

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ORGANIZACIONAL
MODALIDADE MESTRADO PROFISSIONAL

RAFAEL HENRIQUE CONSTANTINO

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E MUDANÇAS NO FORMATO DE TRABALHO:
IMPACTOS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE INSTITUIÇÕES
BANCÁRIAS BRASILEIRAS**

UBERLÂNDIA (MG)
2023

RAFAEL HENRIQUE CONSTANTINO

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E MUDANÇAS NO FORMATO DE TRABALHO:
IMPACTOS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE INSTITUIÇÕES
BANCÁRIAS BRASILEIRAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional - Mestrado Profissional da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para obtenção do título de mestre.

Prof.^a Dra. Janaína Maria Bueno

UBERLÂNDIA (MG)
2023

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

C758t
2023 Constantino, Rafael Henrique, 1990-
 Transformação digital e mudanças no formato de trabalho [recurso eletrônico] : impactos na estrutura organizacional de instituições bancárias brasileiras / Rafael Henrique Constantino. - 2023.

 Orientador: Janaína Maria Bueno.
 Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional.
 Modo de acesso: Internet.
 Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2023.7139>
 Inclui bibliografia.
 Inclui ilustrações.

 1. Administração. I. Bueno, Janaína Maria, 1974-, (Orient.). II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional. III. Título.

CDU: 658

Glória Aparecida
Bibliotecária Documentalista - CRB-6/2047



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional
Av. João Naves de Ávila, 2121, Bloco 5M, Sala 108 - Bairro Santa Mônica, Uberlândia-MG, CEP 38400-902
Telefone: (34) 3239-4525 - www.ppggo.fagen.ufu.br - ppggo@ufu.br

**ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO**

Programa de Pós-Graduação em:	Gestão Organizacional				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Profissional, 97, PPGGO				
Data:	Vinte e oito de agosto de dois mil e vinte e três	Hora de início:	14:00	Hora de encerramento:	16:30
Matrícula do Discente:	12112GOM010				
Nome do Discente:	Rafael Henrique Constantino				
Título do Trabalho:	TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E MUDANÇAS NO FORMATO DE TRABALHO: IMPACTOS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS BRASILEIRAS				
Área de concentração:	Gestão Organizacional				
Linha de pesquisa:	Gestão Empresarial				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	-				

Reuniu-se, por meio de webconferência, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional, assim composta: Professores Doutores: José Eduardo Ferreira Lopes (UFU), Adriana Roseli Wunsch Takahashi (UFPR) e Janaína Maria Bueno (UFU), orientadora do candidato.

Iniciando os trabalhos a presidente da mesa, Dr^a. Janaína Maria Bueno, apresentou a Comissão Examinadora e o candidato, agradeceu a presença do público, e concedeu ao Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação do Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir a senhora presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos examinadores, que passaram a arguir o candidato. Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando o candidato:

Aprovado.

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Janaína Maria Bueno, Professor(a) do Magistério Superior**, em 28/08/2023, às 16:46, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **José Eduardo Ferreira Lopes, Professor(a) do Magistério Superior**, em 28/08/2023, às 17:02, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Adriana Roseli Wunsch Takahashi, Usuário Externo**, em 29/08/2023, às 18:51, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **4690209** e o código CRC **01B34C6F**.

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a minha mãe Lúcia, que muitas vezes se doou e renunciou aos seus sonhos, para que eu pudesse realizar os meus. Quero dizer que essa conquista não é só minha, mas sua. Tudo que consegui só foi possível graças ao amor, apoio e dedicação que você sempre teve por mim. Sempre me ensinou agir com respeito e honestidade. Com seu apoio, os obstáculos foram ultrapassados, vitórias foram conquistadas e a alegria agora é dividida. Agradeço pelo amor e compreensão com minha ausência durante essa longa jornada. A você mãe, o meu muito obrigado!

AGRADECIMENTOS

Ao final do mestrado, depois de muito estudo, de muito esforço e empenho, gostaria de agradecer a algumas pessoas que estiveram presentes, e até mesmo aqueles que de alguma forma a vida se encarregou de afastar, isso mesmo, afastar, elas também precisam partir, para que eu pudesse concluir mais um passo fundamental em minha vida, que ao longo do mestrado entendi ser meu sonho, e não o sonho dos que partiram. Mas, por enquanto, vou limitar-me em agradecer aos que estiveram presentes, a esses, sim, expresso aqui, através de palavras sinceras, a importância que elas tiveram, e ainda têm, nesta conquista, e a esses, a gratidão sempre será eterna. Primeiramente, agradeço a minha mãe Lúcia. Peço licença aqui, para contar o que ela representa nessa conquista. Quando eu soube da aprovação no mestrado, ainda tinha dúvidas se realmente seguiria ou não nessa trajetória acadêmica, ela em suas sábias palavras me disse: Meu filho, se não for fazer por você, faça esse mestrado por mim, um dia você ainda entenderá a importância que isso terá em sua vida. Quem consegue recusar um pedido de mãe, não é mesmo? A você mãe, obrigado por tudo, e esse tudo vai muito além do que a senhora possa imaginar! Também agradeço minha irmã Andréia, que mesmo de longe, sempre sonhou e vibrou com cada vitória e que nos deu a maior presente da família Constantino, nossa querida Laura, minha sobrinha e afilhada, que tanto amo. Não poderia esquecer em meus agradecimentos, a pessoa que está guardada em meu coração, minha adorada avó Hilária, como a senhora faz falta aqui e como eu gostaria de ver o seu sorriso, quando eu contasse que havia me tornado mestre.

Minha gratidão especial à minha orientadora Professora Doutora Janaína Maria Bueno, que hoje posso chamar de amiga. Obrigado sobretudo, por ser tão humana, e por ser tão paciente comigo durante essa jornada. Obrigado por sua dedicação, que a fez, por inúmeras vezes, deixar de lado seus momentos de descanso para me ajudar e me orientar. E, principalmente, obrigado por sempre ter acreditado e depositado sua confiança em mim. Sem sua orientação, apoio, confiança e amizade, em todo caminho percorrido até aqui, nada disso seria possível. E jamais poderia esquecer de agradecer também ao Professor Doutor Carlos Roberto Domingues, para os mais próximos, professor Carlinho, que também peço desculpas por ter que dividir a atenção da professora Janaina comigo durante o mestrado. Seus puxões de orelha e seu vasto conhecimento, elevaram o nível desse trabalho. Agradeço também aos demais professores da FAGEN, vocês estão guardados em meu coração.

Não deixo também de lembrar dos meus amigos, que me abstenho de citar o nome de cada um, pois poderia ser injusto com alguns, não citando seu nome. Cada um de vocês, o meu

profundo obrigado. Obrigado pelos dias que compreenderam minha ausência em tantas reuniões, viagens e confraternizações. Não poderia deixar de citar os novos amigos que fiz no mestrado, Murilo, Victor Hugo, Núbia e os demais colegas de turma. Cito e agradeço aos meus colegas de trabalho, e a todos os funcionários do Banco Santander, principalmente os meus superiores, João Alfredo e Eugênio que me permitiram voltar para Uberlândia-MG para que, com maior facilidade, fizesse o mestrado.

Aos participantes da banca de defesa, Professora Doutora Adriana Roseli Wunsch Takahashi e Professor Doutor José Eduardo Ferreira Lopes, que aceitaram prontamente participar e não mediram esforços para estar presentes em um dia tão especial para mim. Gostaria de deixar um agradecimento, mais que especial, aos 35 profissionais que pararam por alguns minutos para responder às entrevistas. Essa pesquisa só foi possível com o apoio de vocês.

E por fim agradeço todos aqueles que torceram por mim sem que eu soubesse, aqueles que oraram e emanaram boas vibrações. A energia de vocês, mesmo que em silêncio, foi um combustível para que eu conseguisse finalizar esse mestrado.

A todos o meu muito obrigado!

RESUMO

Em um mundo em constante transformação tecnológica, no qual as expectativas e exigências dos consumidores são cada vez maiores, com uma constante entrada de novos concorrentes no mercado altamente competitivo e dinâmico, exige-se, cada vez mais, esforços organizacionais com estratégias bem definidas e que sejam capazes de se adaptar rapidamente às novas condições. Escolher o caminho da transformação digital e criar possibilidade para que os seus profissionais trabalhem em outros locais que não seja a sede das empresas são tendências que vêm sendo gradativamente implementadas como estratégias organizacionais, trazendo diferentes impactos para a competitividade e para o ambiente interno de diferentes organizações. Neste contexto, o objetivo deste trabalho é analisar como as escolhas estratégicas para a transformação digital das instituições do setor bancário brasileiro têm impactado a estrutura organizacional de instituições bancárias brasileiras nos últimos dez anos e como tem sido sua adaptação e resposta. Foi realizada uma pesquisa de natureza aplicada e de abordagem qualitativa. Quanto aos objetivos, a pesquisa enquadra-se como descritiva e classificada como um estudo de caso do fenômeno. O estudo foi realizado entre novembro de 2022 e fevereiro de 2023, quando foram entrevistados 35 profissionais que trabalham ou já trabalharam em uma das quatro maiores instituições financeiras privadas do país, divididos em três grupos: 15 profissionais bancários que não exercem cargo de gestão, 15 gestores bancários, sendo que para esses dois grupos foram selecionados profissionais de *back e front office*, e 5 *experts* do setor, que ocupam ou ocuparam cargos estratégicos. Foram observadas mudanças significativas nas estruturas organizacionais dos bancos brasileiros, com a identificação de elementos intervenientes, como a digitalização e automação de processos que levaram à revisão de processos e rotinas internos, forma de comunicação (interna e com clientes), com nova definição de formas de coordenação e supervisão de atividades. O sistema técnico, o tamanho das instituições e o ambiente no qual estão inseridas, levaram à redução de níveis hierárquicos, extinção de cargos e funções, criação de diferentes espaços e ambientes de trabalho, além de intensificação do uso de tecnologias que aproximam as pessoas e reduzem o percurso da informação. Foram observados resultados positivos a partir das mudanças estruturais, como melhorias dos processos internos, aumento de produtividade e mais foco nos clientes, que confirmam que a capacidade de adaptação da estrutura organizacional ajuda na sustentação de vantagens competitivas. Como resultados negativos, mesmo com os avanços em automação, o enxugamento da hierarquia gerou acúmulo de tarefas e responsabilidades para os profissionais. Do ponto de vista das escolhas de formato de trabalho, mesmo que a tecnologia apoie no trabalho presencial e no trabalho remoto, ainda existe uma cultura dos gestores de dependência da supervisão direta de liderados, o que pode dificultar mudanças na estrutura organizacional. Como contribuição teórica, o presente estudo mostrou ser propícia e necessária a aproximação de diferentes abordagens para analisar a transformação digital, os formatos de trabalho e as respostas adaptativas da estrutura organizacional, envolvendo o campo de estratégia com os elementos do *design* organizacional, mostrando que capacidade de resposta e adaptação da estrutura ajuda no microfundamento da reconfiguração de recursos das capacidades dinâmicas. Como contribuição prática, espera-se auxiliar gestores e profissionais a identificar quais os elementos da estrutura organizacional são demandados para dar suporte às escolhas estratégicas, como a transformação digital e mudanças no formato de trabalho, a fim de adequá-los como resposta adaptativa da organização frente à dinamicidade de seu ambiente.

Palavras-chave: Banco. Estrutura organizacional. Transformação digital.

ABSTRACT

In a world in constant technological transformation, in which consumer expectations and demands are increasingly greater, with a constant entry of new competitors in the highly competitive and dynamic market, organizational efforts with well-defined strategies and that are able to adapt quickly to new conditions. Choosing the path of digital transformation and creating the possibility for your professionals to work in locations other than the company's headquarters are trends that have been gradually implemented as organizational strategies, bringing different impacts to the competitiveness and internal environment of different organizations. . In this context, the objective of this work is to analyze how strategic choices for the digital transformation of institutions in the Brazilian banking sector have impacted the organizational structure of Brazilian banking institutions in the last ten years and how their adaptation and response has been. An applied research with a qualitative approach was carried out. Regarding the objectives, the research is classified as descriptive and classified as a case study of the phenomenon. The study was carried out between November 2022 and February 2023, when 35 professionals who work or have worked in one of the four largest private financial institutions in the country were interviewed, divided into three groups: 15 banking professionals who do not hold a management position, 15 banking managers, and for these two groups back and front office professionals were selected, as well as 5 sector experts, who hold or have held strategic positions. Significant changes were observed in the organizational structures of Brazilian banks, with the identification of intervening elements, such as the digitalization and automation of processes that led to the review of internal processes and routines, forms of communication (internal and with customers), with a new definition of forms coordination and supervision of activities. The technical system, the size of the institutions and the environment in which they are inserted, led to the reduction of hierarchical levels, the extinction of positions and functions, the creation of different spaces and work environments, in addition to the intensification of the use of technologies that bring people and reduce the information path. Positive results were observed from structural changes, such as improvements to internal processes, increased productivity and more focus on customers, which confirm that the adaptability of the organizational structure helps to sustain competitive advantages. As negative results, even with advances in automation, the downsizing of the hierarchy generated an accumulation of tasks and responsibilities for professionals. From the point of view of work format choices, even if technology supports in-person work and remote work, there is still a culture of managers depending on the direct supervision of employees, which can make changes in the organizational structure difficult. As a theoretical contribution, the present study showed that it is conducive and necessary to bring together different approaches to analyze digital transformation, work formats and adaptive responses of the organizational structure, involving the field of strategy with the elements of organizational design, showing that the capacity structure response and adaptation helps in the microfoundation of resource reconfiguration of dynamic capabilities. As a practical contribution, it is expected to help managers and professionals identify which elements of the organizational structure are required to support strategic choices, such as digital transformation and changes in the work format, in order to adapt them as an adaptive response from the organization. facing the dynamics of its environment.

Keywords: Bank. Organizational structure. Digital transformation.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução da quantidade de bancários no Brasil.....	76
Tabela 2 - Evolução sobre a quantidade de Agências, PAB e PAE, no Brasil.	77

LISTA DE GRÁFICOS

Quadro 1 - Definições de Transformação Digital.....	24
Quadro 2 - Benefícios, desafios e problemas na prática do home office.	39
Quadro 3 - Elementos básicos da estrutura, segundo Mintzberg.....	45
Quadro 4 - Parâmetros de design de Mintzberg.	48
Quadro 5 - Grupo de fatores situacionais e suas proposições	50
Quadro 6 - Documentos utilizados na pesquisa documental.....	63
Quadro 7 - Perfil dos entrevistados.....	65
Quadro 8 - Fatores estratégicos para a Transformação Digital.	115
Quadro 9 - Panorama do Formato de Trabalho, a partir da análise dos três grupos de respondentes.	118
Quadro 10 - Produto Tecnológico	124

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Camadas Estratégicas para a Transformação Digital	27
Figura 2 - Trabalho Flexível, Trabalho Remoto, Teletrabalho e Home Office.	35
Figura 3 - Síntese do Quadro Teórico de Referência da Pesquisa.....	60
Figura 4 –Síntese da Pesquisa.	68
Figura 5 - Nuvem de Palavras: Transformação Digital e a Estrutura Organizacional - Análise dos Profissionais Não Gestores	85
Figura 6 - Mudanças no Formato de Trabalho e a Estrutura Organizacional - Análise dos Profissionais Não Gestores.....	92
Figura 7 - Principais conceitos entre a relação da Transformação Digital e a Estrutura Organizacional - Análise dos Profissionais Não Gestores	98
Figura 8 - Mudanças no formato de trabalho na Estrutura Organizacional – Análise na Visão dos Gestores.....	105
Figura 9 - Transformação Digital na Estrutura Organizacional – Análise dos Experts.....	110
Figura 10 - Mudanças no Formato de Trabalho e Estrutura Organizacional – Análise dos <i>Experts</i>	114

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AI	Inteligência Artificial
ATM	Automated Teller Machine
BC	Blockchain
BCB	Banco Central do Brasil
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento Social
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNS	Conselho Nacional de Saúde
CONTRAF	Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
DOC	Documento de Ordem de Crédito
FAGEN	Faculdade de Gestão e Negócios
FEBRABAN	Federação Brasileira dos Bancos
IoT	Internet-of-Things
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
ML	Machine Learning
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PAB	Ponto de Atendimento Bancário
PAE	Posto de Atendimento Eletrônico
PJ	Pessoa Jurídica
PIX	Pagamento Instantâneo
POS	Point-Of-Sale
PPGGO	Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RH	Recursos Humanos
RPA	Automação de Processos Robóticos
SOBRATT	Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividade

TD	Transformação Digital
TED	Transferência Eletrônica Disponível
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UFU	Universidade Federal de Uberlândia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Objetivos.....	20
1.1.1 Objetivo Geral.....	20
1.1.2 Objetivos Específicos.....	20
1.1.3 Justificativa.....	20
1.1.4 Estruturação da Dissertação.....	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO.....	24
2.1 Transformação Digital.....	24
2.1.1 Transformação digital no setor bancário.....	29
2.2 As TICs e as Mudanças no Formato de Trabalho.....	31
2.2.1 Benefícios e desafios na prática do <i>home office</i> pela ótica das empresas e dos profissionais.....	37
2.3 Estratégia e Estrutura Organizacional.....	41
2.3.1 <i>Design</i> organizacional.....	44
2.3.2 A tecnologia como fator de adaptação da estrutura organizacional.....	54
2.3.3 Mudanças no formato de trabalho como fator de adaptação da estrutura organizacional.....	57
2.4 Síntese do Quadro Teórico de Referência Aplicado Nesta Pesquisa.....	59
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	61
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	61
3.2 Coleta de Dados.....	62
3.3 Análise dos Dados.....	66
3.4 Síntese e Desenho da Pesquisa.....	67
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	69
4.1. Contexto e Evolução do Setor Bancário no Brasil.....	69
4.1.1 Investimentos do Setor em Tecnologia.....	72
4.1.2 Mudanças no formato de trabalho.....	74
4.2. A Transformação Digital e o Trabalho Remoto na Visão de Profissionais do Setor Bancário Brasileiro.....	78
4.2.1. A Transformação Digital e a Estrutura Organizacional - Análise dos Profissionais Não Gestores.....	78

4.2.2. Mudanças no Formato de Trabalho e a Estrutura Organizacional - Análise dos Profissionais Não Gestores.....	85
4.2.3. A Transformação Digital e a Estrutura Organizacional - Análise dos Profissionais Gestores	93
4.2.4. Mudanças no Formato de Trabalho e a Estrutura Organizacional - Análise dos Profissionais Gestores	99
4.2.5. Transformação Digital e a Estrutura Organizacional - Análise dos <i>Experts</i>	105
4.2.6. Mudanças no Formato de Trabalho e a Estrutura Organizacional - Análise dos <i>Experts</i>	111
4.3 Discussão.....	115
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	121
5.1 Limitações do estudo.....	123
5.2 Sugestão para pesquisas futuras	123
5. 1. Produto Tecnológico.....	124
REFERÊNCIAS.....	127
Apêndice I - Termo de consentimento livre e esclarecido	141
Apêndice II - Roteiro de Entrevista - Profissionais Bancários de Back e Front Office .	143
Apêndice III - Roteiro de Entrevista - Gestores Bancários de Back e Front Office	145
Apêndice IV - Roteiro de Entrevista – Experts / Conhecedores do Setor Bancário Brasileiro	147
Apêndice IV - Roteiro 1 - Estratégia da Pesquisa: Aspectos de Análise	148
Apêndice V - Roteiro 2 - Estratégia da Pesquisa: Aspectos de Análise.....	163
Apêndice VI - Roteiro 3 - Estratégia da Pesquisa: Aspectos de Análise	179

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos dez anos, tem-se vivenciado mudanças no ambiente organizacional impulsionadas por diferentes movimentos, dentre eles destacam-se: i) a transformação digital, que é a busca pela otimização de resultados com a reestruturação e automação de processos e criação de uma ‘cultura digital’ (LI et.al., 2021), e o ii) o aumento do trabalho na forma remota e híbrida (BARREIRO; BLOOM; DAVIS, 2021).

O termo "transformação digital" está diretamente relacionado à adoção de processos e práticas empresariais em resposta às tendências digitais e à digitalização. Esse conceito engloba a transição do analógico para o digital e incorpora novas maneiras de criar valor e aprimorar processos. Tais mudanças visam proporcionar praticidade, confiabilidade, acessibilidade, disponibilidade e transparência, enriquecendo, assim, as experiências dos clientes. Isso é alcançado por meio da utilização de sistemas interligados, que promovem uma integração de processos e informações para melhor atender às necessidades dos consumidores (VERHOEF *et al.*, 2021). Esse enfoque na interconexão e na oferta de experiências aprimoradas é fundamental para a efetiva transformação digital das organizações. Ressalta-se que as tecnologias digitais são empregadas com o objetivo de promover a evolução dos negócios, seja pela criação de novos modelos ou pela melhoria da experiência do cliente. Além disso, destaca-se que, por meio dessa evolução digital, as organizações realizam diversos esforços para otimizar processos internos e expandir suas atuações em diferentes ambientes, visando tornarem-se mais adaptáveis e competitivas (HANELT *et al.*, 2015).

De acordo com Dengler e Matthes (2018), no contexto da otimização de processos e do avanço da transformação digital, é viável que tarefas e funções sejam adaptadas e, em alguns casos, até mesmo extintas. Essa transformação possibilita, cada vez mais, que profissionais trabalhem de outros locais, seja de forma remota ou híbrida, reduzindo, assim, custos operacionais para as organizações, tais como espaço físico e infraestrutura.

O trabalho remoto experimentou um crescimento exponencial com a eclosão da pandemia de Covid-19 a partir de 2020, principalmente na modalidade de *home office*. Nesse período, políticas públicas de distanciamento social reforçaram a utilização e a importância de plataformas e ferramentas de tecnologia da informação e comunicação virtuais (CABRAL; ALPERSTEDT, 2021). A prática do trabalho de forma remota, mais especificamente o do tipo *home office*, foi regulamentada pela reforma trabalhista brasileira, conforme a Lei n. 13.467/2017, e alguns estudos apontam que as empresas que passaram a usar este formato, de forma gradual e conjunta com o trabalho presencial, na maioria das vezes, buscaram ter mais

flexibilidade, otimização de recursos, aumento de produtividade, redução de custo com infraestrutura e deslocamentos, além da possibilidade de contratação de pessoas de diferentes locais, entre outros motivos (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020).

Há uma década, Nogueira e Patini (2012) já apontavam que essas mudanças no formato de trabalho afetam os indivíduos e as organizações de diferentes maneiras, ocasionando a virtualização das relações, aqui entendidas como as relações entre os indivíduos e entre os indivíduos e as empresas. Essa virtualização pode trazer resultados positivos e negativos, sendo necessário analisar o fenômeno e suas consequências.

A transformação digital e as formas de trabalho flexíveis, tanto no modelo híbrido, quanto no remoto, são escolhas estratégicas de diferentes empresas que atingem não só rotinas e tarefas específicas, mas toda a estrutura organizacional, demandando suporte e ajustes em seu *design* organizacional e processos de gestão. Neste trabalho, adotou-se o conceito de estrutura organizacional como sendo um dos principais elementos do ambiente interno de uma organização, compreendendo o conjunto de definições acerca de como está estruturado e dividido o trabalho, seus processos e atividades, bem como como estão estabelecidos a hierarquia, a autoridade e o controle (MINTZBERG, 2015; BUCK; MARQUES; ROSEMAN, 2021).

Segundo Rezende, Silva e Crocco (2021), como forma de responder às necessidades dos clientes e manter-se à frente da concorrência, uma das principais estratégias das empresas, para tornarem-se sustentáveis a longo prazo, foi a adoção da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) de forma intensiva. De acordo com Vazquez e Cavarzan (2015), a partir dos anos de 2012 e 2013, o setor bancário brasileiro começou a promover profundas mudanças em sua estrutura organizacional. Com isso, visou a expansão de suas atividades e geração de mais resultados aos acionistas, sendo que essa nova onda de reestruturação produtiva estava ancorada na TICs, na flexibilização nas normas do trabalho e no processo de trabalho em si.

O Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) explica que os eixos da reestruturação bancária passam pela consolidação dos canais e plataformas digitais nas transações, automação nos processos internos e uso da inteligência artificial. As empresas do setor estão se organizando em plataformas, além de flexibilizar aspectos das relações de trabalho, o que incluiu o trabalho remoto, a terceirização e a contratação via Pessoa Jurídica (PJ). Todas essas ações são capazes de promover redução nas despesas da instituição, como aluguel de imóveis, consumo de energia, transporte, processamento de dados, manutenção e conservação de bens, dentre outros (DIEESE, 2020).

Dados mais recentes mostram que mudanças na força de trabalho, no local e a forma de execução das atividades também se alteraram. Se antes, a proximidade física era necessária, agora, o cenário é diferente: há espaço para desenvolver interações digitais, a partir de plataformas. A alteração do modelo de trabalho possibilita a adequação às mudanças sociais e de mercado, bem como à criação de equipes mais diversas e distribuídas. Encontrar o equilíbrio entre trabalho remoto, presencial e híbrido tornou-se fundamental para que os bancos possam orquestrar melhor os times, estimulando que sejam cada vez mais produtivos e efetivos em suas frentes de trabalho, gerando crescimento e vislumbrando oportunidades dentro da companhia (FEBRABAN, 2023).

Segundo a Pesquisa Nacional sobre o *Home-Office* dos Bancários, publicada pelo DIEESE (2020), o investimento em tecnologia foi de R\$ 25 bilhões em 2020, crescendo 8% quando comparado com os valores aplicados em 2019. A inteligência artificial, a segurança cibernética e o trabalho remoto foram as prioridades nesse período, incluindo treinamento à distância, com menor custo e maior eficiência (DIEESE, 2020). Olhando para a relação com os clientes, observa-se que as transações bancárias eletrônicas cresceram 20% entre 2020 e 2021, o maior aumento nos últimos anos. O *mobile banking* tornou-se o canal predominante, atendendo a mais da metade das transações bancárias.

Destaca-se que os canais digitais concentram 90% das contratações de crédito e 85% do pagamento de contas. O desenvolvimento do sistema PIX¹ de pagamentos e recebimentos ganhou espaço sobre os serviços tradicionais de transferência, como o Documento de Ordem de Crédito (DOC) e a Transferência Eletrônica Disponível (TED), em virtude de sua rapidez. O atendimento presencial não acabou, mas passou a atender clientes com transações mais complexas, como câmbio e renegociação de dívidas (FEBRABAN, 2021).

Ainda nesse cenário, a transformação digital proporcionada pelas TICs, em conjunto com a pandemia da Covid-19, criou um ambiente propício para o trabalho remoto. Enquanto as TICs, isoladamente, contribuíram para redução no número de trabalhadores em atendimento direto com o cliente, durante a pandemia fomentaram o trabalho à distância. Segundo a Febraban (2021, p. 18), esse já era um projeto em discussão dentro do setor bancário, mas que foi agilizado em função da conjuntura epidemiológica mundial. Inclusive, “67% dos profissionais das áreas internas dos bancos que atuam no Brasil adotaram trabalho remoto ou

¹ Pix é o pagamento instantâneo brasileiro. O meio de pagamento criado pelo Banco Central (BC) em que os recursos são transferidos entre contas em poucos segundos, a qualquer hora ou dia. É prático, rápido e seguro. O Pix pode ser realizado a partir de uma conta corrente, conta poupança ou conta de pagamento pré-paga (BACEN, 2020).

híbrido, seguindo a tendência de virtualização do modelo de trabalho”. Para Cabral e Alperstedt (2021), com a pandemia da Covid-19, esta situação que já era de intensa transformação digital, com formas remotas de trabalho a partir do uso de TIC, multiplicou-se, principalmente, em organizações cuja natureza do trabalho permite a execução de considerável parte de suas atividades usando a modalidade de *home office*.

Waizenegger *et al.* (2020) afirmam que, com a situação de necessidade de distanciamento social causada pela pandemia da Covid-19, foram evidenciadas consequências negativas do modelo de trabalho remoto como, do ponto de vista do indivíduo, o aumento de horas de trabalho, transferência/absorção de custos de infraestrutura e, consequentemente, apropriação do espaço pessoal/familiar pelo trabalho. Já Lee (2021) acrescenta, ainda, mudanças emocionais como ansiedade, estresse, injustiça, inferioridade, solidão e vulnerabilidade. Do ponto de vista organizacional, Michereff Júnior, Feuerschütte e Sánchez (2021) destacam que os problemas estão relacionados à fragmentação da cultura organizacional e identificação dos indivíduos com a organização, falhas e lacunas de comunicação, falta de engajamento e comprometimento, piora no desempenho, entre outros. Já para Filardi, Castro e Zanini (2020), as principais desvantagens do trabalho remoto são a não adaptação, a falta de comunicação, a perda de vínculo com a empresa e a perda de controle por falta do empregador.

Compreendendo que o setor bancário já estava passando por intensas e extensas transformações tecnológicas e inserção de novos modelos de negócios, como os bancos digitais, adicionou-se a esta situação a adoção massiva do *home office* e soluções híbridas em seus diferentes tipos de serviços. Rocha e Amador (2018) destacam que a estrutura híbrida, composta por trabalho presencial e remoto, ou mesmo totalmente remoto, já era objeto de discussão e estudos em diversas áreas. Isso representava uma realidade cada vez mais interessante para o ambiente organizacional. No entanto, essa prática trouxe à tona várias questões que demandam uma análise cuidadosa.

Em síntese, esse conjunto de transformações está contribuindo para a modificação da estrutura organizacional das instituições financeiras, o que demanda estudos a respeito dos impactos da transformação digital e do formato de trabalho nessa estrutura. Kretschmer e Khashabi (2020) ressaltam que, embora a transformação digital seja amplamente discutida na mídia, especialmente com relatos sobre sucessos e fracassos em setores específicos, ainda não está claro como essa transformação pode afetar os processos internos de negócios para gerar resultados, mudanças e adaptações no desenho organizacional. No meio acadêmico, após pesquisas nas bases de artigos *Scopus* e *Web Of Science*, não foram encontrados trabalhos cujo enfoque fosse o mesmo deste estudo, ao relacionar a transformação digital com os formatos de

trabalho e a estrutura organizacional no setor bancário. Sendo assim, surge a seguinte questão de pesquisa: Como as escolhas estratégicas para a transformação digital têm impactado na estrutura organizacional de empresas do setor bancário brasileiro e como tem sido a sua adaptação e resposta?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Para responder às questões levantadas, foi elaborado o seguinte objetivo geral de pesquisa:

Analisar como as escolhas estratégicas, para a transformação digital e mudanças no formato de trabalho, têm impactado na estrutura organizacional de instituições do setor bancário brasileiro nos últimos dez anos e como tem sido a sua adaptação e resposta.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para responder ao objetivo geral, foram elencados os objetivos específicos:

- Analisar os aspectos relacionados às mudanças causadas pela transformação digital e como elas têm afetado a estrutura organizacional e seus elementos ao longo dos últimos dez anos, bem como, como tem sido o processo de adaptação da estrutura organizacional e suas respostas ao fenômeno;
- Analisar os aspectos relacionados às mudanças causadas pelos diferentes formatos de trabalho adotados por instituições bancárias e como elas têm afetado a estrutura organizacional e seus elementos ao longo dos últimos dez anos, bem como, como tem sido o processo de adaptação da estrutura organizacional e suas respostas ao fenômeno;
- Analisar as convergências e divergências entre os diferentes grupos envolvidos (*experts*, gestores e profissionais da base operacional) sobre as mudanças de transformação digital, do formato do trabalho na estrutura organizacional, assim como a adaptação e resposta da estrutura frente a estes dois fenômenos.

1.1.3 Justificativa

A definição do tema deste estudo surgiu da vivência e observações do autor, no que se refere ao aumento do uso de tecnologias e as mudanças no formato de trabalho dentro de instituições bancárias nos últimos anos. Para justificar sua realização, são apresentados

argumentos da relevância ligados ao tema e sua atualidade, bem como, a importância do setor bancário para a economia do país.

Quanto à atualidade da temática, pode-se afirmar que as organizações bancárias fazem parte de um dos setores que mais investem em tecnologia. Pesquisa da Febraban de Tecnologia Bancária (FEBRABAN, 2023a, p. 23) indica que em 2022 o setor investiu R\$ 34,9 bilhões em tecnologia, um incremento de 18% em relação ao ano de 2021. Para o ano de 2023, a mesma Federação estima um investimento da ordem de R\$ 45,1 bilhões em tecnologia bancária, o que representa um aumento de 29% em relação aos valores de 2022.

Com o aumento tecnológico, houve alterações no consumo dos clientes bancários, impulsionadas pelas tecnologias, e aceleradas pela pandemia, condições que forçaram essas instituições a oferecerem produtos e soluções financeiras mais simples aos consumidores, para que todos pudessem utilizar seus serviços cada vez mais digitais (FEBRABAN, 2023b). As operações via *mobile banking*, por exemplo, foram responsáveis por 54% de todas as operações bancárias em 2022, confirmando uma tendência de realização de operações virtuais, que está em constante crescimento. Além disso, novos canais, como pagamentos via WhatsApp e Pix, também possuem tendência consistente de crescimento (FEBRABAN, 2023b).

Acompanhando o desenvolvimento tecnológico, propiciado justamente pela existência e evolução dessa tecnologia, outra tendência foi observada no setor, que trata da virtualização do modelo de trabalho. Por conta da necessidade de isolamento social, o processo de trabalho remoto foi acelerado pela pandemia da Covid-19. Essas instituições seguiram essa tendência e liberaram parte de seus quadros de trabalho para atuar em casa (FEBRABAN, 2020). Os dois movimentos, bastante atuais e com resultados e consequências ainda pouco estudados, provocaram mudanças significativas na estrutura organizacional bancária, o que confere relevância à realização deste estudo.

Quanto à vertente da importância, cabe ressaltar que instituições bancárias brasileiras são grandes realizadoras de *benchmarking* em relação a seus pares internacionais, condição que permite antecipar experiências e aprendizados, além de identificar as melhores práticas gerenciais e organizacionais que ocorrem mundo afora, contribuindo para seu desenvolvimento (VIEIRA; BARRETO, 2019). Assim, elas são geradoras de tendências gerenciais e organizacionais no contexto nacional, além de compor um setor econômico de grande impacto social, seja pelos serviços prestados ou por sua influência no mercado de trabalho.

Ainda em relação às justificativas para este estudo, partindo do objetivo geral estabelecido, esta dissertação também tem o intuito de agregar contribuições teóricas significativas para a compreensão da transformação digital dentro do setor bancário nacional,

ao oferecer uma análise das estratégias adotadas pelas instituições participantes para adaptação à era digital. Essa questão pode auxiliar na elucidação de tendências, padrões e desafios específicos enfrentados por elas no contexto brasileiro. Também auxilia, ao examinar as escolhas estratégicas de transformação digital, identificando o impacto na estrutura e as mudanças, criação de novas áreas, redefinição de atribuições e papéis, além da adoção de práticas novas de gestão. Essas análises podem contribuir para o avanço da literatura, especialmente contexto brasileiro, sobre mudanças organizacionais e adaptação a cenários tecnológicos.

Esta pesquisa colabora, ainda, para a identificação e a análise de abordagens mais ou menos eficazes nas instituições bancárias, fornecendo *insights* valiosos para outras organizações que visam adotar iniciativas de transformação digital. Por meio dos dados resultantes, podem ser identificados, ainda, fatores que impulsionam ou dificultam a transformação digital no setor e/ou que poderiam ser aplicados a outros setores. Por último, ao estabelecer seu foco na transformação digital, almeja-se contribuir para a Teoria da Transformação Organizacional, fornecendo novas percepções sobre o avanço tecnológico e seu impacto na estrutura organizacional e de trabalho.

O desenvolvimento de estudos, nesse momento histórico, englobando assuntos como tecnologia, trabalho remoto e alterações na estrutura organizacional são relevantes, em função da necessidade de conhecer como tais organizações se comportam, bem como as alterações no formato de trabalho impactam a estrutura organizacional. Ao conhecer esse comportamento é possível, num momento futuro, avaliar e projetar os impactos que serão causados em outros setores da economia; ao avaliar o impacto do trabalho remoto na estrutura organizacional, pode-se estabelecer relações entre os modelos de negócio e as estratégias adotadas, além de destacar as especificidades, com foco na estrutura organizacional e seus elementos. Com tais informações é possível gerar conhecimentos e sugestões para a prática organizacional, não só do setor bancário, mas para outros tantos.

No campo prático, a relevância da pesquisa apresenta-se na medida em que é proposta uma análise da transformação digital e mudanças no formato de trabalho, e como tais modificações impactam na estrutura organizacional e no processo de adaptação em instituições do setor bancário brasileiro. Complementando, visa-se analisar os benefícios gerados, principalmente os estratégicos, para as organizações, uma vez que transição para essa nova realidade e as mudanças estruturais decorrentes não devem ser menosprezadas, em virtude dos riscos e desafios envolvidos em todo o processo.

Pode-se citar, ainda, a relevância social da pesquisa. É importante que sejam promovidas boas práticas de gestão, a fim de que os serviços prestados atinjam seu público-alvo, contribuindo para a melhoria da sociedade, para compreensão do mundo contemporâneo ou, ainda, para desenvolvimento e emancipação do homem, por exemplo, com adequada formação profissional dos estudantes, melhoria em pesquisas e promoção do desenvolvimento regional.

Além de tais justificativas, cabe também ressaltar a interação da pesquisa com um dos propósitos do mestrado profissional, qual seja, "atuar com foco em problemas práticos na produção de material intelectual/tecnológico, no âmbito da gestão organizacional de modo a contribuir com o desenvolvimento das organizações em suas diversas funções", preconizado no art. 4º do Regulamento do PPGGO/FAGEN/UFU, aprovado pela Resolução nº 11/2015, do Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação.

1.1.4 Estruturação da Dissertação

Referente à estrutura, esta dissertação está dividida em cinco capítulos. Após esta Introdução, a Fundamentação Teórica é apresentada, incluindo as teorias de base da pesquisa, os principais estudos recentes, bem como os principais autores sobre os fenômenos estudados: transformação digital, mudanças no formato de trabalho e estrutura organizacional. No terceiro capítulo são definidos os procedimentos metodológicos que norteiam esse trabalho. No quarto capítulo é feita a apresentação, análise e discussão dos resultados destacando os achados desta pesquisa e os vinculando aos objetivos do trabalho. Ao final, consta o capítulo cinco com as Considerações Finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Neste capítulo são apresentados os conceitos que embasam o presente estudo, divididos em três grandes subcapítulos que abordam: a transformação digital; os formatos de trabalho; a estratégia e a estrutura organizacionais. O referencial teórico possibilita ao pesquisador verificar o estado do problema a ser pesquisado, sob o aspecto teórico, e de outros estudos e pesquisas realizados anteriormente (LAKATOS; MARCONI, 2003). São apresentados os principais conceitos que envolvem o problema de pesquisa e discutidos de forma estrutural.

2.1 Transformação Digital

Com o avanço da tecnologia de informação e comunicação, aliado à mudança no comportamento do consumidor, o termo 'transformação digital' (TD) tem ganhado cada vez mais destaque, tanto dentro quanto fora das organizações. Há um aumento exponencial de publicações acadêmicas em revistas nacionais e internacionais a partir de 2017, abordando diversos aspectos tecnológicos e organizacionais da transformação digital. Em 2016, cerca de duas mil publicações sobre esse tema estavam presentes na Base *Scopus*, e nos anos seguintes, esse número cresceu significativamente, ultrapassando oito mil publicações até o ano de 2022.

Apesar do crescimento expressivo no número de publicações, conforme observado por Kundsén (2020), ainda não há uma definição consensual de transformação digital (TD). Essa falta de uniformidade ainda persiste, conforme evidenciado por meio de pesquisa bibliométrica realizada até o ano de 2023. Diante disso, esta pesquisa inicialmente apresenta as principais definições ou elementos propostos por diferentes autores, os quais estão resumidos no Quadro 1, com as definições identificadas em publicações científicas.

Quadro 1 - Definições de Transformação Digital

AUTOR(ES)	DEFINIÇÕES DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL
Fitzgerald <i>et al.</i> (2014, p. 02)	O uso de novas tecnologias digitais (mídias sociais, dispositivos móveis, análises ou dispositivos incorporados), para permitir melhorias nos negócios, como aprimorar a experiência do cliente, simplificar as operações ou criar novos modelos de negócios”.
Hess <i>et al.</i> (2016, p. 24)	A transformação digital é a mudança tecnológica disruptiva que gera aperfeiçoamento nos modelos de negócios das empresas, aperfeiçoam produtos e serviços, modificam as estruturas organizacionais e promovem automação de processos com o objetivo de tornarem as empresas mais dinâmicas.

Parviainen <i>et al.</i> (2017, p. 64)	Mudanças nas formas de trabalho, funções e oferta de negócios causadas pela adoção de tecnologias digitais em uma organização ou no ambiente de operação da organização.
Vial (2019, p. 121)	Um processo que visa melhorar uma entidade, desencadeando mudanças significativas em suas propriedades por meio de combinações de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade.
Warner e Wäge (2019, p. 335)	Processo contínuo de renovação estratégica que usa avanços em tecnologias digitais para criar recursos que atualizam ou substituem o modelo de negócios, a abordagem colaborativa e a cultura de uma organização.
Verhoef <i>et al.</i> (2021, p. 889)	Uma mudança na forma como uma empresa emprega tecnologias digitais, para desenvolver um novo modelo de negócio digital que ajude a criar e apropriar mais valor para a empresa”.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador, com base nos autores supracitados.

É perceptível que as definições de transformação digital são abrangentes, variando desde a simples adoção e uso de novas tecnologias até a melhoria nos processos, operações, desempenho e satisfação dos clientes, chegando até mesmo à criação de novos modelos de negócios. É relevante destacar a reflexão apresentada por Soto-Acosta (2020) em seu trabalho: o termo 'transformação digital', por vezes, é empregado para descrever qualquer projeto que envolva tecnologias digitais. O autor argumenta que muitos projetos são digitais, porém não promovem transformações; a verdadeira transformação digital vai além do mero uso de tecnologias digitais para modificar aspectos do negócio. Na maioria dos casos, isso pode ser considerado uma mudança digital benéfica para as empresas, mas não necessariamente transformadora.

Dabrowska *et al.* (2023, p. 931) oferecem uma definição ampla de transformação digital: "uma mudança socioeconômica em indivíduos, organizações, ecossistemas e sociedades, moldada pela adoção e uso de tecnologias digitais". Além disso, os autores propõem quatro perspectivas para observar a transformação digital: indivíduos (usando e adotando tecnologias digitais); organizações (desenvolvendo estratégias e coordenando a transformação interna e externa); ecossistemas (aproveitando as tecnologias digitais na governança e co-produzindo propostas de valor); e estruturas geopolíticas (regulando os ambientes onde indivíduos e organizações estão inseridos). Neste trabalho, foi adotada a perspectiva da análise organizacional, focando na criação de estratégias e coordenação da transformação interna e externa.

Warner e Wäge (2019) apontam que a transformação digital está impulsionando mudanças nas estratégias corporativas, direcionadas para a digitalização dos modelos de negócios, estruturas organizacionais e processos empresariais. Por sua vez, Verhoef *et al.* (2021) destacam que a transformação digital abarca alterações nas estratégias organizacionais, na tecnologia da informação, na cadeia de suprimentos e até mesmo no marketing. Eles ressaltam a importância de considerar as mudanças nas estruturas internas para sustentar essas estratégias.

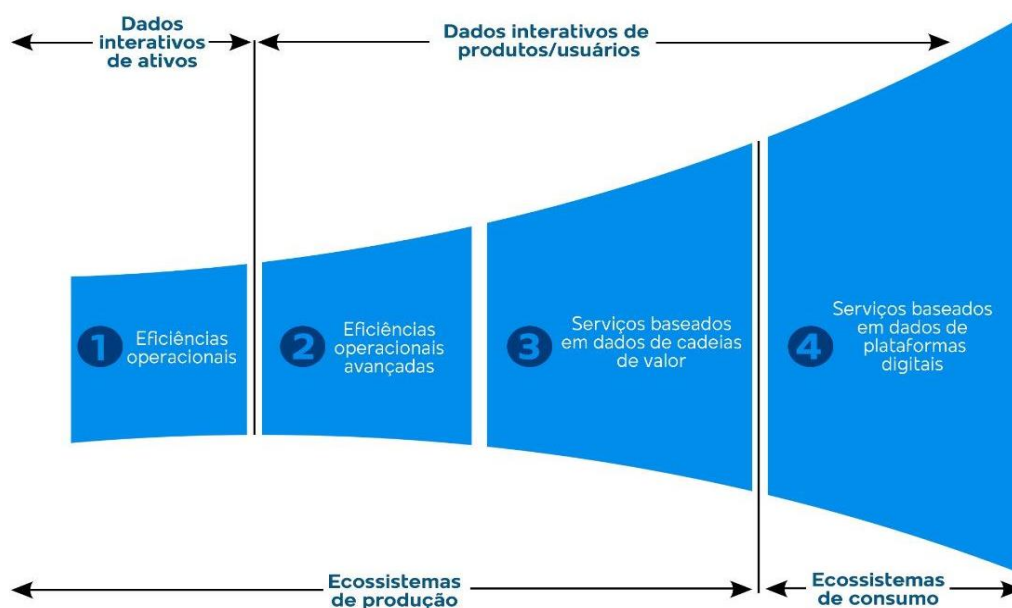
Segundo Rogers (2016, p. 308), "a transformação digital não é, fundamentalmente, sobre tecnologia, mas sim sobre as estratégias adotadas pelas organizações". Kraus *et al.* (2021) complementam essa ideia, salientando que a transformação digital deixou de ser meramente uma oportunidade tecnológica, tornando-se uma abordagem pela qual as organizações buscam atender e superar as expectativas dos clientes. Para Heavin e Power (2018), o principal objetivo da transformação digital é resolver desafios de eficiência e eficácia nessas organizações.

As mudanças provocadas pela transformação digital, conforme indicado por Kraus *et al.* (2022), impactam diretamente as organizações ao introduzir novos processos e mecanismos capazes de alterar as estruturas fundamentais de como uma empresa conduz seus negócios. Horváth e Szabó (2019) enfatizam que a transição para essa nova realidade não deve ser subestimada, pois, assim como qualquer outro processo de mudança, traz consigo uma série de riscos e desafios. De acordo com Chaniyas, Myers e Hess (2019), a formulação e implementação de uma estratégia de transformação digital tornaram-se preocupações críticas para muitas organizações pré-digitais, referindo-se a organizações tradicionais, como instituições financeiras, que não têm origem digital e precisam se adaptar para manter a competitividade no mercado. Os autores também concluem que essas estratégias estão em constante evolução, sem uma previsão clara de término.

Para Hinings, Gegenhuber e Greenwood (2018), os desafios da inovação e transformação digital se diferenciam. Enquanto a inovação refere-se à criação de novos produtos e serviços, a transformação digital promove a combinação dos efeitos das diversas inovações digitais, agregando novos intérpretes, práticas, processos, estruturas e valores, modificando, ameaçando, substituindo e complementando as organizações e seus setores de atuação. Assim, segundo Zawislak *et al.* (2012), a transformação digital, impulsionada pela inovação, pressiona os negócios das instituições financeiras e a busca por inovações contínuas como resposta ao ambiente no qual estão inseridas.

Subramaniam (2021) trata da adoção da TD pelas organizações a partir de quatro estratégias, conforme demonstrada na Figura 1:

Figura 1 - Camadas Estratégicas para a Transformação Digital



Fonte: Carvalho *et al.* (2021, p. 05).

A primeira camada, denominada 'Eficiências Operacionais', aborda a transformação digital como um recurso para ampliar a eficiência operacional da organização. Engloba a maioria das iniciativas tecnológicas e torna-se relevante quando a estratégia empresarial requer maior eficiência operacional. Mesmo em cenários nos quais a estratégia não se concentra nesse aspecto, essa etapa tende a trazer benefícios para a organização (SUBRAMANIAM, 2021).

