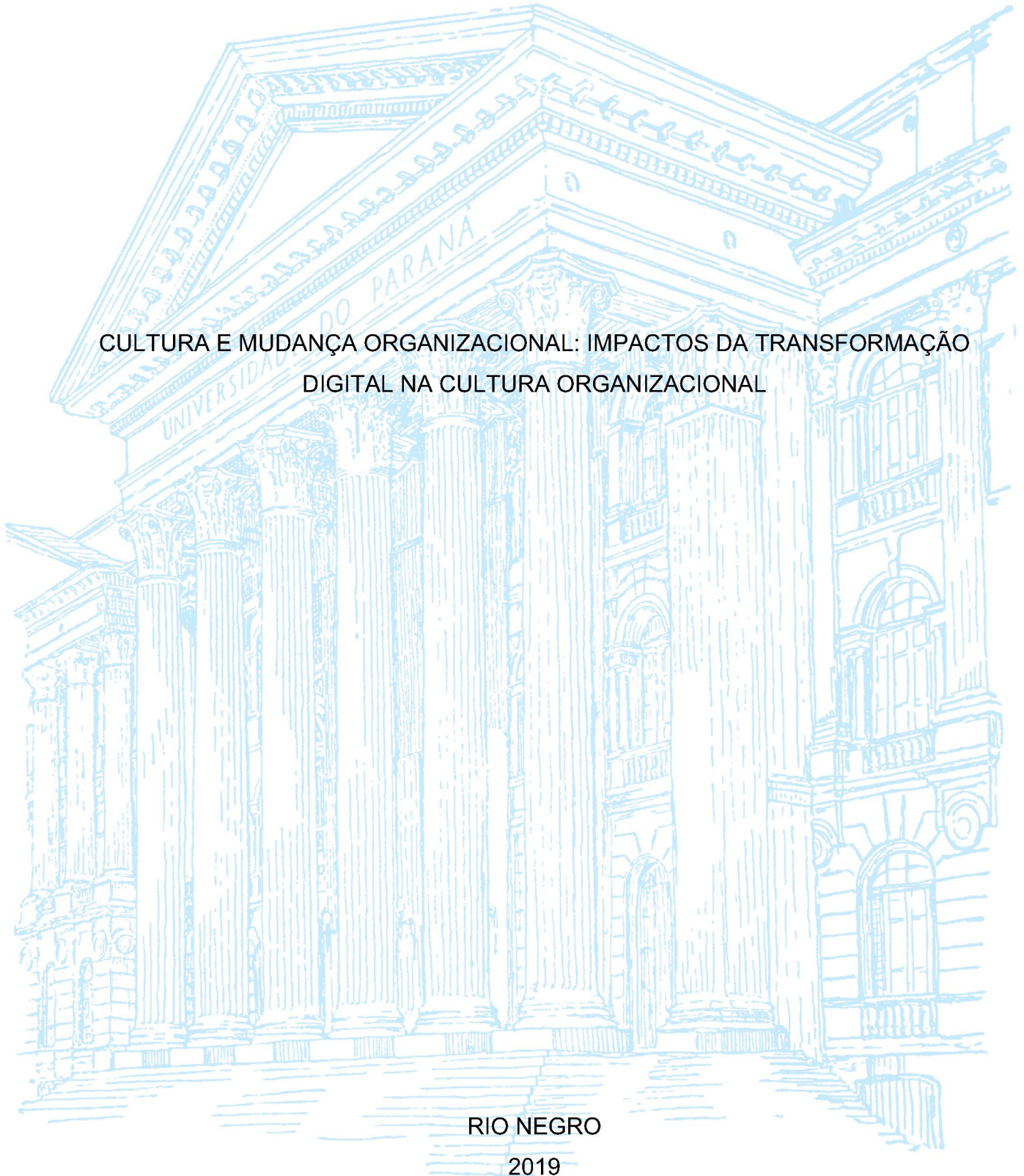


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ELOIR DE LIMA

CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL: IMPACTOS DA TRANSFORMAÇÃO  
DIGITAL NA CULTURA ORGANIZACIONAL



RIO NEGRO

2019

ELOIR DE LIMA

CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL: IMPACTOS DA TRANSFORMAÇÃO  
DIGITAL NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Trabalho Acadêmico apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadores: Profa. Dra Danielle Mantovani  
Lucena da Silva.

