, D.F. **CRM no Setor Bancário**: um estudo de caso em uma agência do Banco do Brasil na cidade de Londrina. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

PORTAL EDUCAÇÃO. **O Sistema Financeiro Nacional – (SNF)**. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/biologia/o-sistema-financeiro-nacional-snf/43477>>. Acesso em: 28 set. 2017.

POSSA, Alexandra Serafin. **Análise das percepções dos clientes e funcionários em relação ao atendimento**: um estudo de caso em uma agência bancária da região de Criciúma. Criciúma, 2016.

RENUCI, Rodrigo Luis. **Qualidade de serviços em ambiente digital**: uma análise em uma instituição bancária federal. Belo Horizonte, 2016.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 1996.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso – 3. Ed. – 8. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2013.

ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations, fourth ed.** Free Press, New York, 1995.

SACCOL, A. Z. **A teoria da hospitalidade e o processo de adoção de tecnologias da informação móveis e sem fio.** [s.l.] Universidade de São Paulo, 2005.

SACCOL, A.; REINHARD, N. **Tecnologias de informação móveis, sem fio e ubíquas**: definições, estado-da-arte e oportunidades de pesquisa. RAC, v. 11, n. 4, p. 175-198, 2007.

SCHMITZ, Q. T.; CARVALHO, H. G.; BENEVENTO, M. **Portais Corporativos como Ferramenta Estratégica na Gestão do Conhecimento Organizacional**: Um estudo exploratório. Pesquisa & Desenvolvimento em Engenharia de Produção, 2008.

SCORNAVACCA, E.; BARNES, S. J. **The strategic value of enterprise mobility**: Case study insights. Information Knowledge Systems Management, v. 7, n. 1, p. 227–241, 2008.

SILVA, Lisiane Vasconcellos; MACHADO, Lisiane; SACCOL, Amarolinda; AZEVEDO, Débora. **Metodologia de Pesquisa em Administração uma abordagem prática.** São Leopoldo: Editora Unisinos, 2012.

SILVEIRA, Tamiris Fraga. **Talento e suas concepções**: Um estudo a partir de um grupo de gestores. São Leopoldo, 2015.

SORENSEN, C. **Enterprise mobility**: tiny technology with global impact on work. London: Palgrave Macmillan, 2011.

STAMBAUGH, J.; LUMPKIN, G. T.; BRIGHAM, K.; COGLISER, C. **What makes some firms more competitively aggressive than others?** Evidence from the banking industry. In: Academy of Management Proceedings, p. 1-6, 6p, 2009.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. – 2. Ed. – Porto alegre: Artmed, 2008. (p.24).

SWIFT, R.; **CRM – O Revolucionário Marketing de Relacionamento.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

THOMPSON, R. L., HIGGINGS, C. A., e HOWELL, J. M. **Influence of Experience on Personal Computer Utilization: Testing a Conceptual Model.** Journal of Management Information Systems, v. 11, n. 1, pp. 167-187, 1994.

TROTT, Paul. **Gestão da Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos.** 4.ed – Porto Alegre: Bookman, 2012.

VALENTE, J. A. **A Espiral da Aprendizagem e as Tecnologias da Informação e Comunicação: Repensando Conceitos.** In: Maria Cristina R. Azevedo Joly (Org.). A Tecnologia no Ensino: Implicações para a Aprendizagem. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002, p. 15-37.

VENKATESH, V. et al., **Management Information Systems Research Center,** University of Minnesota. v. 27, n. 3, p. 425–478, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

WILLIAMS, P., KHAN, M. S., ASHILL, N. J., & NAUMANN, E. (2011). **Customer attitudes of stayers and defectors in B2B services: are they really different?.** Industrial Marketing Management, 40(5), 805-815.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamentos e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUAN, Yufei et al. **Identifying the ideal fit between mobile work and mobile work support.** Information & Management. 47, 2010

ZHOU, T.; LU, Y.; WANG, B. **Integrating TTF and UTAUT to explain mobile banking user adoption.** Computers in Human Behavior, v. 26, n. 4, p. 760–767, jul. 2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

A seguir é apresentado o roteiro das entrevistas deste estudo, elaborado de maneira a atingir o conteúdo dos objetivos específicos da pesquisa, na forma de perguntas, e utilizando como base a fundamentação teórica apresentada.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	PERGUNTAS
MODERADORES	Segundo Venkatesh et al., (2013), idade, sexo, experiência, e os voluntários de uso são utilizados como forma de refletir as diferenças individuais frente a aceitação de novas tecnologias.	1. Idade 2. Gênero 3. Cargo na empresa? Quanto tempo você trabalha nesta posição e nesta empresa? 4. Voluntariedade no uso de tecnologias móveis
EXPECTATIVA DE DESEMPENHO Identificar a expectativa de desempenho percebida por um grupo de gerentes de contas sobre a adoção de tecnologias móveis para atendimento aos clientes;	Expectativa definida através do grau em que um indivíduo acredita que usando o sistema irá auxiliá-lo a obter ganhos de desempenho no trabalho (VENKATESH et al., 2013)	5. Você acredita que a disponibilidade de um dispositivo móvel (smartphone, tablet, smartpads) auxiliaria as suas atividades do dia-a-dia fora da agência? Percebe aspectos positivos ou negativos? Podes exemplificar? 6. Como você pensa que um dispositivo móvel vai atuar em relação a sua produtividade diária?
EXPECTATIVA DE ESFORÇO Identificar a expectativa de esforço para utilização de um sistema bancário integrado as tecnologias móveis;	É definida como o nível de percepção sobre a facilidade associada ou esforço empregado para a utilização de uma tecnologia/sistema. (VENKATESH et al., 2013)	7. Como você pensa que será a facilidade ou a dificuldade de aprendizado sobre a implantação do sistema bancário integrado ao dispositivo móvel? 8. Qual a simplicidade de uso você imagina que terá um sistema bancário no dispositivo móvel?
INFLUÊNCIA SOCIAL Identificar o grau de influência social exercido em um grupo de gerentes de contas sobre a utilização de tecnologias móveis;	Caracterizado como o grau em que o indivíduo é influenciado pela convivência social sobre a adoção de um determinado sistema. (VENKATESH et al., 2013).	9. Você acredita que os clientes seriam reticentes a serem atendidos com dispositivos móveis durante as visitas ou até mesmo nas agências? E quanto a adesão desta tecnologia, você acredita que os demais funcionários se adaptariam? 10. Como você pensa que a adoção desta tecnologia influenciaria no desenvolvimento da organização?
CONDIÇÕES FACILITADORAS Identificar a expectativa de condições facilitadoras para utilização de tecnologias móveis.	As condições facilitadoras, definem-se através da forma como o consumidor acredita que possua infraestrutura técnica para apoiá-lo a utilizar o sistema quando necessário. Essas condições são semelhantes ao controle comportamental percebido (TPB) e refletem o efeito dos recursos, do conhecimento e da capacidade do usuário. (VENKATESH et al., 2013; PARK, 2007).	11. Quais os componentes do sistema bancário você acredita ser ideal para facilitar o atendimento aos clientes no dispositivo móvel? 12. Você acredita ser necessário um suporte técnico interligado ao sistema para manutenção do dispositivo caso necessário?