Na segunda camada, intitulada 'Eficiências Operacionais Avançadas', as organizações avançam na adoção da transformação digital. Além de aprimorar a eficiência operacional (primeira camada), há um aumento na produtividade, trazendo benefícios à organização ao observar como os clientes utilizam seus produtos. Nessa dimensão centrada no cliente, são avaliados aspectos como qualidade, agilidade e oportunidades de interação entre cliente e empresa. O acesso aos dados proporciona uma vantagem competitiva, melhorando a publicidade e a eficiência no desenvolvimento de produtos e serviços, contribuindo significativamente para a capacidade analítica da organização (PINOCHET *et al.*, 2021).

A terceira camada, “Serviços Baseados em Dados de Cadeia de Valor”, implica na mudança do modelo de negócios, na qual o novo modelo está voltado para clientes digitais (WARNER; WAGER, 2019). Aqui, as organizações reconhecem a capacidade de gerar serviços respaldados em dados, a partir de produtos e cadeia de valor. A vantagem estratégica se consolida em serviços baseados em dados, permitindo novas estruturas de operações, facilitando e alavancando a competência organizacional por intermédio da TD. Nessa fase de

TD, os dados deixam de ser usados apenas para aumentar a eficiência operacional, são usados para geração de receitas (CARVALHO *et al.*, 2021).

A quarta e última camada, apresentada na Figura 1, trata dos “Serviços Baseados em Dados de Plataformas Digitais”. As empresas interagem como seus usuários, por meio de comunidades virtuais. Os dados gerados são utilizados para facilitar trocas com os participantes da cadeia de valor (produto/cliente; produto/fornecedor; produto/usuário), gerando novas receitas baseadas em dados e estendendo os produtos para plataformas digitais. Trata-se da camada de TD mais desafiadora, especialmente em organizações tradicionais e com pouca experiência com plataformas digitais (SUBRAMANIAM, 2021; CARVALHO *et al.*, 2021).

Para Magaldi e Salibi Neto (2018, p. 70), “novas organizações têm catalisado cada vez mais os ares da mudança e assumem papel revolucionário”. Essa capacidade de adaptação e transformação é considerada pelos autores como fundamental, visto que empresas dominantes no mercado, ao não perceberem a TD em seus segmentos, ou quando demoraram para se movimentar, acabaram encerrando suas atividades por perderem seus mercados, como a empresa Kodak e a Blockbuster.

Outro aspecto a ser observado refere-se às mudanças na produtividade, desencadeadas pelo avanço da tecnologia nas organizações. De acordo com Cette, Neveux e Py (2021), o uso de tecnologias digitais tem um grande impacto na produtividade, especialmente quando há a incorporação de especialistas em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), tanto por meio de contratações internas quanto externas. A utilização de tecnologias digitais, como a computação em nuvem e o *big data*, pode aprimorar a capacitação profissional de uma empresa e sua produtividade total.

Westerman, Bonnet e McAfee (2014) explicam que a transformação digital é capaz de alterar a natureza organizacional e a forma como se cria valor. Esse fenômeno vai além da simples digitalização dos processos e não se restringe apenas à informatização dos procedimentos. Trata-se de mudanças nas estratégias e estruturas para inovar, compreender e atender melhor o cliente. Nesse sentido, Schiavi *et al.* (2020) destacam que as mudanças tecnológicas têm o poder de impactar as atividades desempenhadas pelos profissionais. Algumas dessas atividades tornam-se mais suscetíveis à automação, conectividade e globalização, permitindo a criação de novas soluções com alto valor agregado, ao invés de concentrar-se em atividades repetitivas e de baixo valor agregado para os profissionais.

Para Kim, Choi e Lew (2021), essa capacidade de adaptação à realidade tecnológica envolve vários aspectos, como a possibilidade de adequação do modelo de negócio à realidade da TD e a habilidade de ajustamento dos profissionais ao novo contexto digital.

Para esse estudo, optou-se por utilizar a definição de transformação digital de Hess *et al.* (2016, p. 24), sendo:

A transformação digital são mudanças tecnológicas disruptivas que geram aperfeiçoamento nos modelos de negócios das empresas, aperfeiçoam produtos e serviços, modificam as estruturas organizacionais e promovem automação de processos com o objetivo de tornarem as empresas mais dinâmicas.

Dessa forma, a preocupação neste estudo é entender como a transformação digital e as mudanças no formato de trabalho impactam na estrutura organizacional, e de que maneira ocorreu esse processo de adaptação, nas instituições do setor bancário brasileiro, nos últimos dez anos.

2.1.1 Transformação digital no setor bancário

No setor de serviços financeiros, Paulet e Mavoori (2020) enfatizam que a maioria dos bancos reconhece a importância das novas tecnologias para aprimorar seu desempenho e a satisfação do cliente. Essas instituições democratizaram o acesso aos serviços financeiros e desencadearam mudanças significativas em suas estratégias. Para os bancos, a digitalização tornou-se uma das ferramentas mais poderosas para ampliar os lucros e se destacar no mercado. Além disso, a digitalização auxiliou na melhoria do cerne dos negócios das empresas, reduzindo custos, aprimorando a qualidade dos serviços prestados e facilitando o desenvolvimento de novos produtos financeiros.

Rezende, Silva e Crocco (2021) destacam que o setor bancário opera em um ambiente extremamente complexo e competitivo, sujeito a mutações altamente dinâmicas, impulsionadas pelas fortes demandas do mercado e da legislação. Isso torna a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) fundamental para as estratégias bancárias, ampliando a competitividade tanto no âmbito local quanto global, modificando modelos de negócios, aprimorando processos e a experiência do cliente. Segundo Marques, Freitas e Paula (2022), as mudanças tecnológicas pressionam o setor bancário a adotar novos modelos de produção e serviços, enquanto expandem a gama de dispositivos inovadores disponíveis, aumentando a velocidade e a qualidade dos serviços e produtos financeiros.

Nambisan *et al.* (2017) argumentam que a transformação digital no setor bancário possibilitou o surgimento de novas maneiras de agregar valor aos clientes, garantindo a sustentabilidade dos negócios. Um novo modelo de negócios emergiu com uma estrutura renovada, oferecendo produtos e serviços diferenciados. Essa transformação capacitou as

instituições financeiras a se adaptarem à nova realidade, além de impulsionar o surgimento de novas instituições financeiras digitais, conhecidas como *fintechs*.

Os bancos digitais representam uma evolução das instituições financeiras tradicionais, operando completamente em ambientes virtuais impulsionados pela tecnologia disponível. Segundo o Banco Central do Brasil (BCB) e a Lei n. 4.656/2018, esses bancos digitais se consolidaram no Brasil, podendo atuar de forma independente e competir com as grandes instituições bancárias. Exemplos como Bancos Next, Inter, Original e Nubank ilustram instituições financeiras que, em meio à transformação digital, trouxeram disrupções significativas ao mercado financeiro.

O dinamismo da Transformação Digital no modelo de negócios das instituições financeiras, além de causar mudanças internas nessas organizações, provocou alterações na forma como as pessoas se relacionam com essas instituições (FEBRABAN, 2019). Antes da Transformação Digital, a presença física das organizações era marcada por agências, atendimento pessoal e uso de dinheiro em espécie. No entanto, atualmente, esses recursos não são mais essenciais para a prestação de serviços financeiros.

As tecnologias disponíveis possibilitaram a desmaterialização e desintermediação do setor financeiro, levando à capacidade de solucionar demandas por meio de dispositivos móveis com acesso à internet (DELOITTE, 2019). Instituições financeiras tradicionais, como bancos e seguradoras, enfrentam competição das *fintechs*, enquanto grandes empresas de tecnologia de pagamento também buscam alcançar esse mesmo público. Além disso, lojas varejistas estão estabelecendo parcerias com empresas de tecnologia, criando seus próprios bancos digitais, desenvolvendo plataformas financeiras e emitindo cartões de crédito (FINTECHS, 2020). Nesse cenário, o domínio das grandes e tradicionais instituições financeiras é desafiado pela emergência de novas formas de operacionalização do sistema financeiro, impulsionadas pela aplicação da Transformação Digital no setor.

O surgimento de diversas soluções tecnológicas demonstra que até mesmo os serviços financeiros tradicionais podem se ajustar aos novos modelos de negócio (DUARTE *et al.*, 2020). Isso se deve ao fato de que, embora as mudanças predominantes sejam impulsionadas por organizações disruptivas, no setor financeiro, há uma rápida disseminação na adoção de tecnologia (ASHTYA; BIOT-PAQUEROT, 2018). Nesse cenário, as instituições financeiras tradicionais estão direcionando investimentos para pesquisas e tecnologias como parte de sua estratégia para proteger suas posições no mercado. Essas transformações refletem mudanças significativas no setor, ultrapassando o âmbito das grandes instituições. O crescimento

disruptivo e rápido contribui para fortalecer empresas de menor porte (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

Segundo a Febraban (2019), essa transição nas instituições financeiras é marcada por diversas características distintivas. Os canais de atendimento eletrônicos permitem a contratação de produtos e serviços, bem como consultas online ou por telefone e resolução de diversos tipos de problemas. Recursos tecnológicos, como correio eletrônico e aplicativos de mensagens instantâneas, como *WhatsApp* e *chats*, passaram a ser meios oficiais de comunicação das instituições. Além disso, houve uma mudança nos processos de trabalho para o modelo não presencial, possibilitando o atendimento ao cliente em todas as etapas, desde a abertura e encerramento de contas até a contratação de produtos e serviços, e realização de consultas.

De acordo com Cziesla (2014), os bancos demonstram uma alta dependência de tecnologias digitais, absorvendo um vasto volume de informações e recursos tecnológicos financeiros. Essas instituições, sujeitas a fortes regulamentações, enfrentam constantes mudanças para atender aos requisitos regulatórios. Paralelamente, é presenciado o surgimento de novas tecnologias, como Internet, *big data*, mídias sociais, *blockchain* e inteligência artificial, além de mudanças nos padrões de consumo dos clientes e um aumento significativo na competição (*fintechs*). Essas forças combinadas têm impulsionado os bancos a investirem cada vez mais em tecnologia.

2.2 As TICs e as Mudanças no Formato de Trabalho

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), os acordos de trabalho flexíveis, o impacto das novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal são áreas de interesse de estudos há muito tempo. Os vários conceitos, como trabalho remoto, teletrabalho e home office, estão todos relacionados a essas questões (OIT, 2020).

Kingma (2019) destaca que o espaço físico, o ambiente de trabalho, o modelo de gestão organizacional e o formato de trabalho sofreram mudanças significativas após a introdução das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). Tais mudanças, ainda segundo Kingma (2019), incluíram a implementação de novas práticas, como escritórios abertos, flexíveis, virtuais e sem papel, contrastando com os tradicionais escritórios fixos. Conforme Messenger e Gschwind (2016) observam, esse processo é facilitado pela conectividade tecnológica, que viabiliza o trabalho a qualquer hora e em qualquer lugar pelo trabalhador. Trabalhar em casa e à distância não são conceitos novos, porém, sua relevância aumentou significativamente devido à pandemia de Coronavírus, também conhecido como Covid-19.

De acordo com Baptista *et al.* (2020), as tecnologias presentes no ambiente de trabalho se tornaram extremamente importantes nas organizações. Inicialmente, essas tecnologias foram utilizadas como auxiliares para o trabalho individual, porém, ao longo do tempo, evoluíram para se tornar a base para interações sociais e construção de comunidades dentro das organizações. Mais recentemente, observa-se a capacidade dessas tecnologias em desempenhar funções gerenciais por meio de recursos avançados de Inteligência Artificial. O que se percebe atualmente é a introdução de tecnologias mais avançadas nos locais de trabalho, enquanto as tecnologias mais antigas estão se integrando cada vez mais ao ambiente organizacional.

De modo geral, as tecnologias no ambiente de trabalho abrangem uma variedade de serviços digitais que permitem que os profissionais atuem tanto dentro quanto fora das organizações (ATTARAN *et al.*, 2020). Entre as tecnologias mais recentes adotadas nos locais de trabalho, destacam-se: o Cloud ², Internet-of-Things (IoT)³, Blockchain (BC)⁴, Inteligência Artificial (AI)⁵ e Machine Learning (ML)⁶, que compõem a maior parte das inovações adotadas pelas organizações como parte de seu esforço de transformação digital (PANDEY *et al.*, 2020; SOTO-ACOSTA, 2020).

Conforme apontado por Carroll e Conboy (2020), a pandemia da Covid-19 teve um impacto direto na natureza do trabalho e no papel desempenhado pela tecnologia na sua execução. As organizações foram obrigadas a acelerar suas práticas orientadas para a tecnologia de maneira sem precedentes. Em muitos casos, observou-se uma implementação rápida de práticas e tecnologias sem um planejamento prévio adequado sobre sua introdução, integração

² *Cloud computing*, ou computação na nuvem, é uma tecnologia que permite acesso remoto a softwares, armazenamento de arquivos e processamento de dados por meio da internet (IBM, 2022).

³ A Internet das Coisas (IoT) é o conceito de conectar qualquer dispositivo (desde que tenha um botão liga/desliga) à Internet e a outros dispositivos conectados. Descreve a rede de objetos físicos incorporados a sensores, software e outras tecnologias com o objetivo de conectar e trocar dados com outros dispositivos e sistemas pela internet (IBM, 2022).

⁴ *Blockchain* é um livro-razão compartilhado e imutável que facilita o processo de registro de transações e o rastreamento de ativos em uma rede empresarial. Um *ativo* pode ser tangível (uma casa, um carro, dinheiro, terras) ou intangível (propriedade intelectual, patentes, direitos autorais e criação de marcas). Praticamente qualquer item de valor pode ser rastreado e negociado em uma rede de blockchain, o que reduz os riscos e os custos para os envolvidos (IBM, 2022).

⁵ Inteligência Artificial (AI) é a ciência e a engenharia de fabricar máquinas inteligentes, especialmente programas de computador inteligentes. Ela está relacionada à tarefa semelhante de usar computadores para entender a inteligência humana, mas a IA não precisa se limitar aos métodos biologicamente observáveis (IBM, 2022).

⁶ *Machine Learning* é uma tecnologia onde os computadores têm a capacidade de aprender de acordo com as respostas esperadas por meio associações de diferentes dados, os quais podem ser imagens, números e tudo que essa tecnologia possa identificar. Machine Learning é o termo em inglês para a tecnologia conhecida no Brasil como aprendizado de máquina (IBM, 2022).

ou adaptação ao novo ambiente de trabalho. Conforme relatado pelos autores, algumas organizações precisaram adotar novos sistemas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), enquanto outras tiveram que redesenhar completamente seus modelos de negócio, migrando para serviços e produtos online e explorando novos canais de negócios para substituir aqueles afetados pela pandemia.

Segundo Herath e Herath (2020), a pandemia da Covid-19 resultou em bloqueios globais que impactaram diversas indústrias e setores de serviços. Essas mudanças abruptas obrigaram empresas, profissionais e equipes de TI a se adaptarem às novas condições de trabalho. Durante esse período, a dependência da tecnologia e das plataformas *online* cresceu de forma exponencial, principalmente para viabilizar a conexão entre profissionais que adotaram o trabalho remoto, realizando suas atividades a partir de suas residências.

Outro ponto relevante é a produtividade dos profissionais ao trabalharem em ambientes que não correspondem ao seu local habitual de trabalho. No início da pandemia, havia uma carência de estudos que caracterizassem os trabalhadores remotos em relação aos resultados de produtividade (MORETTI *et al.*, 2020).

Após três anos desde o controle da pandemia e com alguma experiência no trabalho remoto, novos estudos têm focado na produtividade dos trabalhadores que adotaram essa modalidade. Segundo Pacini, Tobler e Bittencourt (2023), o trabalho remoto melhorou a qualidade de vida e aumentou a produtividade dos trabalhadores. Aqueles que optaram pelo trabalho remoto demonstraram níveis mais elevados de bem-estar e satisfação, comparados aos que permaneceram no trabalho presencial, reforçando a viabilidade do trabalho em qualquer local.

A relação entre produtividade e fatores como maior escolaridade, renda e tipo de ocupação foi destacada, evidenciando a necessidade de investimento em gestão e revisão de contratos de trabalho para sustentar esse modelo. Góes, Martins e Nascimento (2021) já exploravam a produtividade do trabalho remoto em indivíduos com alta escolaridade e renda, destacando a natureza das atividades intelectuais e/ou gerenciais, como educação, serviços financeiros e comunicação, que podem ser realizadas de qualquer lugar.

De acordo com o Relatório Transformação Digital na América Latina 2022 (2023), em termos de satisfação e produtividade, os trabalhadores remotos costumam mostrar índices mais favoráveis. Em organizações que adotaram exclusivamente o trabalho remoto, os índices de aumento de produtividade atingiram 63%. Em contraste, empresas que ofereceram trabalho remoto para menos de um quarto de seus colaboradores registraram um aumento de produtividade de 22%.

Neste estudo, foram adotadas as definições da Organização Internacional do Trabalho (OIT) para Trabalho Remoto, Teletrabalho e *Home Office*, simultaneamente, além das definições da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividade (SOBRATT). O trabalho remoto refere-se a situações em que o trabalho é total ou parcialmente realizado em um local alternativo ao padrão. Esses locais podem variar e são considerados como alternativas ao local usual de trabalho, dependendo da profissão e do status do emprego.

O teletrabalho é definido como uma subcategoria do conceito mais amplo de trabalho remoto. Inclui trabalhadores que usam tecnologia da informação e comunicação (TIC) ou telefones fixos para realizar o trabalho remotamente. Semelhante ao trabalho remoto, o teletrabalho pode ser realizado em diferentes locais fora do local de trabalho padrão. O que torna o teletrabalho uma categoria única é que o trabalho realizado remotamente inclui o uso de dispositivos eletrônicos pessoais. Segundo a SOBRATT (2022), o teletrabalho é toda modalidade de trabalho intelectual, realizado à distância e fora da sede da empresa, por meio das tecnologias de informação e comunicação, regido por um contrato escrito, mediante controle, supervisão e subordinação (artigos 75-A a 75-E da Lei n. 13.467/2017).

O trabalho em casa, também conhecido como *home office*, refere-se ao trabalho que ocorre totalmente na própria residência do trabalhador. A localização da realização do trabalho é principalmente em casa, o que difere do trabalho remoto que pode ser realizado em parte na empresa e em parte em casa ou em outro local que o funcionário estiver. A categoria de trabalho em casa é independente do local de trabalho, mas pode sobrepor-se quando o domicílio do trabalhador é tanto o local onde o trabalho é realizado como as instalações da unidade econômica. Com base na definição do tipo de local de trabalho previsto na resolução, trabalho em domicílio é qualquer trabalho realizado dentro do prédio residencial ou outro tipo de moradia em que o trabalhador reside geralmente. Já segundo a SOBRATT (2022), o *home office* é uma das modalidades do teletrabalho, sendo definido como todo e qualquer trabalho intelectual realizado em casa, utilizando tecnologias (computadores, *tablets* ou smartphones, com internet, banda larga, telefonia fixa ou móvel) que permita receber e transmitir informações, arquivos de texto, imagem ou som relacionados à atividade laboral.

Na Figura 2, é apresentada, de forma gráfica, a relação entre os diferentes conceitos relacionados aos formatos de trabalho:

Figura 2 - Trabalho Flexível, Trabalho Remoto, Teletrabalho e Home Office.



Fonte: Adaptado de Nogueira e Patini (2012).

Segundo Nogueira e Patini (2012), os gestores devem desempenhar suas funções de gerenciamento, coordenação e controle remotamente. No contexto dos processos de gestão, como contratação, treinamento, desenvolvimento, acompanhamento do cumprimento de metas, avaliação de desempenho, motivação, planos de cargos e salários, entre outros, a dinâmica das relações de trabalho remoto apresenta diversos desafios aos gestores. A comunicação à distância se torna a base dessa relação laboral entre o subordinado e a chefia, possibilitando que esta avalie o desempenho, ofereça críticas construtivas e elabore estratégias para o desenvolvimento profissional, tanto para si quanto para os funcionários sob sua supervisão.

Quando consideramos estudos mais recentes, especialmente durante o período pandêmico ou pós-pandemia, ainda persistem desafios significativos para os gestores, agora relacionados ao modelo estabelecido de trabalho remoto. Santos *et al.* (2022) conduziram uma pesquisa com 652 indivíduos, apontando que, no contexto do trabalho remoto, a interação com a equipe e as dificuldades de comunicação e contato com clientes representam os maiores obstáculos para uma gestão efetiva. Além disso, os resultados evidenciaram que os colaboradores não estavam plenamente preparados para o teletrabalho e expressaram que as atividades atribuídas para a execução remota não eram adequadas, o que poderia impactar negativamente os resultados.

Na pesquisa conduzida por Feck (2022), diversos desafios para os gestores do trabalho remoto foram evidenciados, incluindo: a necessidade de definir adequadamente a nomenclatura dos arranjos de trabalho, em conformidade com diferentes normativas; a variação nos níveis de familiaridade de diferentes gestores com o uso de ferramentas tecnológicas; a falta de estruturação organizacional para suportar o trabalho remoto; a ausência de apoio da alta gestão

para implementar o trabalho remoto; e a necessidade de adaptar a cultura organizacional diante das novas realidades impostas pela fusão entre trabalho remoto e tecnologia. Esses desafios identificados sugerem às organizações a preparação tanto dos trabalhadores quanto dos líderes para momentos de crise ou inovação.

Ianni *et al.* (2022) apresentam diferentes perspectivas das preocupações organizacionais relacionadas ao trabalho remoto. As mudanças no direito do trabalho, na localização e na definição do tempo da jornada de trabalho, fundamentos do mercado tradicional, estão constantemente em evolução. Essas transformações têm individualizado o mundo do trabalho, resultando em inseguranças e impondo riscos objetivos, psicológicos e de saúde que são internalizados pelo próprio trabalhador, assumindo uma responsabilidade individual. Este indivíduo é então encarregado de se auto-gerir, inclusive em relação à sua proteção social e às condições de trabalho. Assim, torna-se uma espécie de "faz-tudo", marcado por uma insegurança contínua. Os achados de Ianni *et al.* (2022) revelam uma perspectiva da organização e sua gestão mais focada na precarização do trabalho e sobrecarga do trabalhador.

Por outro lado, em contraposição, existem posicionamentos mais gerencialistas focados no controle e na produtividade no contexto do trabalho remoto. Esse ponto é destacado por Clarke e Holdsworth (2017) ao abordar os impactos do trabalho remoto na produtividade dos trabalhadores. Os autores mencionam que diversas organizações eram inicialmente relutantes em adotar o trabalho remoto, associando-o a uma potencial diminuição da produtividade. No entanto, esse argumento é contestado pelos próprios autores, que apresentam casos nos quais a produtividade pode ser aumentada devido à redução de distrações, possibilitando uma maior produção.

A primeira legislação que abordou essa forma de serviço foi a Lei n. 12.551/2011, que alterou o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), passando a vigorar com a seguinte redação:

Art. 6.: Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado à distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de trabalho.
Parágrafo Único: Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam para fins de subordinação jurídica aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio.

Esse dispositivo eliminou um obstáculo importante para o teletrabalho, que se referia à falta de subordinação jurídica. Com a nova redação do art. 6º da CLT, a condição foi superada. A alteração legislativa de 2011, portanto, equiparou o trabalho remoto ao trabalho presencial, na sede do empregador, e não distingue meios de supervisão, podendo ser usado tanto condições

presenciais, quanto a partir de recursos tecnológicos. Tais permissões evidenciam a evolução do pensamento sobre o trabalho, local e meios de supervisão, adequando-os ao desenvolvimento social e inovações tecnológicas. No entanto, é importante ressaltar que, na legislação da época, ainda não se fazia menção ao termo 'trabalho remoto'.

A regulamentação dessa modalidade de prestação de serviços por meio da Lei n. 13.467/2017, Capítulo II também foi relevante. O art. 75-B trata do conceito de teletrabalho, sendo “Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo”. Além disso, por meio do seu parágrafo único, a legislação esclarece que a ida do empregado às dependências do empregador para realizar atividades específicas não descaracteriza o regime de trabalho em questão.