RIO NEGRO

2019

Dedico este trabalho a minha família, em especial a minha esposa e a minha filha.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha orientadora professora Danielle Mantovani Lucena da Silva, pelo apoio e orientação no desenvolvimento do trabalho.

Ao Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública, na pessoa de sua coordenadora Queila Regina Souza Matitz.

Agradeço a tutora Jokasta Pires Vieira Ferraz que nos auxiliou no decorrer do curso.

## RESUMO

Este trabalho teve como temática as mudanças e impactos da transformação digital na estrutura organizacional da empresa Caixa Econômica Federal. Foi identificada a necessidade de fomentar a cultura digital nos empregados Caixa da agência de Barra Velha - SC. Foi realizada pesquisa bibliográfica incluindo relevantes autores do tema transformação digital. Com base nos dados levantados e com intuito de solucionar a situação-problema, foi proposto o desenvolvimento das seguintes habilidades: pensamento crítico, criatividade, conexão com tecnologias, conexão com pessoas e resiliência, afim de preparar os empregados Caixa para as mudanças que irão ocorrer no mercado.

Palavras-Chave: Transformação Digital. Mudança Organizacional. Caixa Econômica Federal. Inovação.

## **ABSTRACT**

This work had as its theme the changes and impacts of the digital transformation in the organizational structure of the company Caixa Econômica Federal. It was identified the need to foster digital culture in Caixa employees of the agency of Barra Velha - SC. A bibliographical research was carried out including relevant authors of the subject digital transformation. Based on the data collected and in order to solve the problem situation, the following skills were proposed: critical thinking, creativity, connection with technologies, connection with people and resilience, in order to prepare employees for the changes that will occur in the market.

Keyword: Digital Transformation. Organizational Change. Caixa Econômica Federal. Innovation.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	7
1.1	APRESENTAÇÃO .....	7
1.2	OBJETIVO GERAL DO TRABALHO .....	7
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO .....	7
1.4	JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO .....	8
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	9
<b>3</b>	<b>DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</b> .....	13
3.1	DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO .....	13
3.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....	14
<b>4</b>	<b>PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</b> .....	16
4.1	PROPOSTA TÉCNICA .....	16
4.1.1	Plano de implantação .....	16
4.1.2	Recursos .....	17
4.1.3	Resultados esperados .....	17
4.1.4	Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas .....	18
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	19
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	20

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO

Este trabalho trata da necessidade de implementar a cultura digital na organização e no modo de pensar dos colaboradores da Caixa Econômica Federal, mais especificadamente na agência Barra Velha - SC.

A revolução digital está mudando a forma como as pessoas percebem e se relacionam com as organizações. Diante disso, as organizações precisam se adaptar constantemente as mudanças e superar paradigmas para permanecerem competitivas no mercado.

Para isso não é o bastante investir em tecnologias inovadoras e automação, é preciso preparar o capital humano da organização. Deste modo, foi identificado uma necessidade de mostrar aos empregados Caixa o verdadeiro significado do que é ser digital, para que eles estejam cientes e preparados para as mudanças que estão ocorrendo e que irão ocorrer.

## 1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Devido à esta situação foi definido como objetivo geral deste trabalho: fomentar a cultura digital nos empregados Caixa da Agência Barra Velha - SC durante o ano de 2019.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO

Em consonância com objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

Analisar os pressupostos e elementos da cultura da organização Caixa Econômica Federal.

Conhecer as mudanças organizacionais em relação a transformação digital que estão ocorrendo nas instituições financeiras privadas e mensurar o grau de utilização de ferramentas digitais para transações bancárias.

Propor ideias para fomentar a cultura digital entre os empregados da Agência da Caixa de Barra Velha - SC.

#### 1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

Ser digital é uma vantagem competitiva para qualquer organização, uma vez que ser digital significa mais do que utilizar equipamentos tecnológicos, incluindo estar aberto a mudanças, a um processo contínuo de transformação, onde a inovação e a criatividade predominam, onde a equipe trabalha em harmonia e em colaboração, sempre atuando em busca de atender aos clientes com agilidade, qualidade e no tempo e lugar que eles necessitam.

Com esta definição do que é ser digital observei que a agência da Caixa de Barra Velha - SC necessita desenvolver a cultura digital entre os empregados para poder proporcionar aos clientes um atendimento encantador.

Este problema foi observado em setembro de 2018 quando participei de um curso para seleção de gerentes da Caixa. Durante o curso foi destacado um novo pilar do planejamento estratégico da Caixa que é ser digital. Após compreender o significado do termo, observei a necessidade de implantar uma cultura digital na agência de Barra Velha - SC.

A Caixa é uma parceira estratégica do governo brasileiro atuando diretamente com diversas políticas públicas, sendo assim é de fundamental importância que os empregados Caixa estejam prontos para encarar os novos cenários e mudanças propostas pela transformação digital.

O estudo e compreensão do tema cultura e mudança organizacional é importante para poder entender a realidade atual da organização Caixa Econômica Federal, servindo de base para definir as estratégias necessárias para alcançar o objetivo de fomentar a cultura digital.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A transformação digital é um assunto de muita importância para todas as empresas que desejam estar preparadas para a mudança de era que já começou. O volume de informações cresce rapidamente, além disso o acesso a essas informações foi democratizado por meio da internet, deste modo, as pessoas estão muito bem informadas e conectadas. Devido a isso, as empresas devem investir em soluções inovadoras e criativas, para poder atender as novas demandas da sociedade e continuar competitivas no mercado.

De acordo com Rogers (2017) “A transformação digital não tem a ver com tecnologia, tem a ver com estratégia e novas maneiras de pensar”. Rogers é especialista em estratégia digital e ele deixa claro que a transformação digital não é restrita unicamente ao setor de TI (Tecnologia da Informação) da empresa, mas sim deve ser propagada por todos os empregados da organização, fazendo parte da cultura organizacional da empresa.

Rogers (2017) propõe os seguintes cinco domínios da transformação digital:

**Clientes:** por meio da tecnologia os clientes mudaram a percepção sobre os produtos e serviços, pois constantemente influenciam e são influenciados por outros consumidores.

**Competição:** antes da era digital as empresas competiam apenas com outras que forneciam produtos similares e cooperavam com aquelas que eram suas distribuidoras e fornecedoras, hoje já não é mais assim, pois as fornecedoras de insumo podem ser suas concorrentes se desejarem fornecer diretamente os produtos aos clientes.

**Dados:** é a maneira como as empresas produzem, gerenciam e usam a informação. Hoje os dados são ativos estratégicos a serem desenvolvidos e explorados pelas organizações como forma de gerar e agregar valor ao negócio.

**Inovação:** maneira pela qual as novas ideias são desenvolvidas e lançadas no mercado. Com as novas tecnologias é possível avaliar e ter feedback do mercado desde o início do processo de inovação, com isto se reduz o custo do fracasso e melhora-se o aprendizado organizacional.

Valor: antes a proposta de valor da empresa era considerada duradoura, hoje, a proposta de valor deve ser mutável e adaptável as novas realidades e oportunidades emergentes para a empresa permanecer competitiva no mercado.

Martha Gabriel, considerada um dos principais pensadores digitais, explica que todos os trabalhos repetitivos serão automatizados, não apenas os trabalhos braçais, mas também os mentais repetitivos. De acordo com a autora os indivíduos que conseguirem trabalhar com sistemas automatizados poderão ampliar e melhorar o desempenho nos trabalhos complexos onde o humano é melhor do que os robôs.

De acordo com Gabriel (2017) estamos em uma mudança de era, da era da informação para a era da inovação, pois na sociedade da informação todos têm acesso as informações de forma rápida, fácil e com baixo custo, no entanto o que diferencia as pessoas inovadoras das demais é a maneira como elas conectam essas informações para gerar valor e aproveitar as novas oportunidades que surgem.

A autora cita cinco habilidades necessárias para estar preparado para a transformação digital:

**Pensamento crítico:** Analisar se as informações fazem sentido, ponderar, ter curiosidade.

**Criatividade:** Novas soluções para novos problemas e aproveitar novas oportunidades.

**Conexão com tecnologias:** Experimentação de novas tecnologias.

**Conexão com pessoas:** Contato com as pessoas que complementam as habilidades para favorecer a inovação e a experiência.