Tal modalidade de trabalho deve ser regida por contrato individual de trabalho, com especificação das atividades a serem realizadas (art. 75-C). As mudanças entre regime presencial e de teletrabalho podem ocorrer, desde que haja acordo mútuo, registrado em termo aditivo contratual (art. 75-C, § 1º). Caso tal mudança decorra de determinação do empregador, deve ser garantido prazo mínimo de transição de 15 dias (art. 75-C, § 2º). A lei em análise ainda trata da responsabilidade empresarial quanto à aquisição, manutenção e fornecimento de infraestrutura e equipamentos adequados para a prestação do trabalho remoto ou o reembolso ao empregado, sendo que tais recursos não compõem a remuneração do trabalhador (art. 75-D). O art. 75-E e parágrafo único da lei supramencionada atribui ao empregador a responsabilidade pela prevenção a doenças e acidentes do trabalho, devendo o empregado assinar termo de responsabilidade.

As alterações legislativas vieram, portanto, para regular juridicamente os movimentos que já estavam ocorrendo no ambiente de trabalho, flexível e dinâmico.

2.2.1 Benefícios e desafios na prática do *home office* pela ótica das empresas e dos profissionais

Conforme Ipsen *et al.* (2021) apontam, compreender a percepção das pessoas e organizações em relação ao *home office* é crucial. Identificar os principais elementos que compõem as experiências dos profissionais bancários nesse contexto pode oferecer *insights* valiosos sobre a gestão do trabalho remoto no futuro. Esses fatores são fundamentais para ajudar as organizações a determinar áreas prioritárias de intervenção, visando à preservação do desempenho e do bem-estar dos colaboradores.

Neste cenário, de acordo com a revisão da literatura feita por Charalampous *et al.* (2019), os impactos positivos do trabalho remoto para os profissionais incluem o aumento da flexibilidade, autonomia, satisfação no trabalho e um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Além disso, Bjursell, Bergmo-Prvulovic e Hedegaard (2021) destacam que o menor tempo gasto em deslocamento se traduz em mais tempo disponível para outras atividades. Os autores também ressaltam que o controle sobre o trabalho e a oportunidade de gerenciar o equilíbrio entre trabalho e família são aspectos associados a menos estresse, maior satisfação no trabalho e bem-estar. Outras vantagens mencionadas incluem menor incidência de interrupções durante o trabalho e economia de custos.

Chafi, Hultberg e Yams (2021) também destacam o desempenho individual como outra vantagem do home office. Nakrošienė *et al.* (2019) argumentam que várias condições podem contribuir significativamente para a satisfação no trabalho quando as pessoas realizam suas atividades remotamente. Entre esses fatores estão as habilidades de gerenciamento de tempo, a capacidade de trabalhar nos horários mais produtivos, a redução do tempo de comunicação com colegas, a flexibilidade para trabalhar em casa, especialmente em caso de doença, a economia nos custos de deslocamento, a possibilidade de cuidar de familiares e a adaptação do ambiente de trabalho em casa. (NAKROŠIENĖ *et al.*, 2019).

Na mesma revisão sistemática da literatura, Charalampous *et al.* (2019) apresentaram os efeitos negativos percebidos pelos profissionais durante o home office, os quais incluem isolamento social e profissional, ameaças percebidas ao avanço na carreira, longas jornadas de trabalho em uma cultura 'sempre ligada', aumento da exaustão emocional, supervisão limitada por gerentes de linha, aumento do estresse e sobrecarga cognitiva, bem como problemas musculoesqueléticos (CHARALAMPOUS *et al.*, 2019). Maruyama e Tietze (2012) relataram a perda de interação profissional e social com colegas de trabalho como principal preocupação, juntamente com uma visão limitada do desenvolvimento futuro da carreira.

Martin e MacDonnell (2012) mencionam diversos benefícios organizacionais, como a melhoria do desempenho, o aumento da produtividade e o fortalecimento do comprometimento organizacional. A possibilidade de acesso a um grupo maior de pessoas cria vantagens para o recrutamento, e a retenção de talentos proporciona estabilidade operacional. Além disso, menos interrupções e economia de custos são apontadas como vantagens para o empregador. Rachmawati *et al.* (2021) destacam que essas reduções de custos (eletricidade, papel, tinta, água, etc.) promovem maior eficiência nas despesas das organizações.

Masuda *et al.* (2017) apontam desafios organizacionais ligados às atividades de gestão, como monitorar, medir e controlar os resultados dos profissionais. No entanto, pesquisas

recentes sugerem que a disponibilidade do teletrabalho está diretamente relacionada ao engajamento das pessoas por meio do suporte percebido pelo supervisor. Esses estudos indicam que o teletrabalho pode aumentar o engajamento dos colaboradores.

Embora fora do escopo deste estudo, é relevante destacar os benefícios ambientais diretos e indiretos associados ao trabalho remoto. Isso inclui a redução da poluição sonora, a diminuição da necessidade de terrenos para redes e infraestruturas rodoviárias, a mitigação do congestionamento nas estradas e a economia de energia e recursos materiais pela redução do uso de papel e plástico (KYLILI, 2020).

De acordo com Giovanis (2018), o trabalho remoto contribui para uma série de benefícios ambientais tanto a curto quanto a longo prazo. Essa prática pode ser uma solução para melhorar a qualidade do ar, pois reduz o tráfego intenso e a poluição atmosférica, dois grandes problemas globais, especialmente nas áreas metropolitanas, resultando em melhorias na qualidade de vida.

No Quadro 2 estão sintetizados os benefícios e os problemas e/ou desafios na prática do *home office*, pela ótica das empresas e dos profissionais.

Quadro 2 - Benefícios, desafios e problemas na prática do home office.

ATOR	BENEFÍCIOS	DESAFIOS
EMPRESA	Redução de custos com estrutura/espço físico	Legislação não muito clara e explícita
	Redução dos custos fixos, tornando-os variáveis	Faz-se necessário adoção de novas capacidades administrativas e gerenciais
	Redução da rotatividade e do absenteísmo	Dificuldade na implantação e gestão da cultura organizacional
	Redução da rotatividade e do absenteísmo	Dificuldade na implantação e gestão da cultura organizacional
	Mudanças para gestão orientada a objetivos/tarefas	Crescimento de insegurança laboral
	Possível ganho de imagem	Exposição ao risco de vazamento de dados sigilosos
PROFISSIONAL	Flexibilidade de horário	Legislação não muito clara e explícita
	Ganho de tempo na ausência de deslocamento	Falta de espaço adequado para trabalhar
	A proximidade com a família	Dificuldade em estabelecer limites entre vida profissional e pessoal

	Oportunidade de autogerenciamento	Perda do contrato com colegas de trabalho
	Inclusão da população deficiente, idosas e feminina	Possível extinção de benefícios (transporte, refeição, etc.)

Fonte: Adaptado de Ferreira *et al.* (2021).

Um desafio adicional no contexto do *home office* está relacionado à segurança da informação e à conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Conforme apontado por Sarkar (2010), no cenário empresarial global interconectado, a maioria das transações é conduzida eletronicamente, reconhecendo-se o valor dos dados, os quais devem ser tratados como um componente crítico e ativo das operações comerciais. Com os avanços tecnológicos e a desestruturação das fronteiras, as atividades se tornaram acessíveis a usuários móveis, parceiros de negócios e contratados, aumentando, assim, o risco de ameaças e ataques externos.

De acordo com Lueck (2020), a tecnologia possibilita que os funcionários permaneçam produtivos no formato de *home office*. Contudo, é crucial assegurar que o ambiente de trabalho remoto mantenha a segurança de todos os dados corporativos acessados e processados, assim como a rede corporativa. Com a entrada em vigor da LGPD em 2018, muitas organizações rapidamente adotaram as melhores ferramentas de segurança disponíveis para proteger seus dados, concentrando-se, na época, principalmente no ambiente interno da organização (SERPRO, 2018).

Entretanto, diante da pandemia da Covid-19, as organizações se viram obrigadas a transferir seus colaboradores para o trabalho remoto, devido às políticas de distanciamento social. Isso expôs um risco adicional, conforme discutido por Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés (2020), que destacam a maior vulnerabilidade no contexto do *home office* relacionada à proteção de dados. Muitas organizações enfrentaram desafios na oferta de respostas adequadas a essa questão.

É relevante salientar, conforme Furnell e Shah (2020), que tanto organizações quanto funcionários não estavam adequadamente preparados para essa transição. Muitos funcionários foram simplesmente direcionados ao *home office*, sem receber treinamento específico sobre a proteção dos dados corporativos. Eles contavam apenas com sua experiência pessoal e a tecnologia disponível para orientá-los.

Após a introdução da transformação digital e das mudanças no formato de trabalho, é pertinente explorar os construtos da estratégia e da estrutura organizacional.

2.3 Estratégia e Estrutura Organizacional

Após discutir vários aspectos da transformação digital e das mudanças no formato de trabalho, é oportuno avançar, explorando os impactos dessas escolhas estratégicas na estrutura organizacional e, conseqüentemente, na gestão das organizações. Para compreender a adaptação da estrutura organizacional diante do desenvolvimento tecnológico, optou-se por abordar autores que exploraram esse tema desde os primórdios dos estudos organizacionais, como Chandler (1962) e Mintzberg (2015), seguidos por autores que abordam a questão a partir da década de 2020. Isso permitirá resgatar os principais elementos relacionados à estrutura organizacional e estabelecer conexões entre as estratégias e as demandas impostas pela nova realidade tecnológica.

Chandler (1962), um dos precursores a falar sobre a relação entre a estratégia e a estrutura organizacional, destaca que a estratégia organizacional se refere à determinação das metas e objetivos de longo prazo, implicando na adoção de percursos de ação e alocação de recursos necessários para atingimento das metas. Já a estrutura organizacional se relaciona com o *design* organizacional, englobando as linhas de autoridade e comunicação entre gestores e unidades; e como as informações fluem por intermédio dessas linhas de autoridade. Observa-se, portanto, que o conjunto da obra de Alfred Chandler demonstra que a estratégia organizacional é responsável por traçar os rumos da organização e determinar qual estrutura é necessária para alcançar os objetivos concebidos.

Mintzberg (2015, p. 11), por sua vez, define estrutura organizacional como sendo a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas, e depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas. Observa-se, assim, pelas definições de Alfred Chandler e Henry Mintzberg que a estrutura se submete aos planos estratégicos, sendo criada, substituída ou adequada para atender aos novos desafios organizacionais. De acordo com Hall (2004, p. 47), as estruturas das organizações têm três funções primárias: produzir resultados ao mesmo tempo em que cumprem metas específicas; controlar as funções e atividades de cada indivíduo dentro da estrutura organizacional; e representam o contexto em que o poder é exercido, as decisões são tomadas e as atividades são realizadas.

A literatura contemporânea sobre estrutura organizacional, conforme explorada por Jones e George (2017), destaca a importância da adaptação estrutural como resposta às dinâmicas do ambiente externo. Ressaltam que uma estrutura organizacional flexível e ágil é essencial para lidar com a incerteza e a rápida evolução do mercado. Além disso, a discussão de Whittington *et al.* (2019) sugere que as organizações devem buscar um equilíbrio entre a

eficiência operacional proporcionada pela estabilidade estrutural e a capacidade de se adaptar a mudanças no ambiente. Essa abordagem ressalta a necessidade de uma estrutura que permita tanto a execução eficaz das operações quanto a capacidade de resposta ágil a novas demandas.

Nesse percurso interagem a estrutura organizacional e as capacidades dinâmicas, que no campo da gestão estratégica, têm sido objeto de estudo e discussão nas últimas décadas (ZALUSKI *et al.*, 2021). Autores como Zollo e Winter (2002) destacam que a estrutura organizacional pode, em si, ser vista como uma capacidade dinâmica, uma vez que influencia a capacidade da organização de explorar novas oportunidades e se adaptar a mudanças. Da mesma forma, a habilidade de reconfiguração, central nas capacidades dinâmicas, pode ser impulsionada ou dificultada pela estrutura organizacional existente. Portanto, a relação entre a estrutura e as capacidades dinâmicas é intrínseca e complementar, moldando a capacidade da organização de se manter competitiva em um ambiente em constante evolução.

A origem do conceito de capacidades dinâmicas remonta aos estudos sobre vantagem competitiva sustentável, que começaram na década de 1970. Barney (1991) argumentou que os recursos e as capacidades organizacionais podem ser fontes de vantagem competitiva duradoura. No entanto, ao longo do tempo, os recursos podem se tornar obsoletos ou imitáveis, reduzindo assim sua contribuição para a vantagem competitiva. Foi nesse contexto que o conceito de capacidades dinâmicas emergiu, destacando a importância da capacidade da organização em se adaptar e inovar constantemente.

Foi a partir dos estudos de Teece, Pisano e Shuen (1997) que houve ampliação da pesquisa sobre o assunto, sendo capacidades dinâmicas como a capacidade de uma empresa integrar, criar e reconfigurar competências internas e externas para enfrentar mudanças rápidas do ambiente. Emergiu, então, como uma nova abordagem da Administração Estratégica que, ao combinar o dinamismo do ambiente e os fatores internos da organização, torna-se capaz de explicar vantagem competitiva sustentável.

Nesse sentido, para a teoria das capacidades dinâmicas, as estratégias de uma organização se dão pelos recursos e competências desta, e suas capacidades são essenciais para que as organizações se adaptem e prosperem em um mundo de negócios cada vez mais volátil e incerto, de concorrência intensa e permanentemente em desenvolvimento (SAUSEN, 2012).

Ao longo dos anos, pesquisadores têm se dedicado a compreender como as capacidades dinâmicas se desenvolvem e como as empresas podem cultivá-las. Helfat e Peteraf (2015) argumentaram que as capacidades dinâmicas são formadas por três processos inter-relacionados: identificação de oportunidades, construção de recursos e alavancagem desses recursos. A identificação de oportunidades envolve a percepção de mudanças no ambiente e a

identificação de novas possibilidades. A construção de recursos refere-se ao desenvolvimento e aquisição de competências e ativos necessários para aproveitar essas oportunidades. Por fim, a alavancagem de recursos implica na mobilização eficaz dos recursos existentes para capturar as oportunidades identificadas.

Com a aceleração das mudanças tecnológicas, as organizações precisam ser capazes de se adaptar rapidamente às novas condições. A crescente digitalização e automação dos processos de negócios exigem que as empresas desenvolvam capacidades tecnológicas e sejam ágeis na incorporação de novas tecnologias (TEECE, 2018). Além disso, a globalização e a competição intensa exigem que as organizações consigam aprender e absorver conhecimento de diferentes contextos (ZAHRA *et al.*, 2019).

As capacidades dinâmicas trazem várias vantagens e benefícios para as empresas e a sociedade como um todo, especialmente no contexto do trabalho remoto e tecnológico. Em termos de empresas, elas permitem a adaptação rápida às mudanças do ambiente, como a necessidade de adotar o trabalho remoto durante situações de crise ou transformações no mercado de trabalho. Isso resulta em vantagens competitivas sustentáveis, conectividade e colaboração remota eficiente (TEECE, 2018).

As organizações com fortes capacidades dinâmicas estão mais bem posicionadas para identificar e explorar novas oportunidades de mercado, lançar novos produtos e serviços, além de se antecipar às demandas dos clientes, inclusive no contexto do trabalho remoto (ZAHRA *et al.*, 2019). Além disso, as capacidades dinâmicas podem aumentar a resiliência organizacional, permitindo que as empresas superem crises e se recuperem de choques externos, como a transição repentina para o trabalho remoto durante a pandemia da Covid-19. Wang *et al.* (2021) investigaram como as capacidades dinâmicas influenciam a resiliência organizacional em meio à crise da Covid-19, com foco na mediação da inovação ambidestra. Embora a inovação ambidestra não seja diretamente relacionada ao trabalho remoto, o estudo analisa a resiliência organizacional em um contexto de crise, incluindo a necessidade de adaptação a novas formas de trabalho, como o trabalho remoto. Assim, ainda segundo esses autores, embora esse estudo não explore diretamente o trabalho remoto, ele aborda a relação entre as capacidades dinâmicas, a resiliência organizacional e a inovação em meio a uma crise, o que pode ter implicações para as organizações que passaram por transições repentinas.

Em relação à sociedade, as capacidades dinâmicas podem impulsionar a inovação e o desenvolvimento econômico, incluindo a adaptação e a melhoria das práticas de trabalho remoto. Empresas com capacidades dinâmicas robustas têm maior probabilidade de investir em

pesquisa e desenvolvimento, colaborar com parceiros externos e contribuir para a criação de novos empregos, incluindo oportunidades de trabalho remoto (HELFAT; PETERAF, 2015).

As capacidades dinâmicas podem promover a sustentabilidade ambiental e social, à medida que as organizações se adaptam para enfrentar desafios relacionados à mudança climática, responsabilidade social corporativa e inclusão, considerando também as questões relacionadas ao trabalho remoto, como a redução do impacto ambiental por meio da diminuição de deslocamentos (TEECE, 2018). A construção de recursos, uma das etapas das capacidades dinâmicas, está relacionada ao desenvolvimento e à aquisição de competências tecnológicas necessárias para o trabalho remoto eficiente (TEECE, 2018). As organizações com capacidades dinâmicas bem estabelecidas têm mais facilidade em implementar as ferramentas e os sistemas tecnológicos adequados, garantindo a conectividade, a segurança de dados e a colaboração remota eficaz.

Em suma, as capacidades dinâmicas das organizações são cruciais para a adaptação no contexto da transformação digital e do trabalho remoto. Elas permitem que as organizações identifiquem oportunidades, construam recursos adequados e alavanquem-nos eficazmente para impulsionar as mudanças necessárias. A capacidade tecnológica diz respeito à competência desenvolvida pela organização para trabalhar com a tecnologia a partir de mudanças ambientais, formando um estoque cognitivo capaz de produzir e absorver conhecimento tecnológico e de influenciar as decisões estratégicas da organização (SILVEIRA-MARTINS *et al.*, 2021). A capacidade de adaptação organizacional está relacionada à capacidade de inovar e de otimizar seu modo de operação e de gestão para se moldar melhor e seus recursos em seu ambiente externo, ajudando a preservar vantagens competitivas (SUN; HE; QIAN, 2023).

Discutidas a estratégia e a estrutural organizacional, passa-se, a seguir, para a análise do *design* organizacional.

2.3.1 *Design* organizacional

Mintzberg (2015) destaca os **cinco elementos básicos** da estrutura como mecanismos de coordenação e que mantêm unida a organização, são eles: (i) ajuste mútuo, (ii) supervisão direta, (iii) padronização dos processos, (iv) padronização dos resultados do trabalho, e (v) padronização das habilidades dos trabalhadores. Os elementos são apresentados de forma que demonstram determinada ordem de complexidade, sendo o ajuste mútuo utilizado em organizações para as tarefas com grau de especificidade mais simples e a padronização das habilidades dos trabalhadores para tarefas com maior grau de complexidade. Ainda segundo o

autor, é destacado que quanto mais complexa é uma tarefa, ocorre que o processo pode retroceder ao ajuste mútuo, exatamente por não se ter como estruturar e padronizar processos.

Quadro 3 - Elementos básicos da estrutura, segundo Mintzberg.

MECANISMO DE COORDENAÇÃO	DEFINIÇÃO
Ajustamento mútuo	Neste caso, o controle do trabalho permanece nas mãos dos próprios trabalhadores, utilizando a comunicação informal para o ajustamento das atividades, podendo ser utilizado facilmente em organizações simples.
Supervisão Direta	Ocorre quando a organização deixa o estado mais simples e um ou mais funcionários assume a coordenação passando a ser responsável pelo trabalho de outras pessoas, dando-lhes instruções monitorando suas ações.
Padronização dos Processos	Ocorre quando os conteúdos do trabalho forem especificados ou programados.
Padronização dos Resultados do Trabalho	Ocorre quando as dimensões do produto ou do desempenho forem especificadas.
Padronização das Habilidades dos Trabalhadores	Ocorre quando as habilidades (conhecimento) são padronizados quando o tipo de treinamento exigido para o desempenho do trabalho for especificado

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2015, p. 13-16).

De acordo com Galbraith (2014), na medida em que a dinâmica do trabalho organizacional fica mais intrincada entre os indivíduos, é perceptível que as organizações evoluem de uma fase de ajuste mútuo para a supervisão direta e, posteriormente, para a padronização. Esta última, idealmente, concentra-se nos processos de trabalho, ao contrário dos resultados ou habilidades, que eventualmente retornam ao ajuste mútuo. Nesta fase, os trabalhadores colaboram uns com os outros, compartilhando informações que foram acumuladas ao longo do processo.

Para Mintzberg (2015), na medida em que o trabalho organizacional se torna mais complexo de trabalho entre funcionários, nota-se que as organizações passam do ajustamento mútuo para supervisão direta e, depois, para a padronização, preferivelmente nos processos de trabalho, diferentemente dos outputs ou mesmo das habilidades, que retornam, finalmente ao ajustamento mútuo, onde os trabalhadores se ajudam entre si, repassando informações que foram desenvolvidas.

Mintzberg (2015) também divide a organização em **cinco componentes**: (i) o núcleo operacional, base da organização, no qual se encontram os operadores que executam o trabalho básico; (ii) a cúpula estratégica, que faz a supervisão formal e na qual se encontra o gerente em tempo integral, e se necessário, os gerentes de gerentes; (iii) a linha intermediária, que compõe uma hierarquia de autoridade intermediária entre o núcleo operacional e a cúpula estratégica; (iv) a tecnoestrutura, na qual ficam os analistas responsáveis pela padronização das tarefas e ficam posicionados fora da hierarquia da linha de autoridade; e por último (v) a assessoria de apoio, que passa a ser necessária à medida que a organização cresce e precisa de apoio para serviços indiretos, como consultoria jurídica e folha de pagamento, por exemplo.

A estrutura organizacional, como delineada por Mintzberg (2015), descreve os principais componentes que compõem uma organização, cada um com funções e responsabilidades distintas. Essa divisão abrange desde o núcleo operacional, onde a execução das atividades essenciais ocorre, até a cúpula estratégica, encarregada da supervisão formal e do gerenciamento de alto escalão. No entanto, diante dos avanços tecnológicos recentes, a concepção tradicional de trabalho e liderança tem passado por transformações significativas, conforme observado por Schwarzmuller *et al.* (2018). Todavia, ainda segundo os autores, a natureza precisa dessas mudanças permanece em parte ambígua, dada a fragmentação da literatura disponível e a falta de estudos abrangentes que abordem as nuances da transformação digital em estágios mais avançados. Portanto, é essencial explorar como a evolução da estrutura organizacional pode estar interligada com as exigências e implicações da era digital.

Ainda que a pesquisa de Schwarzmuller *et al.* (2018) tenha englobado um conjunto de 49 organizações especialistas em digitalização, ela foi realizada na Alemanha, o que pode implicar em restrições para extrapolação dos resultados de forma irrestrita. Entretanto, os autores captaram os principais temas que ocorrem em função da transformação digital podem ser transferíveis para outros países, nos quais o trabalho e liderança podem ser afetados de maneira semelhante pela digitalização. E, mesmo concluída a pesquisa, o estudo não foi capaz de provar relações de causas e efeitos da transformação digital em relação à concepção e liderança do trabalho. Para isso, torna-se necessário o desenvolvimento de novos estudos para a construção de quadros teóricos sobre as mudanças nos processos organizacionais.

Maluche *et al.* (2022) enfatizam que, durante o período de transformação digital, a relação entre estratégia e estrutura organizacional é crucial. Inicialmente, a estratégia é concebida pelos gestores de nível superior, que estabelecem as microestruturas para implementá-la. À medida que a estratégia é posta em prática e os resultados se desdobram, surgem novos desafios ambientais que demandam adaptações na estrutura organizacional.

Essas microestruturas operacionais, ao se depararem com novas demandas estratégicas, acabam desempenhando um papel vital na geração de estratégias inovadoras. Esse ciclo contínuo de adaptação estratégica muitas vezes exige modificações na estrutura global da organização, resultando na criação de novos cargos ou funções, que frequentemente dependem da diretoria pela sua importância central no desenvolvimento e funcionamento dessas estratégias.

Esses autores ressaltam a importância dos líderes organizacionais trabalharem em conjunto com suas equipes na concepção da estratégia, utilizando processos consultivos. É fundamental envolver as pessoas para identificar suas necessidades de formação dentro da instituição. Embora os especialistas em tecnologia da informação possam orientar na escolha das ferramentas mais adequadas às necessidades organizacionais, a participação ativa dos colaboradores é crucial. Essa participação garante que a implementação dessas estruturas esteja alinhada com as necessidades reais, integrando efetivamente as tecnologias para gerar valor.

Hall (2004) destaca diversos fatores que impulsionam as mudanças e adaptações na estrutura organizacional, abrangendo desde o tamanho da estrutura até as tecnologias utilizadas e o ambiente no qual a organização está inserida. Além disso, resalta a importância das decisões estratégicas nesse processo. No entanto, salienta que as organizações não respondem a esses fatores de forma automática ou arbitrária. Quando esses elementos se combinam com aspectos estruturais, como complexidade, formalização e centralização, determinam a estrutura organizacional dentro de um contexto histórico-social específico.

Mintzberg (2015, p. 36) apresenta o *Design* da estrutura organizacional (Quadro 4) e, para isso, reuniu os parâmetros em quatro grupos e nove parâmetros. O primeiro grupo, chamado de Design das Posições Individuais, está mais ligado a parâmetros relacionados à formação do profissional e à conduta ou comportamento do indivíduo na organização, referindo-se como a forma como o trabalho pode ser dividido e padronizado. O segundo grupo, o Design da Superestrutura, apresenta a forma como as posições do primeiro grupo devem ser agrupadas nas unidades, supervisionados e controlados, refere-se aos mecanismos da estrutura organizacional que estão mais ligados a organizações que possuam certo porte e, por isto mesmo, necessitam destes mecanismos para delineação e manutenção das atividades. Já o terceiro grupo, o do Design dos Vínculos Laterais, apresenta as padronizações dos resultados, estão relacionados a mecanismos que possibilitem integrar a organização às suas diretrizes e que possibilitem a obtenção das metas e o; por último, o Design do Sistema de Tomada de Decisão, em que Mintzberg (2015) considera o problema da centralização e descentralização exclusivamente em termos do poder sobre as decisões tomadas na organização, está relacionado

à forma pela qual a autoridade é exercida, à capacidade de delegar e a quem a delegação está direcionada.

Para Mintzberg (1987), as estruturas organizacionais também variam de acordo com fatores situacionais: ambiente, tamanho da organização, tecnologia ou processos produtivos. Tais fatores influenciam na compreensão do ambiente em que a organização está inserida, não apenas pelas trocas de recursos que existem entre elas, mas também pelas pressões externas que influenciam a dinâmica interna das organizações.

Quadro 4 - Parâmetros de design de Mintzberg.

GRUPOS DE ELEMENTOS	PARÂMETROS DE DESIGN	DEFINIÇÃO	CONCEITOS RELACIONADOS
<i>Design das posições</i>	Especialização da tarefa	Horizontal - quantidade diferente de tarefas - Vertical - profundidade, controle sobre o trabalho.	
	Formalização do comportamento	Modo pelo qual a organização prescreve a padronização de seus processos de trabalho: Pela posição - especificações associadas à própria atividade; pelo fluxo de trabalho - especificações associadas ao trabalho; por regra - especificações emitidas para o geral, como os vários regulamentos	Divisão do trabalho; Padronização dos processos de trabalho; Sistemas de fluxos regulamentados; Padronização das habilidades.
	Treinamento e doutrinação	Treinamento: Processo pelo qual são ensinadas habilidades e conhecimentos relacionados ao trabalho. Doutrinação: Processo pelo qual as normas organizacionais são adquiridas.	
<i>Design da superestrutura</i>	Agrupamento em unidades	É o meio fundamental para coordenar o trabalho na organização, e pelo qual é construído o mecanismo de coordenação da supervisão direta. São seis as bases mais comuns para o agrupamento: 1. Conhecimento e habilidade; 2. Processo de trabalho e função; 3. Tempo; 4. Output; 5. Cliente; 6. Local.	Supervisão direta; Divisão administrativa do trabalho; Sistemas de autoridade formal, de fluxos regulamentados, de comunicação informal e de constelações de trabalho;

	Tamanho das unidades	Quantas posições devem estar contidas no agrupamento de primeiro nível e quantas unidades em cada uma das sucessivas unidades de ordem mais alta. Qual deve ser a amplitude de controle do gerente e qual deve ser formato da superestrutura: Verticalizado, com unidades pequenas e amplitude estreita de controle, ou Plano, unidades grandes e uma maior amplitude de controle.	Organograma; Sistema de comunicação informal; Supervisão direta; Amplitude de controle.
Design dos vínculos laterais	Sistemas de planejamento e controle	O objetivo do plano é especificar um output pretendido - um padrão - em alguma ocasião futura. O objetivo do controle é aferir se o padrão foi ou não atingido. Reunidos, os planos e os controles regulam os outputs e, indiretamente, o comportamento	Padronização dos outputs; Sistema de fluxos regulamentados; Ajuste mútuo; Sistema de comunicação informal, constelações de trabalho e processos de decisão <i>ad hoc</i> .
	Instrumentos de vínculo	Conjunto de instrumentos para estimular contatos de interligação entre indivíduos de unidades diferentes, passando por cima dos canais verticais. Esses instrumentos podem ser incorporados na estrutura formal. Existem quatro tipos básicos: 1. Cargos de interligação; 2. Forças-tarefas e comitês permanentes; 3. Gerentes de integração; 4. Estrutura matricial.	
Design do sistema tomada de decisão	Descentralização vertical	Disseminação do poder formal cadeia abaixo da autoridade de linha - delegação do poder de tomada de decisão aos níveis abaixo.	Divisão administrativa do trabalho Sistema de autoridade formal, fluxos regulamentados, constelação de trabalho e processos de decisão <i>ad hoc</i> Divisão administrativa do trabalho Sistema de comunicação informal, constelações de trabalho e processos de decisão <i>ad hoc</i>
	Descentralização horizontal	Disseminação do poder formal cadeia abaixo da autoridade de linha - delegação do poder de tomada de decisão aos níveis abaixo.	

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2015).

A obra de Maia e Iarozinski Neto (2016) compartilha a visão de que as estruturas organizacionais são moldadas por variáveis situacionais, como o contexto ambiental, as dimensões da organização, a tecnologia adotada e os processos produtivos. Esses elementos

desempenham um papel essencial na interpretação do contexto operacional da organização, influenciando tanto as interações internas quanto as pressões externas que modelam a dinâmica interna das organizações.

Essas conclusões destacam a importância da eficácia estrutural. A primeira, a hipótese de congruência, ressalta a necessidade de ajuste entre fatores situacionais e parâmetros de design, exigindo que a estrutura organizacional atenda às demandas específicas. Já a segunda, a proposição de configurações, enfoca a coerência interna entre esses parâmetros, apontando que uma estrutura eficaz requer consistência entre eles para alcançar o sucesso organizacional. Além disso, a combinação integrada de diferentes parâmetros, conhecida como configuração ampliada, oferece uma terceira abordagem para potencializar a eficácia estrutural (GALBRAITH, 2014).

A junção desses fatores situacionais gera quatro grupos, conforme Quadro 5:

Quadro 5 - Grupo de fatores situacionais e suas proposições

FATOR SITUACIONAL	PROPOSIÇÕES
Idade e Tamanho	"Quanto mais antiga a organização, mais formalizado é seu comportamento"
	"A estrutura reflete a época da origem do setor"
	"Quanto maior a organização, mais elaborada é sua estrutura - isto é, quanto mais especializadas suas tarefas, mais diferenciadas suas unidades e mais desenvolvido seu comportamento administrativo"
	"Quanto maior a organização, maior o tamanho médio de suas unidades"
	"Quanto maior a organização, mais formalizado será seu comportamento"
Sistema Técnico	"Quanto mais regular o sistema técnico, mais formalizado o trabalho operacional e mais burocrática a estrutura do núcleo operacional"
	"Quanto mais sofisticado (difícil de entender) o sistema técnico, mais elaborada a estrutura não operacional - especificamente, quanto mais ampla e mais profissional a assessoria de apoio, maior a descentralização seletiva (dessa assessoria) e maior o uso dos instrumentos de religação (para coordenar o trabalho dessa assessoria)"
	"A automação do núcleo operacional transforma uma estrutura administrativa burocrática em uma estrutura orgânica"
Ambiente (4 dimensões): Estabilidade;	"Quanto mais dinâmico o ambiente, mais orgânica a estrutura"
	"Quanto mais complexo o ambiente, mais descentralizada a estrutura"

Complexidade; Diversidade de mercado; Hostilidade	"Quanto mais diversificados os mercados da organização, maior a propensão de ela dividir-se em unidades baseadas no mercado (dada a economia de escala favorável)"
	"A hostilidade extrema em seu ambiente leva qualquer organização a centralizar temporariamente sua estrutura"
	"As disparidades no ambiente encorajam a organização a descentralizar seletivamente em constelações de trabalho diferenciadas"
Poder	"Quanto maior o controle externo da organização, mais centralizada e formalizada sua cultura"
	"As necessidades de poder dos membros da organização tendem a gerar estruturas excessivamente centralizadas"
	"A moda favorece a estrutura do dia (e a cultura), às vezes, mesmo quando inapropriada"

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2015, p.140-166).

Observa-se, segundo Rovelli e Butticé (2019), que a idade e o tamanho da empresa impactam no *design* organizacional, e essa dinâmica é importante para compreender os movimentos empresariais. Enquanto empresas mais jovens tendem a adotar estruturas mais flexíveis e adaptáveis, que priorizam a rápida resposta às demandas de um ambiente em constante transformação, organizações maduras e consolidadas tendem a estabelecer estruturas mais formalizadas e hierárquicas para otimizar a eficiência e o controle operacional. Ainda segundo os autores, o tamanho da empresa também é um fator preponderante, sendo que organizações de grande porte, frequentemente desenvolvem estruturas mais complexas e departamentalizadas para gerenciar seus recursos e atividades. O tamanho e estruturas mais complexas podem influenciar em maior complexidade administrativa, especialização de cargos e aumento da hierarquia, para realizar supervisão e padronização de processos.

Assim, de acordo com Mintzberg (2015), quanto maior a organização, mais elaborada é sua estrutura, quanto mais especializadas suas tarefas, mais diferenciadas suas unidades e mais desenvolvido seu comportamento administrativo. O maior tamanho possibilita maior homogeneidade do trabalho nas unidades, embora maior diversidade de trabalho entre as unidades. Quanto mais diferenciada a estrutura, mais ênfase deve ser dirigida à coordenação, sendo que para isso a organização deve usar instrumentos de coordenação cada vez mais bem elaborados, como uma hierarquia mais ampla para coordenar por supervisão direta, maior formalização do comportamento para coordenar pela padronização dos processos de trabalho, sistemas de planejamento e controle mais sofisticados para coordenar por padronização da produção ou mais instrumentos de religação para coordenar por ajuste mútuo.

Para Vieira e Barreto (2019), organizações maiores costumam ter seu comportamento mais formalizado, que, inclusive, tendem a se repetir mais. Assim, tanto a formalização, quanto a padronização do comportamento, se tornam elementos essenciais no design organizacional. Estudos recentes indicam que a formalização, que envolve a criação de regras, regulamentos e procedimentos claros, desempenha um papel essencial na promoção da consistência e na redução da ambiguidade nas operações organizacionais. Além disso, para Galbraith (2014), a padronização, que se refere à uniformização de processos e práticas, tem sido associada a melhorias na eficiência e na qualidade dos produtos ou serviços oferecidos pela organização. Seguindo, ao combinar a formalização do comportamento com a padronização de processos, as organizações podem criar um ambiente estruturado e previsível, o que, por sua vez, pode contribuir para uma maior eficiência operacional e uma resposta mais consistente às demandas do ambiente externo.

O sistema técnico é referido como os instrumentos utilizados pelo núcleo operacional para transformar *inputs* em *outputs*. Mintzberg (2015), ao se referir ao **sistema técnico**, diz que este deve se relacionar ao sistema de trabalho da empresa que tem agregado um software, um maquinário ou qualquer outro avanço técnico que influenciará na produção e no processo da empresa. Este sistema pode exercer controle ou não sobre o trabalho do funcionário. Rossetti *et al.* (2008) enfatizam a importância de alinhar a estrutura organizacional com a tecnologia e os processos de tomada de decisão para otimizar o desempenho. Para eles, o sistema técnico compreende as tarefas a serem realizadas e as condições técnicas para a sua realização, envolvendo o ambiente de trabalho, as instalações, as máquinas, os equipamentos, as ferramentas e os procedimentos e normas operacionais, inclusive as condicionantes temporais para cada operação.

O sistema técnico impacta no trabalho operacional, de forma que quanto mais rotineiro e previsível o trabalho, mais facilmente pode ser especializado e formalizado. Para Aguiar e Martins (2006), em estruturas simples, com pequena hierarquia gerencial e pouca diferenciação entre unidades, existe pouca formalização do comportamento, controle, treinamento e doutrinação. O poder decisório é centralizado nessas unidades. Seu sistema técnico acompanha a pouca sofisticação e regulamentação. Já em ambientes inversos, com grande formalização, controle, controle e doutrinação, o poder decisório é mais disperso, há grande regulamentação e sofisticação das atividades em seus sistemas técnicos.

Assim, na medida em que o sistema técnico fica mais regular, o trabalho operacional torna-se mais rotineiro e previsível, e, como resultado, pode-se mais facilmente ser especializado e formalizado. O controle é mais impessoal, eventualmente mecânico, em que os

analistas de assessoria que desenham o fluxo do trabalho crescente tiram o poder dos trabalhadores não especializados que o operam e dos gerentes supervisores. E quanto mais sofisticado o sistema técnico, mais elaborada a estrutura não operacional - especificamente, quanto mais ampla e mais profissional a assessoria de apoio, maior a descentralização seletiva (dessa assessoria) e maior o uso dos instrumentos de religação, para coordenar o trabalho dessa assessoria (MINTZBERG, 2015).

O ambiente no qual a organização atua está relacionado a fatores intrínsecos, como natureza dos produtos, concorrência e tecnologia. Para Oubrich *et al.* (2021), é importante ajustar a estrutura organizacional de acordo com as características do ambiente em que a organização opera. Argumentam que diferentes ambientes requerem diferentes formas de coordenação e controle, influenciando diretamente o design organizacional. Por exemplo, em ambientes mais dinâmicos e incertos, estruturas mais flexíveis e descentralizadas podem ser mais eficazes para lidar com a complexidade e a rapidez das mudanças ambientais. Portanto, a consideração do ambiente é essencial para determinar o design organizacional mais apropriado e garantir a adaptação da organização às exigências do seu contexto operacional.

Para Mintzberg (2015), quanto mais dinâmico o ambiente, mais orgânica a estrutura. Em um ambiente estável, uma organização pode prever suas condições futuras e, mantida as demais condições constantes, pode facilmente isolar seu núcleo operacional e padronizar suas atividades - estabelecer normas, formalizar o trabalho, planejar as ações - ou talvez, padronizar suas habilidades. Em um ambiente altamente estável, a organização toma a forma de um sistema protegido que pode padronizar seus procedimentos. Mas, em momentos de incerteza de suprimentos, da demanda imprevisível dos clientes, da frequente mudança de produto, do alto *turnover* de trabalhadores, das condições políticas instáveis ou da tecnologia rapidamente mutante, a organização não pode facilmente prever seu futuro, e, assim, não pode confiar na padronização mediante a coordenação.

Para Cannavacciuolo *et al.* (2023), as organizações são cada vez mais consideradas sistemas adaptativos complexos, feitos por várias partes interagindo entre si e com o ambiente externo. Essas interações geralmente produzem propriedades emergentes complexas e não lineares que são difíceis de entender, prever e gerenciar. Essa perspectiva delineia a necessidade de adotar diferentes abordagens teóricas e metodológicas no desenho organizacional, capaz de considerar a presença de interdependências entre os diversos aspectos organizacionais e os processos de co-evolução entre a organização e o ambiente externo.

Nesse sentido, Mintzberg (2015) trata que quanto mais complexo o ambiente, mais descentralizada a estrutura. A justificativa é que a cúpula passa a não ter condições de tomar

decisões sozinha, uma vez que a complexidade dos conhecimentos envolvidos não o permite, levando à descentralização. A diversificação do mercado identificado pelas organizações levará à divisão de suas unidades, descentralizadas, para cada unidade desenvolver suas operações, dando a cada unidade controle de ampla variedade de decisões que afetam seus próprios mercados gerando um melhor atendimento para seus clientes.

Com relação ao **poder**, Sancovski (1999) afirma que a centralização e a formalização resultam dos meios que são frequentemente empregados para o controle. O primeiro deles é a responsabilização do principal executivo por suas ações e o segundo, a submissão desse executivo a padrões e regras claramente definidos. Essas providências fazem com que o executivo se torne cauteloso ao agir, reservando para si decisões críticas ou, então, delegando-as a pessoas de sua estrita confiança, e se preocupe em justificar cada uma de suas ações, formalizando-as e documentando-as. Vez por outra, os controladores externos induzem a um nível maior de formalização do que o necessário para a racionalização das decisões por meio da imposição de demandas generalizadas.

Por fim, segundo Mintzberg (2015), não existe uma estrutura organizacional única que seja efetiva e funcional para todas as organizações. Por exemplo, empresas do mesmo porte, mesmo segmento e mesmo setor, podem apresentar estruturas organizacionais completamente diferentes, pois fatores como estratégia, incerteza sobre as tarefas, tecnologia, dentre outros, destacam a necessidade de arranjos organizacionais distintos. Além disso, ainda de acordo com o autor, as organizações nem sempre adotam estruturas baseadas apenas em suas restrições institucionais, como idade/tamanho, sistema técnico e /ou características ambientais. Os fatores de poder também desempenham um papel na estrutura da organização, principalmente a presença de controles externos, as necessidades pessoais de seus muitos membros e a moda atual, todos internalizados na cultura na qual a organização está inserida.

O tópico a seguir discute, em sequência ao design organizacional, a tecnologia enquanto fator de adaptação da estrutura organizacional.

2.3.2 A tecnologia como fator de adaptação da estrutura organizacional

Para Kretschmer e Khashabi (2020), a ampla e crescente adoção de tecnologias digitais pelas organizações desencadeou uma transformação significativa, capaz de impactar profundamente suas operações e processos internos. Essa mudança afeta vários níveis e fases do desenvolvimento empresarial, sendo que a experimentação e a adoção digital estão intimamente associadas à extensão do seu planejamento estratégico. Espera-se que essas mudanças sejam capazes de gerar transformações significativas nas operações, processos e

estruturas organizacionais, fornecendo produtos e serviços mais competitivos ao mercado. Os mesmos autores ressaltam que, apesar da transformação digital ser amplamente discutida na mídia por seu poder transformador (especialmente em narrativas sobre sucessos e fracassos em indústrias específicas), ainda não está claro como ela impacta os processos internos das empresas para gerar resultados e, por fim, influenciar as mudanças e adaptações no desenho organizacional.

Para Baptista *et al.* (2020), o uso da tecnologia tornou-se fundamental na realização de tarefas e no processo de transformação organizacional. Com base nisso, é fundamental compreender uma variedade de pontos decorrentes do uso da tecnologia dentro das organizações, incluindo seus efeitos no ambiente organizacional com o surgimento de novas dinâmicas e padrões de trabalho, novas capacidades e práticas, estilos de liderança, além de estruturas e formas organizacionais com um olhar para o futuro. Sendo o uso de tecnologias dentro das organizações capaz de criar formatos de trabalho e influenciar na adaptação, modificação ou surgimento de novas estruturas organizacionais em resposta à natureza evolutiva dessas tecnologias.

A transformação digital tem sido um catalisador significativo nas instituições bancárias, moldando não apenas a forma como os serviços financeiros são entregues, mas também redefinindo o ambiente de trabalho. A adoção de tecnologias inovadoras por bancos e instituições financeiras resultou em mudanças profundas nos processos, na interação com os clientes e na estrutura organizacional (BAPTISTA *et al.*, 2020). A transição para o digital possibilitou a criação de novos canais de atendimento, como aplicativos móveis e plataformas online, redefinindo o relacionamento entre clientes e instituições bancárias.

Em paralelo, a transformação no trabalho impulsionada pela tecnologia tem sido evidente, especialmente com a ascensão do trabalho remoto e do *home office*. A digitalização no setor bancário não apenas alterou a maneira como os serviços são entregues, mas também influenciou a dinâmica do trabalho interno. Com o avanço tecnológico, a natureza do trabalho bancário tem evoluído, permitindo que muitas tarefas sejam executadas remotamente, longe das tradicionais estruturas físicas dos bancos (MAGNUS, 2021).

A integração de sistemas digitais nas instituições bancárias não apenas otimizou processos internos, mas também viabilizou o trabalho remoto. Ferramentas de colaboração online, sistemas de segurança robustos e a capacidade de acessar informações de forma remota possibilitaram uma transição suave para o trabalho à distância. Isso resultou na flexibilização das práticas de trabalho, permitindo que funcionários realizem suas funções fora do ambiente tradicional de escritório (McKINSEY; COMPANY, 2020).

Entretanto, a transformação digital e a adoção do trabalho remoto não estão isentas de desafios. Questões de segurança cibernética, adaptação cultural e gerenciamento de equipes à distância são alguns dos obstáculos enfrentados pelas instituições bancárias (DELOITTE, 2019). A necessidade de manter a segurança dos dados dos clientes, garantir a conformidade regulatória e promover uma cultura de colaboração e produtividade em equipes dispersas geograficamente são aspectos cruciais a serem considerados nesse novo paradigma de trabalho.

As tecnologias também têm o poder de modificar rotinas e processos por meio do uso de diversos artefatos, como sistemas de gestão, fluxogramas, e documentos de registro de informações, criados pelas pessoas para direcionar e controlar essas rotinas e processos. Para D'Adderio (2011), os artefatos materiais desempenham um papel crucial nas rotinas organizacionais, não apenas como ferramentas ou objetos usados nessas rotinas, mas como elementos que as constituem. Possuem propriedades materiais e cognitivas que moldam as práticas e os processos rotineiros, influenciando tanto a execução das atividades quanto as interações dentro das organizações. Esses artefatos têm três funções principais: fornecer estabilidade às rotinas, mediar a interação entre os participantes e facilitar a aprendizagem e a mudança dentro das próprias rotinas. Eles oferecem um ponto de referência estável para os membros da organização, permitindo a coordenação e a sincronização das atividades. Além disso, atuam como mediadores, influenciando as interações sociais e a distribuição do trabalho. Por fim, têm o potencial de impulsionar o aprendizado organizacional e a mudança nas rotinas, por meio da adaptação e inovação.

Segundo Verhoef *et al.* (2021), os executivos estão cada vez mais confrontados com a necessidade de lidar com a introdução de novas tecnologias dentro das organizações. Para fornecer orientação estratégica à transformação digital, é fundamental aprofundar a compreensão de como as empresas podem obter vantagem competitiva sustentável por meio de recursos específicos, identificar as estratégias necessárias para obter sucesso e compreender como a estrutura organizacional interna deve se adaptar para apoiar essas estratégias. Os autores também enfatizam que a estrutura organizacional precisa ser adaptável à mudança, favorecendo uma estrutura flexível que compreenda unidades de negócios independentes, formas organizacionais maduras e áreas funcionais digitais.

Segundo Verhoef *et al.* (2021), é crucial reconhecer a necessidade de reagir rapidamente e superar a natureza, muitas vezes conflituosa e disruptiva, da competitividade da tecnologia digital. Para lidar com isso, recomendam o desenvolvimento de modelos de negócios inovadores e, frequentemente, disruptivos em unidades separadas da matriz. Essa abordagem

permite experimentação e aprendizado ágeis, evitando perigos e conflitos relacionados à canibalização.