**Resiliência:** Habilidade fundamental para desenvolver a transformação digital, por isso é a mais importantes entres as cinco habilidades.

O futurista, Tiago Mattos, explica que o mundo do trabalho está mergulhando em um ambiente não linear, conectado, multidisciplinar e exponencialmente imprevisível. As comunicações estão ficando não linear, ou seja, uma pessoa manda uma mensagem de texto, a outra responde por e-mail, ou por mensagem de voz, ou por mensagem via rede social, sendo assim a comunicação não segue um fluxo padronizado. Conectado significa mais do que conexão com a tecnologia e com as máquinas, incluindo conexão com

outras pessoas de uma forma colaborativa. Multidisciplinar tem a ver com experimentar coisas novas e diferentes, pois antigamente as pessoas se formavam em algum curso e só poderiam ser aquilo que estava escrito no diploma. Exponencialmente imprevisível, pois as máquinas, os computadores e a tecnologia da informação evoluem em uma escala exponencial. (MATTOS, 2017).

Para Taurion (2016) a transformação digital vai atingir de forma disruptiva todos os setores da economia, certamente alguns mais do que outros, mas nenhum ficará de fora desta grande mudança. Taurion também cita o grande desafio que terão pela frente as grandes empresas que estão a muito tempo no mercado, uma vez que possuem estrutura organizacional formada há décadas. Para superar esse desafio o autor diz que essas empresas podem começar pela área de TI, pois é um setor que usa intensamente a tecnologia, e expandir para os demais setores já que a transformação digital deve acontecer na organização como um todo e não apenas na área de TI.

Sergio Rial, Presidente do Banco Santander, comenta um tema de grande importância na conjuntura atual da transformação digital nos bancos, qual seja, que o capital se tornou *commodity* e que os dados possuem valor inestimável. E de fato é, pois são dados da vida financeira das pessoas e precisam ser trabalhados em prol do cliente de modo a gerar valor ao negócio. (CIAB FEBRABAN, 2017).

A 26ª edição da pesquisa FEBRABAN de tecnologia bancária realizada em 2018 mostrou a disparada na utilização do Mobile Banking, contando em 2017 com 59 milhões de contas ativas e se consolidando como o principal meio de transações bancárias, tendo em vista que já representa mais de um terço destas transações. Em 2017 o Mobile Banking registrou 25,6 bilhões de transações bancárias, crescimento de mais 37% em relação a 2016, onde foram registrados 18,6 bilhões de transações bancárias.

Esse comportamento dos consumidores pode ser traduzido em uma palavra: comodidade, pois podem gerir seus recursos de forma prática, rápida e em qualquer lugar. Além disso, a pesquisa mostra que os consumidores confiam nos aplicativos bancários, reconhecendo os investimentos feitos pelos bancos em segurança da informação, em 2017 esses investimentos e despesas somaram cerca de 19,5 bilhões de reais. (CIAB FEBRABAN, 2018).

Uma inovação recente na Caixa são as agências digitais, um novo canal de relacionamento com o banco, onde o cliente recebe atendimento personalizado pelo telefone ou e-mail com comodidade e segurança. Neste canal o cliente pode solicitar empréstimos, fazer investimentos, dentre outros serviços bancários. Um diferencial é que quem trabalha nas agências digitais são empregados diretos da Caixa que anteriormente trabalhavam em agências físicas, isso demonstra uma quebra de paradigmas dentro da organização e norteia as mudanças que ocorrerão frente as novas realidades do mercado. (CAIXA, 2019).

A CAIXA implantou em 2017 um modelo de atendimento ao empregados e prestadores de serviço baseado em inteligência artificial e cognitiva, trata-se da assistente virtual chamada de Aixa. Ela auxilia os empregados na resolução de problemas de tecnologia, como suporte ao correio eletrônico. Com a Aixa é possível atender simultaneamente a 1.200 funcionários, isso traz agilidade, precisão e redução de custos. Sendo assim a inteligência artificial já é uma realidade na Caixa, colocando a organização em um patamar de empresas inovadoras no mercado bancário. (CAIXA, 2019).