Para alcançar formas organizacionais ágeis, eles sugerem que o uso de esquemas de organização tradicionais, mais hierárquicos, com múltiplas camadas de gerenciamento e uma forte abordagem de cima para baixo, pode não ser mais eficaz em ambientes digitais em rápida mudança, já que a burocracia envolvida diminui a velocidade de resposta e a inovação. Para promover a agilidade digital, as empresas precisam de estruturas organizacionais flexíveis que permitam respostas rápidas às mudanças constantes no mundo digital.

Por fim, em relação às áreas funcionais digitais, é importante destacar a crescente dependência da tecnologia e das funções analíticas como aspectos significativos da transformação digital. Notavelmente, a própria função de TI precisa passar por uma transformação, saindo de uma abordagem reativa, focada em comunicação ou resposta a fluxos, para se tornar mais proativa e orquestradora, fornecendo suporte na criação de valor digital por meio de ações e estratégias ágeis e exploratórias. Muitas empresas não reconhecem que, além de transformar o papel funcional do departamento de TI, também é essencial atualizar as habilidades digitais dos funcionários envolvidos em operações de marketing e serviços, visando impulsionar a geração de receita (VERHOEF *et al.*, 2021).

Hanelt *et al.* (2015) destacam que, entre as numerosas mudanças organizacionais decorrentes da implementação da tecnologia, há uma tendência em direção a desenhos organizacionais maleáveis, os quais compreendem estruturas formais, processos e sistemas dentro de uma organização. Os autores também ressaltam que um desenho organizacional mais flexível pode ser definido como aquele que é facilmente influenciado e alterado. Os designs organizacionais flexíveis na transformação digital são baseados em tecnologias digitais e em estruturas ágeis, permitindo rápida adaptação a oportunidades e ameaças do ambiente, visto que estruturas organizacionais ágeis sustentam mudanças rápidas.

2.3.3 Mudanças no formato de trabalho como fator de adaptação da estrutura organizacional

Conforme Schwarzmüller *et al.* (2018), as organizações estão atualmente passando por mudanças significativas em sua estrutura organizacional, desde o design do trabalho até a liderança, diretamente influenciadas pelo aumento da tecnologia. Contudo, a natureza exata dessas mudanças ainda não é totalmente conhecida, dado que muitos estudos seminais sobre estrutura organizacional foram realizados antes da transformação digital, e a literatura disponível é altamente fragmentada. De acordo com Cortellazzo, Bruni e Zampieri (2019), a

tecnologia digital desencadeou mudanças irreversíveis nas organizações. Assim como as tecnologias estão alterando a trajetória das sociedades, a digitalização está moldando as empresas, os ambientes de trabalho e os processos, gerando desafios significativos para os líderes.

Segundo Contreras, Baykal e Abid (2020), o formato de trabalho remoto está ganhando espaço crescente por ser um modo de trabalho flexível, sem limitações temporais, de localização ou tecnológicas na comunicação ou uso da informação. Para garantir o sucesso de sua implementação, é necessário suporte tecnológico, social e organizacional, especialmente por meio de práticas de liderança eletrônica. Conforme destacado por Haddud e McAllen (2018), as organizações buscam novas abordagens, evidenciadas pela adoção de tecnologias inovadoras e emergentes em suas operações. É crucial compreender como a incorporação dessas tecnologias modifica as dinâmicas da força de trabalho, influenciando a forma como os profissionais desempenham suas tarefas, bem como como as empresas se adaptam a esses avanços tecnológicos disruptivos. Vale salientar ainda que o aumento da conectividade e o compartilhamento de informações têm provocado mudanças significativas na estrutura hierárquica das organizações, que anteriormente eram mais verticalizadas, resultando na redefinição de funções e limites organizacionais, promovendo a transformação de atividades centradas em tarefas para aquelas focadas em projetos.

Segundo Kretschmer e Khashabi (2020), as tecnologias nas organizações ampliam a disponibilidade de informações para os tomadores de decisão, evidenciando a relevância de determinadas tarefas. Isso facilita a identificação das tarefas e funções que podem ser modificadas ou até mesmo eliminadas dentro das organizações. Muitos elementos, tarefas ou posições tradicionais tornam-se dispensáveis, pois são executados com maior eficiência por meio de dispositivos digitais. Outro ponto relevante é que a integração da tecnologia gera uma série de novos elementos críticos para os resultados da empresa, impulsionando a demanda por novas atividades. Muitas das funções e tarefas agora necessárias na era digital são essenciais para o desempenho organizacional. Além disso, as tecnologias auxiliam na identificação de tarefas semelhantes devido à sua interdependência, revelando um novo potencial para aprimorar a eficiência da empresa.

Assim, as rotinas desempenham um papel crucial na organização do trabalho e no alcance de metas. Entretanto, o ambiente de trabalho tem passado por mudanças significativas, especialmente com o aumento do trabalho remoto. Isso levanta questões sobre como as rotinas são afetadas e adaptadas a novos contextos. Mesmo que à primeira vista as rotinas pareçam inalteradas, na realidade, elas estão em constante mudança. É importante ressaltar que os

artefatos, como ferramentas digitais e sistemas de informação, desempenham um papel fundamental na superação das limitações físicas da distância, facilitando a comunicação e colaboração entre os trabalhadores e suas equipes. Ao analisar esses elementos, percebe-se que os artefatos e as agências distribuídas moldam e transformam as rotinas. Eles impactam a flexibilidade, adaptabilidade e eficiência das rotinas no contexto do trabalho remoto. Enquanto os artefatos tecnológicos ajudam a superar as limitações físicas da distância, facilitando a comunicação e colaboração, as agências distribuídas permitem uma maior coordenação e troca de conhecimentos entre os trabalhadores remotos e suas equipes (D'ADDERIO, 2008).

Kretschmer e Khashabi (2020) destacam o uso crescente de tecnologias emergentes na gestão de recursos humanos, fornecendo, aos gerentes, informações mais precisas sobre os profissionais. Essas ferramentas analíticas utilizam dados anteriores das atividades individuais para oferecer aos gestores uma visão detalhada da correspondência entre pessoas e tarefas, algo que anteriormente só era viável após tentativas prolongadas e, frequentemente, resultava em demissões. Os autores também ressaltam que as tecnologias nas organizações têm ampliado a capacidade de monitoramento das atividades dos funcionários, permitindo um acompanhamento mais detalhado do desempenho.

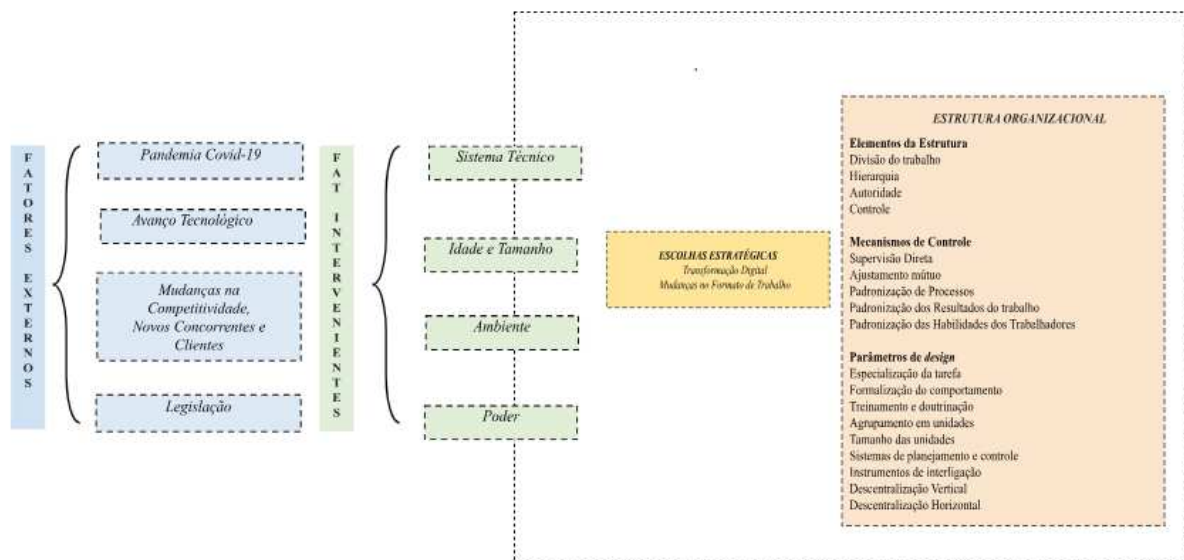
De acordo com Cortellazzo, Bruni e Zampieri (2019), a prosperidade das organizações em um ambiente remoto depende do ajuste de suas estruturas organizacionais, tornando-as menos hierárquicas. Isso implica no desenvolvimento de novas habilidades para estabelecer relacionamentos sólidos e confiáveis com os profissionais, visando manter a competitividade e uma genuína preocupação com o bem-estar de seus funcionários. Em resumo, o trabalho remoto se beneficia de estruturas organizacionais planas e descentralizadas. O avanço da tecnologia e da informação nas organizações contribui para a redução das hierarquias e dos limites organizacionais, promovendo um modelo de gestão mais participativo. Essa mudança propicia à empresa a capacidade de resposta rápida e inovadora, fundamentais para uma tomada de decisão mais eficaz e para a geração de valor.

2.4 Síntese do Quadro Teórico de Referência Aplicado Nesta Pesquisa

Na Figura 3, é apresentada uma síntese dos possíveis impactos da mudança nos elementos da estrutura organizacional, adaptando-se às estratégias escolhidas para enfrentar pressões do ambiente externo. Antecedentes como avanços tecnológicos, mudanças na competitividade, surgimento de novos concorrentes, alterações nos clientes e a pandemia da Covid-19 exercem forças sobre as organizações, levando algumas a identificar e aproveitar oportunidades por meio da adoção de estratégias específicas. Essas escolhas estratégicas

resultam em transformações nos recursos e capacidades das organizações. Especificamente neste estudo, as estratégias adotadas pelas organizações estão relacionadas à transformação digital e mudanças nos modelos de trabalho.

Figura 3 - Síntese do Quadro Teórico de Referência da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa.

Nesse contexto, conforme indicado por Teece (2007), as empresas se adaptam, ajustando suas estruturas organizacionais para superar os desafios e se manterem competitivas no mercado. As Capacidades Dinâmicas e seus microfundamentos (*sense, seize e reconfigure*) desempenham um papel essencial na compreensão dessas escolhas e adaptações. Dessa forma, torna-se necessário explorar e descrever os impactos dessas decisões estratégicas na estrutura organizacional, assim como seu processo de adaptação e resposta. Outro ponto a ser considerado são os fatores situacionais (como idade e tamanho, sistema técnico, ambiente e poder), que atuam como elementos intervenientes, ajudando a explicar os impactos e as alternativas de adaptação da estrutura. Esses fatores têm o potencial de modificar a relação entre as estratégias e a estrutura organizacional, definindo a força dessa interação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, são delineados os processos metodológicos que orientam a pesquisa. Segundo Marconi e Lakatos (2010), o método científico é o conjunto de regras básicas empregadas em uma investigação científica para alcançar resultados confiáveis. Descrever os procedimentos metodológicos significa explicar como a pesquisa foi conduzida, incluindo os procedimentos de investigação utilizados, classificação conforme sua tipologia, método de coleta de dados e abordagem analítica empregada.

Este capítulo tem, portanto, o objetivo de descrever o método adotado e apresentar as escolhas de instrumentos para coleta, tratamento e análise dos dados. Em conformidade com a Resolução CNS 466/2012, esta pesquisa foi submetida à avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), com registro CAAE 61834722.5.0000.5152 em 18/08/2022, obtendo autorização para a coleta e análise de dados em 27/10/2022. As 35 entrevistas foram conduzidas após os participantes assinarem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice I), sendo rigorosamente preservada a não identificação dos envolvidos.

3.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa científica pode ser classificada de inúmeras formas, sendo as mais clássicas: 1) quanto à natureza; 2) quanto à abordagem do problema; 3) quanto aos objetivos; 4) quanto aos procedimentos técnicos.

Quanto à sua natureza, uma pesquisa científica pode ser classificada como básica ou aplicada. A pesquisa básica visa a geração de novos conhecimentos sem, necessariamente, uma aplicação prática imediata. Por outro lado, a pesquisa aplicada busca gerar conhecimento direcionado para a resolução de problemas específicos ou para a aplicação em práticas concretas (BOOTH; COLOMB, WILLIANS, 2008). Em relação à abordagem do problema, a pesquisa pode seguir dois enfoques: a) quantitativo, que é voltado para a quantificação de dados mensuráveis em números; e b) qualitativo, que não é expresso em números, empregando métodos baseados em experiências e observações em contextos naturais (CRESWELL, 2007). No que diz respeito aos objetivos, as pesquisas são classificadas como exploratórias, explanatórias, descritivas e inferenciais (CRESWELL, 2007). Quanto aos procedimentos técnicos, existem aquelas experimentais, documentais e de pesquisa de campo (BRYMAN, 2004).

Este estudo analisa os impactos da transformação digital e das mudanças no formato de trabalho na estrutura organizacional de instituições do setor bancário brasileiro, bem como a adaptação e resposta dessas estruturas diante desses fenômenos, tendo natureza aplicada e abordagem qualitativa. Quanto aos objetivos, classifica-se como descritiva, e em termos de procedimentos técnicos, pode ser categorizada como um estudo de caso do fenômeno.

A pesquisa aplicada, segundo Appolinário (2011, p. 146), surge com o intuito de “resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas”. Na maioria das vezes, nesse tipo de pesquisa, os problemas emergem do contexto profissional e podem ser sugeridos pela organização para que o pesquisador estude uma situação-problema.

De acordo com Bauer e Gaskell (2017), a pesquisa qualitativa difere da pesquisa quantitativa ao evitar o uso de números, optando-se por métodos de coleta de dados que permitam a interpretação da realidade. Marconi e Lakatos (2010) explicam que a abordagem qualitativa visa analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e oferecendo análises mais detalhadas sobre investigações, atitudes e tendências comportamentais. Portanto, percebe-se que esse tipo de pesquisa enfatiza os processos e significados.

Segundo Marconi e Lakatos (2005), a pesquisa descritiva busca observar, registrar e descrever as características de um fenômeno específico em uma amostra ou população. Quanto aos procedimentos técnicos, esta pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso sobre o impacto e a adaptação da estrutura organizacional das instituições bancárias brasileiras diante da transformação digital e das mudanças no formato de trabalho. De acordo com Creswell (2010, p. 38), o estudo de caso é uma investigação detalhada de um ou mais casos, que podem ser comparados ou não, abrangendo um período de tempo que permita a observação de atividades, fatos, fenômenos ou processos. Yin (2005) destaca, ainda, que esse tipo de estudo possibilita a análise de fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

O setor foi selecionado por oferecer *insights* relevantes para a academia e outros setores, devido à sua importância global. Além disso, os estudos dentro do ambiente bancário podem contribuir, significativamente, para os processos de tomada de decisão dentro das organizações.

3.2 Coleta de Dados

A coleta de dados envolveu diversas fontes para garantir a abrangência e profundidade necessárias na análise do fenômeno estudado. Foi dividida em três etapas: inicialmente,

empregou-se a pesquisa documental em diversas fontes, conforme descrito nos documentos relacionados no Quadro 6:

Quadro 6 - Documentos utilizados na pesquisa documental

DOCUMENTOS	SITE PESQUISADO	ANO	REFERÊNCIA
Consolidação das Leis do Trabalho	Governo Federal	1943	(BRASIL, 1943)
Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária	FEBRABAN	2013	(FEBRABAN, 2013)
Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária	FEBRABAN	2014	(FEBRABAN, 2014)
Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária	FEBRABAN	2015	(FEBRABAN, 2015)
Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária	FEBRABAN	2016	(FEBRABAN, 2016)
Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária	FEBRABAN	2017	(FEBRABAN, 2017)
Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária	FEBRABAN	2018	(FEBRABAN, 2018)
Fórum Internacional de Negociação sobre a digitalização	Confra-Cut	2019	(CONFRA-CUT, 2019)
Pesquisa Nacional sobre <i>Home Office</i> dos(as) Bancários(as)	DIEESE	2020	(DIEESE, 2020)
Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária	FEBRABAN	2020	(FEBRABAN, 2020)
Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária	FEBRABAN	2021	(FEBRABAN, 2021)
Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária, v. 1	FEBRABAN	2022a	(FEBRABAN, 2022a)
Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária, v. 2	FEBRABAN	2022b	(FEBRABAN, 2022b)
Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária, v. 3	FEBRABAN	2022c	(FEBRABAN, 2022c)
Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária, v. 1	FEBRABAN	2023a	(FEBRABAN, 2023a)
Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária, v. 2	FEBRABAN	2023b	(FEBRABAN, 2023b)
Relação Anual de Informações Sociais	MPT	2023	(BRASIL, 2023)
Relação de Agências e Postos de Atendimento das Instituições Financeiras e Filiais das Administradoras de Consórcio	BACEN	2023	(BACEN, 2023)

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa.

Conforme Marconi e Lakatos (2010) explicam, a pesquisa documental é caracterizada pelo uso de documentos, sejam escritos ou não, como única fonte de coleta de dados, constituindo-se as chamadas fontes primárias.

Num segundo momento, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com funcionários bancários, incluindo: i) profissionais da linha operacional, tanto *back*, quanto *front*

office, que não ocupam cargos de gestão (nível operacional), e ii) gestores de área, tanto *back*, quanto *front office* (nível tático). Para cada grupo, foram convidados 15 profissionais, totalizando 30 entrevistados. Enquanto o grupo de bancários que atua no *front office* (equipe que lida diretamente com os clientes) pode ser classificado como relacionado à área/atividade principal das organizações, o grupo composto por bancários que trabalham no *back office* (atendendo aos clientes internos da organização) se assemelha à tecnoestrutura e áreas de apoio, conforme conceito de Mintzberg (2015).

A escolha por tais áreas (*front office* e *back office*) e cargos (gestores e não gestores) decorre da necessidade de identificar visões diferentes e um entendimento mais amplo do fenômeno estudado. Outro requisito para as escolhas dos entrevistados, tanto gestores de média gerência, quanto funcionários *front office* e *back office*, foi o tempo de trabalho nas instituições bancárias, sendo que participaram das entrevistas profissionais com mais de 10 anos de trabalho no setor. Dessa maneira, foi possível alcançar a visão de antes e depois das mudanças na estrutura organizacional, ocorridas após os avanços tecnológicos iniciados nos anos 2012 e 2013, que são apresentados nas pesquisas da FEBRABAN, como sendo o período no qual ocorreram profundos investimentos em tecnologia.

Para os ocupantes de cargo de média gerência, o critério para participação neste estudo foi de ter experiência mínima de três anos no cargo, o que permitiu avaliar a percepção desses gestores no período mais crítico da pandemia da Covid-19, no qual os trabalhadores tiveram, na sua maioria, que exercer suas atividades na modalidade remota ou híbrida. Com o intuito de apresentar uma visão geral do setor bancário brasileiro, as entrevistas contaram com respondentes das quatro maiores instituições bancárias privadas do país.

Em um terceiro momento, foram feitas entrevistas com um terceiro grupo, formado por profissionais considerados *experts*, ou seja, pessoas que possuem um amplo conhecimento e experiência no setor. Este grupo foi composto por cinco entrevistados, escolhidos após análise de perfil no *LinkedIn*, e que atuaram ou atuam, há mais de 15 anos, no setor financeiro, em cargos estratégicos. Foram selecionados três executivos em atividades, em bancos privados, e dois que já haviam deixado a posição, há menos de dois anos. Após escolhidos os respondentes, foram enviadas mensagens no próprio aplicativo *LinkedIn*, convidando-os e explicando o motivo do contato, os interesses e finalidade da pesquisa. Aqueles que aceitaram participar, tiveram suas mensagens de contato apagadas.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com auxílio de roteiros pré-estabelecidos de perguntas disparadoras (conforme Apêndices II, III e IV), com o intuito de

obter informações sobre as categorias de análise definidas *à priori*, baseadas nas duas macro-categorias: transformação digital e formato de trabalho, conforme detalhado no Apêndice V.

No Quadro 7 consta apresentado o perfil dos três grupos de entrevistados, o roteiro de perguntas utilizando e o código de identificação de cada um deles.

Quadro 7 - Perfil dos entrevistados.

ENTREVISTADO	SEXO	ATENDIMENTO AO PÚBLICO	BANCO	CÓDIGO DO ENTREVISTADO
Profissionais Bancários que não exercem cargo de gestão de pessoas (Operacional)				
Entrevistado 1	Feminino	Sim	A	E1NGFOA
Entrevistado 2	Feminino	Sim	B	E2NGFOB
Entrevistado 3	Masculino	Não	B	E3NGBOB
Entrevistado 4	Masculino	Sim	A	E4NGFOA
Entrevistado 5	Feminino	Sim	C	E5NGFOC
Entrevistado 6	Feminino	Sim	D	E6NGFOD
Entrevistado 7	Masculino	Não	A	E7NGBOA
Entrevistado 8	Feminino	Sim	D	E8NGFOD
Entrevistado 9	Feminino	Sim	B	E9NGFOB
Entrevistado 10	Masculino	Sim	B	E10NGFOB
Entrevistado 11	Masculino	Sim	B	E11NGFOB
Entrevistado 12	Feminino	Não	A	E12NGBOA
Entrevistado 13	Masculino	Não	A	E13NGBOA
Entrevistado 14	Masculino	Sim	C	E14NGFOC
Entrevistado 15	Masculino	Não	A	E15NGBOA
Profissionais Bancários que exercem cargo de gestão de pessoas (Tático)				
Entrevistado 16	Masculino	Sim	C	E16GFOC
Entrevistado 17	Masculino	Sim	A	E17GFOA
Entrevistado 18	Masculino	Sim	A	E18GFOA
Entrevistado 19	Masculino	Sim	A	E19GFOA
Entrevistado 20	Masculino	Não	A	E20GBOA
Entrevistado 21	Masculino	Sim	A	E21GFOA
Entrevistado 22	Masculino	Sim	A	E22GFOA

Entrevistado 23	Masculino	Sim	C	E23GFOA
Entrevistado 24	Feminino	Sim	D	E24GFOD
Entrevistado 25	Masculino	Sim	A	E25GFOA
Entrevistado 26	Masculino	Não	A	E26GBOA
Entrevistado 27	Masculino	Sim	A	E27GFOA
Entrevistado 28	Masculino	Sim	A	E28GFOA
Entrevistado 29	Feminino	Sim	B	E29GFOB
Entrevistado 30	Masculino	Sim	D	E30GFOD
Experts do Setor Bancário Brasileiro (Estratégico)				
ENTREVISTADO	SEXO	OCUPAÇÃO	CÓDIGO DO ENTREVISTADO	
Entrevistado 31	Masculino	Executivo Bancário	EEXP1	
Entrevistado 32	Masculino	Executivo Bancário	EEXP2	
Entrevistado 33	Masculino	Ex Executivo Bancário	EEXP3	
Entrevistado 34	Masculino	Executivo Bancário	EEXP4	
Entrevistado 35	Masculino	Ex Executivo Bancário	EEXP5	

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa.

3.3 Análise dos Dados

Para a análise dos dados coletados neste estudo, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Conforme Bardin (2011), essa técnica examina as comunicações com o objetivo de obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, a descrição do conteúdo das mensagens, buscando indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos sobre as condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. A primeira etapa, denominada pré-análise, compreende a organização do material a ser analisado, visando torná-lo operacional e sistematizar as ideias iniciais.

Nessa primeira etapa foram executados os quatro processos determinados por Bardin (2011): (i) a leitura flutuante, que trata da organização dos documentos coletados e transcrição das entrevistas; (ii) escolha dos documentos, que envolve a seleção dos materiais da pesquisa documental e de todas as entrevistas transcritas; (iii) revisão das categorias e subcategorias definidas *à priori*; (iv) elaboração de indicadores iniciais de interesse.