### 3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

#### 3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

A Caixa é uma instituição financeira sob a forma de empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda e possui um capital social R\$ 30.193.023.394,72 (trinta bilhões, cento e noventa e três milhões, vinte e três mil, trezentos e noventa e quatro reais e setenta e dois centavos), exclusivamente integralizado pela União. (CAIXA, 2018).

Desde sua criação a Caixa buscou ser mais do que um banco, pois além de prestar serviços financeiros é agente de diversos serviços sociais do governo, como o Bolsa Família, o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), o Programa de Integração Social (PIS), o Seguro Desemprego e o Programa Minha Casa Minha Vida.

A Caixa foi fundada no dia 12 de janeiro de 1861, por meio do decreto nº 2.723 assinado pelo Imperador Dom Pedro II. Nestes mais de 150 anos de história a Caixa se fez presente na vida de milhões de brasileiros, apoiando e ajudando o Brasil. (CAIXA, 2018).

A Caixa está presente em todo o país possuindo mais de 4 mil agências, mais de 13 mil unidades lotéricas, e mais de 15 mil correspondentes Caixa Aqui, além disso a Caixa tem mais de 85 mil empregados diretos e é o único banco que possui 3 agências-barco. (CAIXA, 2018).

Dentre os diversos serviços bancários prestados inclui-se principalmente: empréstimos, aplicações, contas correntes e poupanças, cartões de crédito, seguros, previdências, financiamentos, cobranças, loterias e penhor.

Na cultura organizacional da Caixa são prioritários aspectos como meritocracia, inovação, eficiência, alinhamento aos valores e missão, liderança, excelência no relacionamento com clientes e sociedade e valorização da diversidade. (CAIXA, 2013).

A Caixa tem por missão “Promover o desenvolvimento sustentável do Brasil, gerando valor aos clientes e à sociedade como instituição financeira pública e agente de políticas de Estado” e como visão de futuro “Ser referência

em eficiência, confiança e satisfação do cliente, assegurando rentabilidade em todos os negócios”.

Hoje a agência da Caixa de Barra Velha - SC é composta por dezoito pessoas, sendo que destas, dez são empregados diretos da Caixa e os demais são terceirizados.

### 3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Especialistas dizem que o mundo está entrando na quarta revolução industrial, onde inclusive os processos cognitivos repetitivos serão automatizados. Estas mudanças afetaram cada vez mais o mercado de trabalho, muitas profissões serão extintas, por outro lado, novas profissões serão criadas. Na Caixa, por exemplo, a função caixa já está em extinção e em um futuro próximo não existirá mais, portanto estes profissionais terão de se adaptar e trabalhar em outras funções.

Outro ponto marcante nesta transformação é a concorrência acirrada, no setor financeiro vemos novas marcas em um crescimento acelerado como a Nubank, uma startup fundada em 2013 que já possui mais de 3 milhões de clientes no Brasil e atualmente está avaliada em mais de 2 bilhões de dólares. (COSTA, 2018).

Estas novas marcas bem como as já existentes estão investindo em tecnologias inovadoras para passar aos clientes experiências de banco digitais. O Bradesco possui a BIA um exemplo de inteligência artificial, disponível inclusive por WhatsApp, para tirar dúvidas, consultar saldos, entre outros serviços, ela ainda não sabe tudo, porém apreende a cada interação realizada pelos clientes. (BRADESCO, 2018).

Devido a este revolucionário cenário e a diminuição na quantidade de empregados da Caixa, cerca de 10 mil nos últimos dois anos, é de fundamental importância fomentar a cultura digital nos empregados Caixa da agência Barra Velha - SC, tendo em vista que é um caminho sem volta, ou seja, é uma evolução no sistema bancário, impulsionada pela concorrência e pelos anseios e desejos dos atuais e novos clientes que estão por vir.

A sobrecarga de trabalho e o aumento no tempo de espera dos clientes são consequências desta diminuição de empregados em um curto período de

tempo. Entretanto é necessário passar por estas dificuldades para que a evolução aconteça, tendo em vista que novas soluções emergem para estes problemas, uma delas é o uso do mobile banking, no qual o cliente se auto atende no momento e lugar oportuno.

Com isto é preciso preparar os empregados para que estes possam contribuir neste processo evolutivo que está acontecendo, com intuito não apenas de manter os atuais clientes, mas também de prospectar novos.

## 4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

### 4.1 PROPOSTA TÉCNICA

Para solucionar este problema é preciso estimular os empregados Caixa a desenvolverem as cinco habilidades citadas por Gabriel (2017) como essências para estar preparado para a transformação digital, quais sejam: pensamento crítico, criatividade, conexão com tecnologias, conexão com pessoas e resiliência.

Destaca-se que cada empregado deve ser responsável por desenvolver essas competências, no entanto é também de interesse da empresa que os empregados estejam preparados para as novas realidades e necessidades dos clientes e do mercado.

#### 4.1.1 Plano de implantação

A estratégia principal deste plano é ser o elo entre os empregados e as ferramentas que a Caixa já disponibiliza, dentre elas, destaca-se a Universidade Caixa onde os empregados podem se capacitar por meio de cursos online, semipresenciais e também presenciais.

No portal do Universidade Caixa é possível criar uma agenda de desenvolvimento individual para cada empregado, onde são agendados os cursos que o empregado pretende fazer. Sendo assim, está agenda terá fundamental importância para acompanhar e monitorar a capacitação dos empregados.

Os cursos disponibilizados são de altíssima qualidade, entretanto a maioria dos empregados não conseguem fazer esses cursos durante a jornada de trabalho, além disso, por questões trabalhistas só podem fazer durante o horário de trabalho, ou seja, não é possível estudar em casa.

Neste ponto vale ressaltar, em consonância com o acordo coletivo de trabalho, que cada empregado dispõe de seis horas mensais dentro da jornada de trabalho para estudar na metodologia a distância junto a Universidade Caixa. Apesar disso, é fato que este tempo não é suficiente para estudar com

qualidade, deste modo o potencial da Universidade Caixa não é totalmente utilizado.

Os empregados terão de fazer um curso por mês, iniciando pelo curso chamado Transformação Digital. O Gerente Geral da agência será responsável por acompanhar o desempenho e a conclusão dos cursos, uma vez que tem acesso ao relatório de toda a unidade.

Além dos cursos, serão feitas rodas de diálogo mensais onde os empregados serão convidados a apresentar as funcionalidades de novos e variados aplicativos de smartphone. O intuito desta ação é despertar a curiosidade dos demais colegas e com isso desenvolver as cinco habilidades citadas por Gabriel (2017).

Como dito, a Caixa disponibiliza ferramentas de aperfeiçoamento aos empregados, a mais nova delas é o acesso gratuito na Alura, um ambiente completo para estudar online os mais variados temas relacionado a tecnologia. A Alura nasceu da Caelum, uma renomada empresa de treinamentos presenciais em tecnologia. (ALURA, 2018).

Essa parceria demonstra a vontade da Caixa em capacitar os seus colaboradores. Agora depende de cada um dos empregados acessar e fazer os cursos. Entretanto é de suma importância fomentar o interesse dos empregados, mostrando a relevância do tema transformação digital.

#### 4.1.2 Recursos

O tempo é o recurso principal a ser utilizado para implantação e operação desta proposta, pois a Caixa já possui as demais ferramentas necessárias.

#### 4.1.3 Resultados esperados

Como resultado da implantação desta proposta espera-se que os empregados Caixa iniciem um processo que deve ser contínuo em busca de novos conhecimentos.

A forma de avaliação será qualitativa e se dará por meio de feedbacks constantes que ocorrerão nas rodas diálogos mensais.

No curto e médio prazo espera-se que os empregados, por meio de ideias simples, porém inovadoras contribuam para que a agência alcance os resultados que a Caixa e que os clientes necessitam.

Nisto inclui-se, por exemplo, diminuir o tempo de espera para no máximo quinze minutos, tendo em vista que atualmente em alguns dias chega a passar de uma hora.