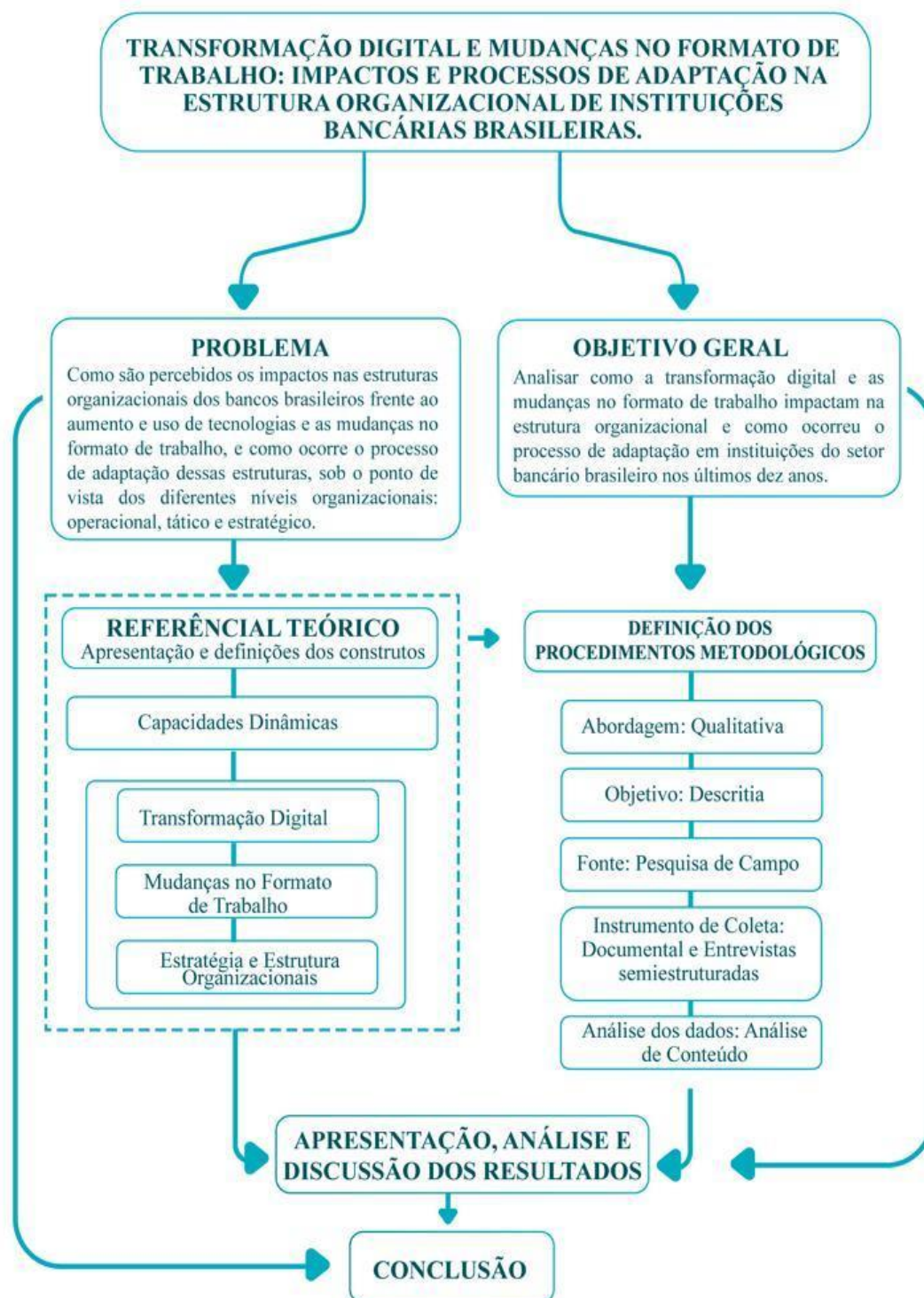
A segunda etapa, a exploração do material, compreende a codificação do conteúdo e a (re)definição das categorias de análise. Nesse processo, os elementos são agrupados sob um título genérico, reunindo-se em virtude de suas características comuns. Além disso, são identificadas as unidades de registro, correspondendo a segmentos de conteúdo, temas, palavras ou frases, e as unidades de contexto nos documentos, que representam a unidade de compreensão para codificar a unidade de registro, correspondendo a um segmento da mensagem. Esta etapa é fundamental, porque possibilita a ampliação das interpretações e inferências. A codificação, classificação e categorização são essenciais nesse processo (BARDIN, 2011). Durante essa fase, foram codificadas 85 categorias e 220 subcategorias para a análise de conteúdo das entrevistas, conforme detalhado no Apêndice IV, utilizando o *software* Atlas.TI, versão 23.

A terceira e última etapa compreende o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Nesse estágio, ocorre a síntese e destaque das informações para análise, resultando em interpretações inferenciais. Esse é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica (BARDIN, 2011). Durante essa etapa, o *software* Atlas.TI foi empregado para auxiliar na identificação dos principais elementos advindos das categorias e subcategorias. A geração de nuvens de palavras pelo *software* possibilitou a análise dos principais conceitos emergentes de cada grupo de entrevistados.

3.4 Síntese e Desenho da Pesquisa

Na Figura 4 é demonstrado o mapa mental da pesquisa.

Figura 4 – Síntese da Pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção traz os resultados da pesquisa qualitativa, explorando o impacto da transformação digital e das mudanças no formato de trabalho na estrutura organizacional das instituições do setor bancário brasileiro nos últimos dez anos. O primeiro subcapítulo aborda o contexto e a evolução do setor bancário no Brasil. No segundo subcapítulo, são discutidos os investimentos em tecnologia nesse setor. Nos subcapítulos seguintes, os achados sobre a transformação digital e o formato de trabalho, bem como os impactos e a adaptação na estrutura organizacional, são detalhados separadamente por grupos de entrevistados. A ordem de apresentação começa com os profissionais bancários que não ocupam cargos de gestão, seguido pelo grupo de gestores bancários, e, por último, o grupo de especialistas.

4.1. Contexto e Evolução do Setor Bancário no Brasil

Para a Febraban (2013), antes do surgimento das primeiras plataformas de internet *banking*, na metade da década de 1990, os principais meios de relacionamento entre bancos e clientes eram as agências, caixas eletrônicos (ATMs) e telefone. Via-se, nos *fronts offices* (equipe de trabalhadores que lidam diretamente no atendimento ao público, operadores de caixas, gerentes etc.), uma quantidade grande de clientes que demandavam serviços, sendo que nos caixas eram realizados pagamentos de contas e depósitos, transferências, saques. O mesmo ocorria na gerência, com a contratação de financiamentos, seguros e demais produtos, além de obtenção de orientação financeira e resolução de problemas.

Ainda segundo a Febraban (2013), nos *back offices* (equipe de trabalhadores que não atuam diretamente no atendimento ao público, atuando, na maioria das vezes, em serviços administrativos), observava-se uma grande quantidade de trabalho na compensação de cheques, conferência de depósitos feitos manualmente em envelopes, conferência de contratos de empréstimos. Nos *back offices*, fora das agências, estavam situados os centros administrativos. Com o aumento da automação do atendimento e popularização dos ATMs, intensificou-se, gradativamente, a realização de operações de consultas de saldos, saques e emissão de extratos, não envolvendo movimentação financeira. Essas primeiras movimentações permitiram que os clientes se familiarizassem com esse novo modelo de atendimento, os habilitando a realizar suas transações bancárias sem a necessidade da interação humana.

Segundo a Febraban (2014), com o avanço da tecnologia, os bancos disponibilizaram outras opções para que os clientes pudessem se auto atender, por intermédio de canais de internet e *mobile banking*, priorizando a eficiência e a satisfação dos clientes. Essas instituições

promoveram investimentos cada vez maiores para garantir a segurança das informações, expandir a gama de operações possíveis de serem realizadas pelos meios virtuais e melhorar a experiência do usuário. Sendo o relacionamento dos bancos com seus clientes uma parte fundamental do sucesso ou fracasso de suas estratégias, a oferta de canais e mecanismos para que os clientes pudessem realizar as transações desejadas e interagir com as instituições foi essencial, tanto para viabilizar o negócio, quanto para aumentar a confiança dos clientes e facilitar o uso dos produtos e serviços contratados.

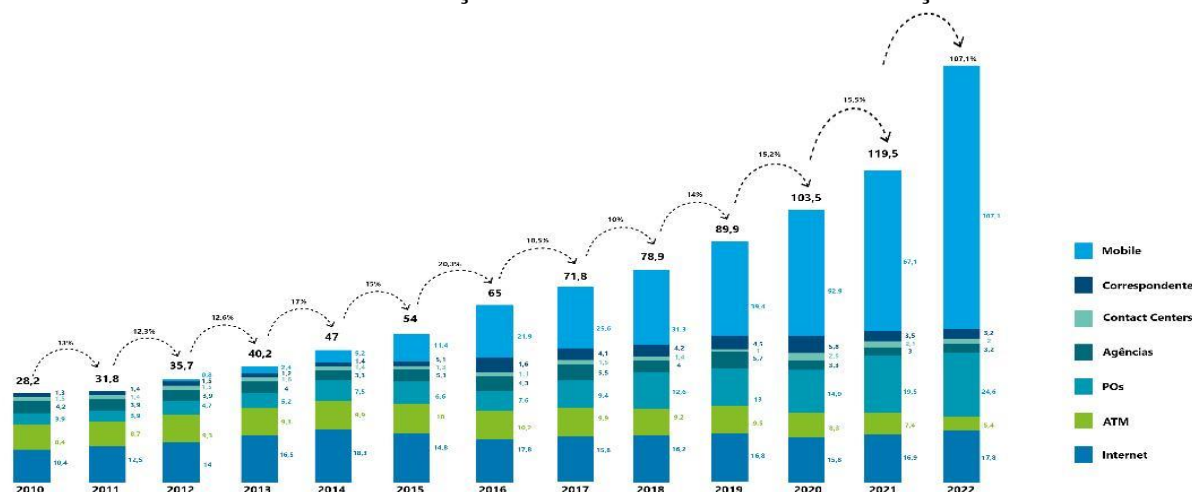
No Brasil, há cerca de três décadas, os clientes relacionam-se com seus bancos, por meio das agências, ATMs e *contact center*, sendo que esse último possuía diversas limitações em termos de segurança e legislação, reduzindo a possibilidade de realização de transações financeiras. As funcionalidades e o uso dos terminais de autoatendimento eram insuficientes para reduzir significativamente o número de atendimentos pessoais nas agências. Em termos de pagamentos, o cheque só não era mais popular do que o dinheiro em espécie. Ambos os meios de pagamento eram utilizados no pagamento de boletos e faturas “na boca do caixa”. Os cartões, por sua vez, eram utilizados majoritariamente na função saque, visto que o número de estabelecimentos adeptos a cartão de crédito (POS) era baixo, quando comparado ao observado atualmente, e o nível de praticidade era equivalente ao do cheque, tanto para os consumidores, quanto para os comerciantes (FEBRABAN, 2013).

Segundo a Febraban (2022), observa-se atualmente que existem múltiplos canais interligados para que os clientes se relacionem com os seus bancos. Essa mudança resulta, não somente em alta disponibilidade e comodidade, mas também em uma experiência mais fluida e satisfatória para os usuários. O surgimento de novos canais não estancou, todavia, o desenvolvimento e inovações dos demais, uma vez que os caixas em agências são capazes de executar operações mais rapidamente e os ATMs estão cada vez mais multifuncionais.

Segundo a pesquisa de Tecnologia no Setor Bancário, realizada pela Febraban (2023a), a tendência de crescimento dos canais internet e *mobile banking*, em 2012, a utilização desses canais estava praticamente empatada com outros canais (agências, ATMs e *contact center*). O descolamento que vinha sendo apontado ocorreu no ano de 2013, com a internet e *mobile banking* assumindo o posto de principais canais de relacionamento entre os bancos e clientes. Eles foram superiores, em número de transações (47% ante 37% dos outros canais), mesmo sem levar em conta as transações realizadas através de POS e correspondentes, que somam 16% do total. Em relação à composição, os canais digitais ampliaram ainda mais a participação em relação aos demais meios: em 2022, praticamente oito em cada dez transações são realizadas pelo celular ou pelo *internet banking*.

O crescimento no número de operações efetuadas por meio dos canais digitais revela que a preferência do consumidor por realizar transações bancárias pelo *mobile banking* está consolidada, conforme mostra o Gráfico 1, que foi elaborado pelo autor, utilizando-se os anos de 2010 a 2022, com base nas pesquisas sobre Tecnologia Bancária, realizadas pela Febraban, de 2013 a 2023, que destacam o volume das transações ocorridas no setor nesse período.

Gráfico 1 - Transações Bancárias em bilhões de transações

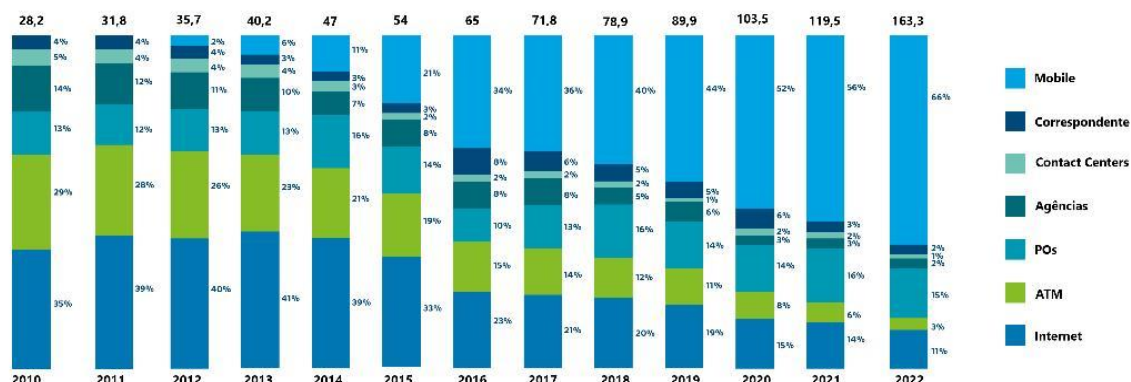


Fonte: Pesquisa Febraban Tecnologia Bancária: 2013/2014/2015/2016/2017/2018/2019/2020/2021/2022/2023

Nota: Para os anos de 2010/2011/2012 foram utilizados os dados da pesquisa de Tecnologia da Febraban de 2013. Nos demais anos foram utilizados os dados do respectivo ano. Observa-se que anualmente o número de respondentes não é o mesmo, sofrendo pequenas alterações, para isso se utiliza o resultado que foi apresentado no respectivo ano.

Segundo a Febraban (2017), a evolução dos canais digitais, especialmente na última década, não aconteceu em mão única. Como consequência, e, mais recentemente, como causa, a maneira como o brasileiro cuida de suas finanças e interage com as instituições de sua escolha também foi transformada, de tal forma que a tecnologia ficou mais acessível e a sensação de confiança com os ambientes virtuais vem aumentando, alimentando maiores demandas e novas expectativas. Ao redesenhar estratégias para canais de relacionamento, ao longo dos últimos anos, os bancos buscaram fortalecer um aspecto decisivo para o sucesso no setor: abrir novas frentes de atendimento, com o objetivo de tornar o consumidor mais próximo, independente e, sobretudo, satisfeito. Grosso modo, esse movimento, calcado em investimentos maciços em tecnologia, provocou um salto no relacionamento entre banco e consumidor, o que só gerou velocidade nos últimos anos, como apresentado no Gráfico 2, que demonstra as evoluções nas transações bancárias realizadas entre 2010 e a 2022.

Gráfico 2 - Transações bancárias em porcentagem.

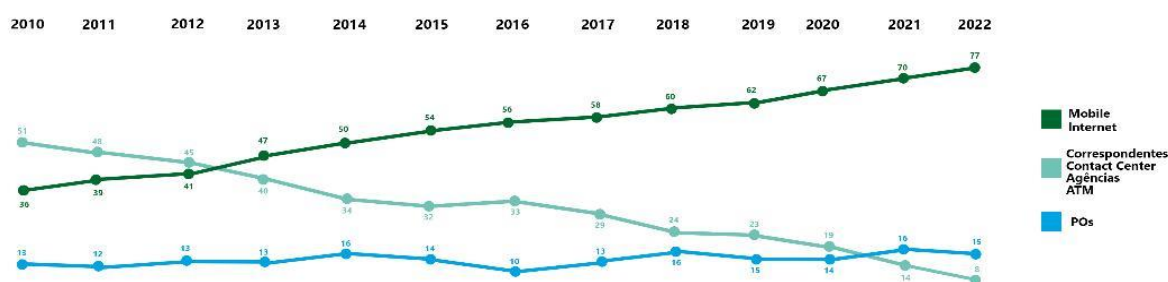


Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Pesquisa Febraban Tecnologia Bancária: 2013/2014/2015/2016/2017/2018/2019/2020/2021/2022/2023

Nota: Para os anos de 2010, 2011, 2012 e 2013 foram utilizados os dados da pesquisa de Tecnologia da Febraban de 2013. Nos demais anos foram utilizados os dados dos respectivos anos. Observa-se que anualmente o número de respondentes não é o mesmo, sofrendo pequenas alterações, para isso se utiliza o resultado que foi apresentado no respectivo ano.

No Gráfico 3 é demonstrada a evolução dos canais digitais, *mobile banking*, frente aos demais canais de atendimento. Observa-se que o *mobile* e o *internet banking*, desde o início da série, cresce ano a ano, frente aos demais canais.

Gráfico 3 - Evolução dos canais digitais frente aos demais canais.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas Pesquisas Febraban Tecnologia Bancária: 2013/2014/2015/2016/2017/2018/2019/2020/2021/2022

Nota: Para os anos de 2010, 2011, 2012 e 2013 foram utilizados os dados da pesquisa de Tecnologia da Febraban de 2013. Nos demais anos foram utilizados os dados dos respectivos anos. Observa-se que anualmente o número de respondentes não é o mesmo, sofrendo pequenas alterações, para isso se utiliza o resultado que foi apresentado no respectivo ano.

4.1.1 Investimentos do Setor em Tecnologia

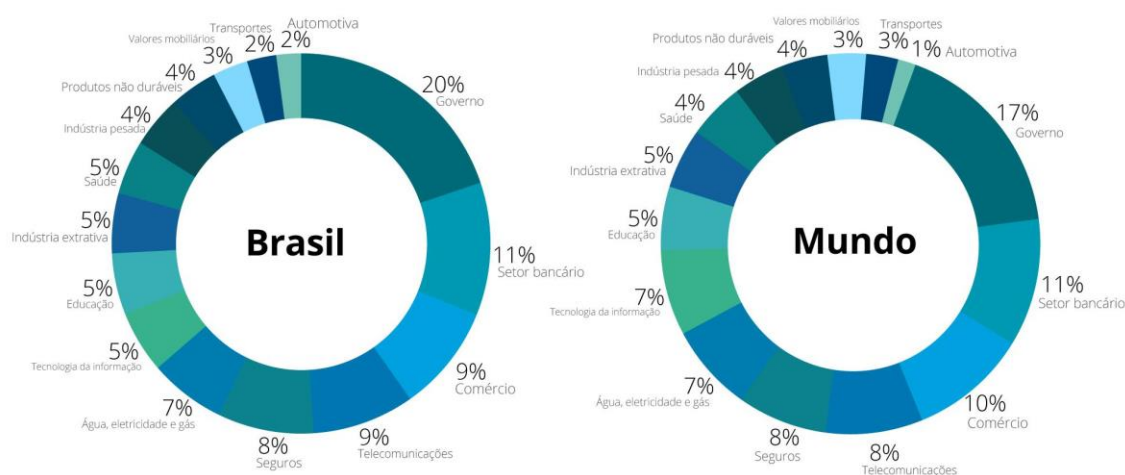
Segundo a Febraban (2022), os investimentos e despesas em tecnologia tiveram crescimento de 2011 a 2014, chegando a R\$ 21,4 bilhões. Nos dois anos seguintes, com a

retração na economia brasileira, os bancos diminuíram seus investimentos e despesas em tecnologia, voltando a crescer em 2017, com destaque para os anos de 2020 e 2021. Em 2021, foi registrado um crescimento de 13% no orçamento dos bancos para tecnologia, sendo que tal resultado foi puxado por um aumento de 27% nos investimentos, enquanto as despesas aumentaram 6% em relação ao ano anterior.

De acordo com a Febraban (2023b), o setor bancário continua realizando investimentos em tecnologia, tanto no Brasil, quanto no mundo. Em 2022, o volume do investimento chegou a R\$ 34,9 bilhões, um crescimento de 18% em relação a 2021, sendo esse aumento impulsionado pela implementação de tecnologias que atendem às necessidades de escalabilidade e de flexibilidade, como segurança cibernética, inteligência artificial, 5G, *cloud* pública e *big data*. Os bancos, especificamente, aumentaram os seus investimentos em tecnologia como forma de acompanhar a aceleração da digitalização de seus serviços e de seu modo de trabalhar.

Ainda considerando o último levantamento realizado pela Febraban (2023a), o setor bancário ficou atrás apenas dos governos na composição dos dispêndios em tecnologia no ano de 2022, conforme apresentado no Gráfico 4.

Gráfico 4 - Composição dos dispêndios com tecnologia, por setor, em 2022 (% do total).



Fonte: Pesquisa Febraban (2023a).

Nesse mesmo ano, a indústria bancária brasileira ultrapassou a média global na proporção de investimento em tecnologia. Os bancos sempre foram um dos setores pioneiros da inovação tecnológica colocada à disposição dos consumidores, o que varia desde caixas eletrônicos, internet *banking* e, mais recentemente, os aplicativos para *smartphones*. Separadas pelo tempo, essas tecnologias têm, em comum, foco nas necessidades de um consumidor cada vez mais exigente e na redução de custos para a indústria financeira.

Para a Febraban (2017), a tecnologia obrigou muitos setores da economia a repensar suas estratégias de investimento na área. Ao mesmo tempo em que uma determinada tecnologia está sendo implantada e aprimorada, é necessário apostar naquelas que ainda estão despontando, mas que serão, em breve, fundamentais para as operações do negócio. A necessidade de evolução em diferentes frentes, cada uma em estágios diferentes de maturidade, é uma das maiores prioridades de inovação do mundo corporativo. A mudança é especialmente percebida em setores onde existe maior competitividade e que necessitam atender, com rapidez, demandas por segurança, comodidade e praticidade. Nesse cenário, os bancos despontam na dianteira dos investimentos, especialmente no Brasil.

O *Open Finance*, compartilhamento de dados e histórico do cliente pelas instituições financeiras, quando autorizado pelo cliente, foi um dos impulsionadores do crescimento dos orçamentos dos bancos para tecnologia em 2022. Isso aconteceu na medida em que essa tecnologia demanda aportes relevantes em *cloud*, inteligência artificial e segurança cibernética, para responder à quantidade de dados compartilhados entre os participantes do sistema e apoiar as instituições financeiras na geração de valor aos clientes. Parte dos sistemas precisa ser modernizado ou, até mesmo, refeitos para atender à necessidade de rápida adoção de novas tecnologias. Além disso, o consumidor é cada vez mais digitalizado e exigente, e busca experiências que resolvam seus problemas e agreguem valor (FEBRABAN, 2022).

Já para a Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro - Contraf (CUT, 2019), a digitalização e o uso da tecnologia estão mudando o ambiente de trabalho bancário. E, ao invés de auxiliar o trabalhador na execução de suas tarefas, vem sendo usada para substituir a mão de obra, enfraquecendo os direitos fundamentais do trabalho, em prejuízo das relações trabalhistas existentes. Para a UNI - Global Union (2022), no primeiro Fórum Sindical Internacional sobre o Impacto da Digitalização no Sistema Financeiro, que ocorreu no Brasil, foi discutido, entre os participantes, soluções para combater o impacto da digitalização no sistema financeiro e automação do setor, sendo que esse é um dos setores mais impactados pelas novas tecnologias. Para os participantes, os sindicatos e associações devem se organizar para enfrentar os vários impactos negativos da digitalização, tais como perda de empregos, precariedade e falta de pessoal.