#### 4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Toda mudança na cultura de uma organização, gera dúvidas e incertezas nos colaboradores, muitos deles têm medo de sofrer perdas, principalmente financeiras e de emprego. Para superar este desafio será apresentado as novas possibilidades que as mudanças proporcionam, pois elas vêm para melhorar a vida das pessoas.

Além disso, os empregados precisam estar cientes que a transformação digital é um processo inevitável e que quanto antes iniciar melhor será para todos.

## 5 CONCLUSÃO

A inovação deve fazer parte do dia-a-dia das organizações que desejam permanecer competitivas no mercado, pois se não o fizer outros o farão. Deste modo, além de investir em novas tecnologias é extremamente necessário preparar o capital humano para a mudança de era que está ocorrendo, da era da informação para a era da inovação.

Empresas que estão a dezenas de anos no mercado, como a Caixa com seus 158 anos, podem estar na vanguarda da transformação digital, porém devem fazer mudanças na estrutura organizacional, adotando conceitos atuais como o automático, imediato e inteligente.

Devido a isso, a proposta de fomentar a cultura digital é um excelente modo de contribuir para que os empregados Caixa estejam preparados para as constantes mudanças que ocorrerão no mercado de trabalho.

## REFÊRENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALURA. **Sobre a Alura**. Disponível em: <<https://www.alura.com.br/sobre>>. Acesso em: 30 dez. 2018.

BERGUE, S. T. **Cultura e Mudança Organizacional**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

BRADESCO. **BIA**. Disponível em: <<https://banco.bradesco/html/classic/promocoos/bia/>>. Acesso em: 22 dez. 2018.

CIAB FEBRABAN. **Banco Digital Avança no Brasil**. Disponível em: <<http://www.ciab.org.br/download/magazines/ciab-magazine-68.pdf>>. Acesso em: 25 dez. 2018.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2018**. Disponível em: <<http://www.ciab.org.br/download/researches/research-2018.pdf>>. Acesso em: 23 fev. 2019

CAIXA. **Agência Digital**. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/agenciadigital/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 23 fev. 2019.

\_\_\_\_\_. **CAIXA implanta modelo de atendimento baseado em inteligência artificial e cognitiva**. Disponível em: <<http://www20.caixa.gov.br/Paginas/Noticias/Noticia/Default.aspx?newsID=5678>>. Acesso em: 23 fev. 2019.

\_\_\_\_\_. **Estatuto Social da Caixa Econômica Federal**. Disponível em: <[https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-governanca/Estatuto\\_Social\\_da\\_Caixa\\_Economica\\_Federal.pdf](https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-governanca/Estatuto_Social_da_Caixa_Economica_Federal.pdf)>. Acesso em: 22 dez. 2018.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Sustentabilidade 2013**. Disponível em: <[http://www1.caixa.gov.br/relatorio\\_sustentabilidade\\_2013/quem-faz.html](http://www1.caixa.gov.br/relatorio_sustentabilidade_2013/quem-faz.html)>. Acesso em: 29 dez. 2018.

\_\_\_\_\_. **Sobre a Caixa**. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/sobre-a-caixa/apresentacao/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 22 dez. 2018.

COSTA, M. **Os bilhões do Nubank**. Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/os-bilhoes-do-nubank/>>. Acesso em: 22 dez. 2018.

GABRIEL, M. **Você, Eu e os Robôs**. Atlas, 2017.

MATTOS, T. **Vai lá e faz: Como empreender na era digital e tirar ideias do papel.** 2017.

NAKAGAWA, F. **Caixa e Banco do Brasil cortam 21,2 mil empregados em dois anos.** Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,caixa-e-banco-do-brasil-cortam-21-2-mil-empregados-em-dois-anos,70002524439>>. Acesso em: 22 dez. 2018.

NUBANK. **Sobre nós.** Disponível em: <<https://www.nubank.com.br/sobre-nos>>. Acesso em: 22 dez. 2018.

PERASSO, V. **O que é a 4ª revolução industrial - e como ela deve afetar nossas vidas.** Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/geral-37658309>>. Acesso em: 22 dez. 2018.

ROGERS, D. L. **Transformação digital: Repensando seu negócio para era digital.** Autêntica, 2017.

TAURION, C. **O Primeiro Passo. Transformação digital como base para os negócios do século 21.** 2016.