4.1.2 Mudanças no formato de trabalho

Para a Febraban (2022), o cenário impulsionado pela pandemia e pela digitalização fizeram com que organizações em todo o mundo repensassem seus modelos de trabalho. As mudanças em diversos setores se iniciaram de dentro para fora, no que se refere ao

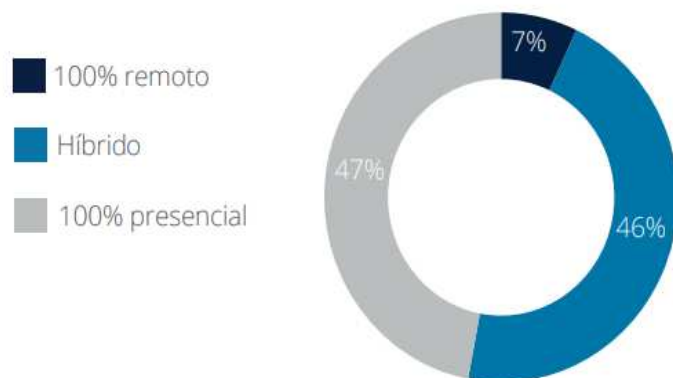
conhecimento, processos, cultura, modo de operar e servir, e ocorrem à medida que novas formas de trabalho são implementadas. Segundo o Dieese (2020), nos próximos anos, a expectativa é a de que os bancos adotem os três modelos de trabalho (remoto, híbrido e presencial), e ofereçam mais a modalidade remota aos seus profissionais, principalmente aqueles que atuam nos *back offices*. Tais modelos vêm sendo adotados, observando-se a função e responsabilidades do colaborador e o nível tecnológico adotado pela organização, principalmente por grandes bancos e aqueles que já nasceram em uma cultura totalmente digital.

Segundo a pesquisa da Febraban (2023a), mais da metade dos bancos estavam investindo em estrutura para *home office* ao longo de 2022, especialmente no que tange à compra de computadores, *softwares*, ferramentas de comunicação, segurança de informação, armazenamento em nuvem, conexão com internet e infraestrutura de tecnologia da informação (TI) para melhorar, garantir e viabilizar a conexão do profissional em suas atividades remotas. Na visão destas instituições, considerando-se as demandas de uma sociedade mais conectada, digitalizada e pós pandêmica, a oferta de trabalho virtual ou híbrido é vista como uma alternativa para a atração e retenção de profissionais.

Ainda para Febraban (2023a), nas agências e nos pontos de atendimento bancários (PABs), a adoção de um modelo de trabalho remoto ou híbrido, depende da reformulação mais ampla dos modelos de atendimento físico ao cliente, tornando-os mais especializados e consultivos. Nesse contexto, a grande missão dos bancos é continuar transformando os modelos de atendimento presencial, influenciados pela mudança do comportamento do consumidor. Esse movimento de trabalho remoto e/ou híbrido ocorre, de forma mais perceptível, em áreas internas ou *back offices*. Se antes a proximidade física era necessária, agora, o cenário é diferente: existe espaço para interações digitais, com a utilização de plataformas. Essa alteração do modelo de trabalho possibilita a criação de equipes mais diversas e distribuídas. A seguir, o Gráfico 5 apresenta a expectativa de modelo de trabalho para áreas internas, em 2023, segundo entrevista realizada pela Federação junto a 10 instituições bancárias, no ano de 2022.

Informações levantadas na base de dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), do Ministério do Trabalho, são apresentadas ano a ano, mostrando a situação dos funcionários bancários ao final de cada ano. Essa Relação trata de registros administrativos, com a finalidade de identificar a situação do mercado de trabalho brasileiro, divulgando informações que são disponibilizadas segundo o estoque (número de empregos) e a movimentação de mão de obra empregada (admissões e desligamentos),

Gráfico 5 - Expectativa de modelo de trabalho para áreas internas / *back offices* de bancos, em 2023.



Fonte: Febraban (2023a).

Na Tabela 1 são apresentadas informações de empregados bancários nas principais carteiras de bancos múltiplos e caixa econômica.

Tabela 1 - Evolução da quantidade de bancários no Brasil.

Evolução da quantidade de bancários no Brasil	
Ano	Número de Bancários
2010	500.445
2011	514.327
2012	528.685
2013	525.965
2014	525.701
2015	517.473
2016	497.077
2017	480.328
2018	465.846
2019	468.338
2020	392.947
2021	454.107

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Rais. 2022

Nota: Para o ano de 2022 a entrega dos dados pelas empresas foi exclusiva para grupo 4 do sistema e-Social (órgãos públicos e organizações internacionais) impossibilitando assim a estratificação dos dados.

Nesse cenário, nota-se que nos últimos anos, o número de bancários vem apresentando redução, ano a ano, com uma queda acentuada durante a pandemia e um aumento no ano seguinte. Da mesma forma, observa-se a relação da quantidade de agências bancárias, PAB e Postos de Atendimento Eletrônico (PAE). Segundo o Banco Central do Brasil (2023), o número de agências bancárias no país oscilou de 18,6 mil, em 2020, para 17,2 mil, em 2022, uma queda de aproximadamente 1,4 mil agências nesse período. Esse movimento de redução é observado desde 2015, quando o número foi de 22.866, menor que o ano de 2014, que foi de 23.127.

Nos PABs e PAEs observa-se redução na quantidade total de postos de atendimento, cujo número era de quase 36,4 mil postos no início da pandemia, para 30,8 mil no ano de 2022. Para a Febraban (2022), esse movimento é explicado por questões estratégicas dos bancos, especialmente relacionadas ao investimento em estruturas mais enxutas e direcionadas, para manter a presença macro, mas também, a capilaridade em um território de dimensões continentais, como o Brasil. Esse movimento reflete uma tendência de digitalização das transações e crescimento dos canais digitais, acelerados principalmente durante a pandemia. A Tabela 2 mostra o número de agências, PAB, PAE, de 2010 até 2022 no país.

Tabela 2 - Evolução sobre a quantidade de Agências, PAB e PAE, no Brasil.

Evolução da quantidade de Agências, PAB e PAE				
Ano	Agência	PAB	PAE	Total
2010	19.488	6.660	35.302	61.450
2011	21.278	6.620	37.316	65.214
2012	22.219	6.706	37.681	66.606
2013	22.920	6.658	38.930	68.508
2014	23.127	6.462	40.537	70.126
2015	22.866	6.381	34.846	64.093
2016	22.550	6.240	33.135	61.925
2017	21.066	6.074	31.053	58.193
2018	20.854	5.809	30.355	57.018
2019	19.974	6.166	30.252	56.392
2020	18.693	6.153	28.431	53.277
2021	17.652	5.945	25.681	49.278
2022	17.223	5.916	24.943	48.082

Fonte: Elaborado pelo autor, baseando-se em Banco Central do Brasil (2023).

Nota: São utilizados, para cada ano, os dados relativos ao mês de dezembro. Para agência são considerados: Banco Comercial Cooperativas, Banco Comercial, Banco do Brasil - Banco Múltiplo, Banco Múltiplo, Banco Múltiplo - Cooperativas, Caixa Econômica, Banco Estrangeiro e Banco de Câmbio.

4.2. A Transformação Digital e o Trabalho Remoto na Visão de Profissionais do Setor Bancário Brasileiro

4.2.1. A Transformação Digital e a Estrutura Organizacional - Análise dos Profissionais Não Gestores

Tal como previamente apresentado pela pesquisa documental, o setor bancário brasileiro é um dos segmentos que mais investem em tecnologia no país, e um dos que mais passam por transformações, devido às necessidades de competitividade, com foco em clientes cada vez mais exigentes, além da busca da redução de custos e no aumento do lucro. Dessa forma, foi questionado aos profissionais bancários, de nível operacional, quais fatores estratégicos levaram os bancos a adotarem novas tecnologias de informação e comunicação nos últimos anos. Os fatores estratégicos mais destacados foram a busca pela melhoria dos processos de negócios, e melhoria na experiência dos clientes, por meio da automatização e digitalização, como exemplificado nas falas dos entrevistados de *back e front office* abaixo:

Eu percebo que antes existiam muito trabalho operacional no dia a dia, como por exemplo: abrir uma conta ou realizar um contrato de crédito, tínhamos que pegar toda essa documentação, digitar os dados no cliente no sistema ou preenchia isso manualmente, coletava as assinaturas, passava para outra pessoa conferir e liberar. Esse outro funcionário tinha que colocar toda essa documentação em um malote, enviar para uma centralizadora, que novamente conferia todos esses contratos para certificar que a agência havia formalizado corretamente e posteriormente fazia a guarda. Veja que todo processo era muito manual envolvendo várias pessoas executando e conferindo para evitar erros. Hoje o próprio cliente abre a conta e contrata crédito pelo celular (E11NGFOB).

Antigamente os clientes iam na agência para serem atendidos, o banco teve que se adaptar com as novas tecnologias, desenvolvendo aplicativos e melhorando o atendimento ao cliente, facilidade na contratação de produtos e a realização de transações financeiras. Na minha área também percebi mudanças, com ferramentas cada vez mais interativas e com respostas cada vez mais ágeis que facilitaram todo o meu trabalho que é de acompanhamento e gestão de crédito concedidos (E12NGBOA).

Os participantes desse grupo destacaram que a principal meta da automação de processos e da digitalização nas instituições bancárias é otimizar o fluxo de trabalho. Essas medidas visam reduzir custos, aprimorar o atendimento ao cliente e agilizar a realização de tarefas, transformando operações onde a tecnologia pode executá-las automaticamente. Esse enfoque visa a aumentar a produtividade, minimizar falhas durante os processos e aprimorar o controle das atividades. Isto está em consonância com o estudo de Schiavi *et al.* (2020), que

indica que as transformações tecnológicas têm impacto direto nas atividades desempenhadas pelos profissionais. Algumas tarefas se tornam mais suscetíveis à automação, digitalização, conectividade e globalização, viabilizando a criação de novas soluções de alto valor agregado, em vez de centralizar atividades repetitivas e de baixo valor para os profissionais.

Outro ponto que chama atenção nas falas dos entrevistados é a percepção de melhoria no atendimento ao cliente, que não se restringe apenas às áreas de *front office*, por estarem mais próximos nos atendimentos e no gerenciamento de carteiras, mas também dos *back offices*, que em boa parte dos casos, não mantém interação direta com esses usuários.

A automação de processos de negócios e digitalização levaram a outro fator importante, a melhoria dos processos e rotinas internas dentro dos bancos e, para os trabalhadores, ocorreram mudanças no formato, no tempo gasto e no foco dessas atividades, sendo percebidas como pontos positivos para os profissionais.

Tem melhorado bastante os sistemas e as ferramentas, sendo que facilitaram a nossa produtividade, o nosso dia a dia, o nosso controle, o nosso acompanhamento e nossas atividades, isso é mais nítido nos últimos anos (E07NGBOA).

Isso influencia positivamente no nosso dia a dia, facilita muito. Havia muito processo manual anos atrás e hoje temos ferramentas que geram as informações de maneira mais fácil, que fazem a consolidação de dados de maneira mais rápida (E08NGBOA).

Nessa perspectiva, a automação e a digitalização podem ser consideradas como artefatos que facilitam as atividades dos trabalhadores, relacionando-se ao estudo de D'Adderio (2011). Esse estudo explica que esses artefatos não são apenas ferramentas ou objetos usados nas rotinas, mas são elementos constituintes das próprias rotinas. Os artefatos possuem propriedades materiais e cognitivas que moldam as práticas e os processos cotidianos, influenciando como as atividades são realizadas e como as interações ocorrem dentro das organizações. Ademais, a autora destaca que os artefatos desempenham três papéis principais nas rotinas: fornecem estabilidade, mediam a interação entre os participantes e possibilitam a aprendizagem e a mudança nas rotinas. Eles oferecem um ponto de referência estável para os membros da organização, permitindo a coordenação e a sincronização das atividades. Além disso, atuam como dispositivos intervenientes, moldando as interações sociais e a distribuição do trabalho. Por fim, os artefatos também têm potencial para promover o aprendizado organizacional e a mudança nas rotinas, por meio da adaptação e inovação.

Outro ponto relevante apontado diz respeito à conectividade (sistema técnico), especialmente como fator interveniente entre os ambientes interno e externo. Isso proporciona interações entre a organização e o cliente por meio de diversas formas, sobretudo por plataformas e canais digitais. A conectividade é compreendida, então, como o processo de

integração e a capacidade de transferência de dados entre a organização e o cliente, utilizando tecnologias digitais que garantem interações em rede entre dispositivos e a troca de informações digitais, conforme relatado por um dos entrevistados.

Hoje, o meu cliente de alta renda, raramente vai até a agência e a maioria das demandas é resolvida através do digital, ou seja, via app, via WhatsApp ou via telefone. O meu tempo agora também permite que eu atenda mais clientes, resolva mais demandas, que eu interaja mais com meus clientes, que na maioria das vezes, essa interação seja feita de forma digital (E14NGFOA).

Outro aspecto abordado diz respeito ao aumento e investimento em tecnologias no setor bancário nos últimos anos, diretamente relacionado ao porte das organizações, que demandam e absorvem uma parcela significativa das tecnologias disponíveis. Profissionais do setor também destacam o grau de formalização das tarefas, a complexidade, os processos enraizados, o grande número de funcionários que precisam ser treinados e uma hierarquia ainda bastante verticalizada como desafios enfrentados pelos bancos durante os processos de avanço tecnológico. É importante destacar que o processo de ampliação das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) demanda um planejamento mais detalhado durante sua implementação, necessitando também do suporte das estruturas organizacionais para essas mudanças. Conforme Verhoef *et al.* (2021) apontam, a estrutura organizacional precisa ser adaptável para acompanhar as evoluções tecnológicas, favorecendo uma configuração flexível composta por unidades de negócios distintas, formas organizacionais maduras e áreas funcionais digitais.

Quanto maior a organização, maior o poder aquisitivo ela tem e mais rápido pode comprar essas tecnologias. Mas, por serem muito grandes, elas têm um processo mais complexo na implementação de tecnologias. O que percebemos é que essas implementações não ocorrem de uma única vez, elas antes, são testadas em algumas unidades e depois repassadas para as demais, diminuindo assim possíveis erros (E15NGBOA).

Para os bancos maiores, se mover é mais lento, porque depende de integrar e alterar um sistema legado. Tem que fazer fusão de um ou mais sistemas para poder fazer isso acontecer, além de ter muitos funcionários para treinar, dados sigilosos de clientes de vários, vários setores que usam essas informações e durante esse processo, os bancos precisam continuar a funcionar, não dá para parar para trocar um sistema, igual uma empresa menor às vezes consegue fazer. Os bancos são grandes organizações, o que necessita de um pouco mais de calma e de planejamento, quando novas tecnologias são implementadas (E11NGFOB).

Com o considerável investimento em TIC realizado pelos bancos nos últimos anos, os entrevistados destacaram um aspecto que demanda atenção: as mudanças na estrutura relacional e de comunicação. Essas alterações se referem à interação entre colegas, liderança e profissionais de outras áreas, envolvendo modificações na forma, nos instrumentos, na frequência e na intensidade das interações dentro das organizações. À medida que a tecnologia

simplifica as interações entre os profissionais, permitindo a troca instantânea de mensagens, ela também facilita a integração da equipe ao aproximar gestores e suas equipes. Isso garante a fluidez das informações entre as diversas áreas do banco, tornando o processo de comunicação e relacionamento entre as pessoas mais ágil e acessível, conforme mencionado por um dos entrevistados.

Hoje, com o Teams, a gente tem acesso com todo o banco, em todas as áreas, isso facilita. Hoje eu tenho um acesso muito mais fácil para resolver certas situações que poderia ter um prazo de 48 horas para ter uma resposta e o especialista pode me ajudar instantaneamente, utilizando as ferramentas de comunicação. As interações se tornaram mais rápidas (E10NGFOB).

Uma das principais mudanças no processo de comunicação interna em instituições bancárias, principalmente durante e após a pandemia da Covid-19, foi a adoção do *MS-Teams*, um aplicativo de colaboração inicialmente desenvolvido para trabalho eventual no formato híbrido. Contudo, ele foi incorporado pelos bancos como ferramenta oficial de comunicação, mantendo as organizações e equipes informadas, organizadas e conectadas. Além disso, outro aplicativo amplamente mencionado pelos entrevistados foi o *WhatsApp*, que permite a troca de mensagens instantâneas, chamadas de voz e vídeo.

A tecnologia nos aproximou das áreas administrativas. Antes, tínhamos pouco acesso às pessoas desses setores. Para localizá-los, tinha que procurar o telefone de uma pessoa de uma área administrativa, até chegar em quem gostaríamos de falar, e muitas vezes isso era demorado. Hoje, você consegue achar facilmente pesquisando no MS-Teams o nome da pessoa, e já chama e ou convida ela para uma chamada de vídeo (E11NGFOB).

Hoje em dia existem mais reuniões utilizando o MS-Teams, existem mais demandas que são passadas via WhatsApp, via e-mail, mas a relação com os outros profissionais não mudou, talvez eu não esteja próximo fisicamente todos os dias, mas continuo interagindo bastante com meus pares e gestores e com as outras áreas (E8NGFOD).

Os resultados decorrentes dessas mudanças incluem, principalmente, a formação de comunidades internas de apoio dentro das instituições bancárias. Essas comunidades aproximam as diferentes áreas, sejam elas de *back* ou *front office*, provenientes de locais diversos, e são capazes de fornecer suporte para esclarecer dúvidas e compreender as peculiaridades dos negócios. Além disso, elas tendem a promover a horizontalização das estruturas organizacionais. Anteriormente, encontrar informações ou suporte adequado demandava um longo processo. Hoje em dia, esse procedimento tornou-se mais rápido e simples. De acordo com Cortellazzo, Bruni e Zampieri (2019), a crescente adoção das TICs nas organizações contribui para a redução das hierarquias e dos limites organizacionais, orientando-

se a um modelo de gestão mais participativo. Isso resulta em uma resposta mais ágil e inovadora, beneficiando a empresa com uma tomada de decisão aprimorada.

Ajudou bastante as áreas e com essa aproximação, acredito que a gente conseguiu ter mais conhecimento das áreas, hoje conseguimos conversar com as áreas, entender de cada uma o ponto de vista, isso foi agregando conhecimento para outras operações e outras negociações. Não ocorreu isso de errar ou de ter dúvida, mas eu acredito que o conhecimento que nos favorece por ter contato com outras áreas foi fantástico (E10NGFOB).

Além dos impactos internos gerados pelo aumento das tecnologias digitais nas instituições bancárias, também houve mudanças na forma como essas instituições interagem com seus clientes. As tecnologias de informação e comunicação possibilitaram que os clientes se livrassem da burocracia e do tempo gasto indo até as agências bancárias, facilitando o acesso ao mercado financeiro de forma mais simples e rápida. As interações passaram a ocorrer principalmente por meio de plataformas digitais, como *MS-Teams* e *WhatsApp*, e canais digitais, como *internet banking* e *mobile banking*. Esse cenário vai ao encontro dos estudos de Lemon e Verhoef (2016), que destacam que, na transformação digital, os consumidores têm acesso a diferentes mídias e canais de comunicação, passando por um número cada vez maior de pontos de atendimento oferecidos pelas empresas em sua jornada, muitos dos quais são digitais.

Mudou essa interação. Muitas vezes o cliente demandava ser atendido no local mais próximo de sua casa, ou do endereço de trabalho, mas hoje não tem mais essa dificuldade, pois pode ser atendido nos mais diversos canais digitais, além de também contar com o uso do celular, do *WhatsApp* e do *MS-Teams*. Acho que aumentou bastante a frequência com que interajo com meu cliente (E11NGFOB).

Outro aspecto amplamente citado como resultado da transformação digital pelas instituições bancárias foi a produtividade individual. As principais mudanças estavam relacionadas a outro aspecto mencionado anteriormente, associado às transformações nos processos e rotinas. Especificamente, no âmbito dos processos e rotinas operacionais, a transformação digital os tornou mais simplificados, dinâmicos e eficientes. Os comentários dos entrevistados destacaram que a integração de ferramentas digitais na execução do trabalho tornou o dia a dia mais simples e produtivo, como por exemplo:

No aplicativo, eu consigo fazer tudo, pegar uma assinatura digital do cliente, ele já pode ter acesso na conta na hora, então, isso acaba me ajudando porque eu consigo tempo para focar em outros negócios, além de gerar maior satisfação em meu cliente com um atendimento super-rápido que objetiva dar maior rapidez, conforto e praticidade (E6NGFOD).

Acredito que por essa questão de diminuir processos manuais, nós temos condições de prospectar mais clientes e negócios devido à tecnologia, evita-se gastar muito

tempo na formalização de produtos e em vários casos o próprio cliente se auto atende, sem depender de tanta burocracia (E1NGFOA).

Vale observar, também, o aumento da produtividade devido à utilização de programas e aplicativos para apoiar a realização de atividades. Isso inclui desde o gerenciamento de agenda online, com alertas de compromissos importantes, até a utilização de sistemas mais complexos, como a inteligência artificial. Entre suas várias funções, a inteligência artificial verifica sistematicamente os dados dos clientes, proporcionando abordagens personalizadas com ofertas direcionadas de produtos e serviços para cada perfil de cliente. Dessa forma, além de aumentarem a capacidade produtiva de trabalhadores, equipes e bancos, as tecnologias diminuem os erros antes cometidos por atividades excessivamente manuais. Elas buscam, ainda, aumentar a segurança dos dados dos clientes e auxiliar na identificação de novas oportunidades de negócio. Essa percepção não se restringe apenas às áreas de *front office*, com demandas de produtividade na venda de produtos e serviços, mas também é observada nas áreas administrativas (*back office*), que realizam gestão e acompanhamento, sendo mensuradas por diversos formatos de produtividade.

Eu acredito que minha produtividade aumentou, pois, gasto menos tempo com atividades operacionais, mais simples do dia a dia, às vezes uma operacionalização demorava uma manhã inteira para conseguir finalizar e hoje você consegue finalizar em 5 minutos, então, eu estou economizando tempo onde eu posso estar fazendo um negócio junto ao cliente. Ainda existem processos morosos, mas a evolução foi muito grande e aumentou muito a produtividade. As ferramentas que o banco nos dá te levam a ter uma assertividade maior. Isso nos ajuda, pois antigamente tínhamos que ligar e visitar, ou até mesmo esperar que os clientes nos demandassem para descobrirmos o que era a necessidade dele. Hoje, o banco nos dá ferramentas de inteligência e gestão, eu consigo identificar ou pelo menos ter um direcionamento do que aquele cliente precisa (E2NGFOB).

Observei aumento na produtividade porque eu consigo ser muito mais rápido com as tecnologias e principalmente um aumento na produção na minha área (E15NGBOA).

A transformação digital e o uso intensivo de tecnologias de informação e comunicação tiveram um impacto perceptível na estrutura organizacional: a extinção de tarefas e funções, especialmente as atividades e funções de *back office* em agências. Em muitos casos, essas atividades foram automatizadas e, como resultado, deixaram de existir.

Ocorreu diminuição das atividades operacionais, tudo está sendo um processo constante, tudo que está sendo automatizado, ou seja, aquilo que não exige muito raciocínio, muito contato humano, obviamente, está sendo substituído pela tecnologia, pelos app, pelo sistema, enfim, tudo isso pelo autosserviço que o cliente mesmo se serve com a tecnologia, o robô cada vez mais inteligente (E13NGBOA).

Dessa forma, com a extinção de áreas e funções, houve uma redução no número de trabalhadores responsáveis por essas atividades, especialmente em cargos como gerentes

administrativos, gerentes operacionais, supervisores, tesoureiros, coordenadores e caixas. Em alguns casos, esses profissionais foram realocados para outras áreas, enquanto em outros foram dispensados. Observa-se que esse movimento no setor foi impulsionado pelo aumento das TICs, as quais automatizam grande parte dessas tarefas, reduzindo erros operacionais e os custos organizacionais.

A parte administrativa da agência deixou de existir com o aumento da tecnologia (E1NGFOA).

Em muitas agências não existe mais caixa, não existe mais o cargo de supervisor (E5NGFOC).

A figura do gerente de atendimento deixou de existir, e suas atribuições passaram para o gerente geral da agência (E8NGFOD).

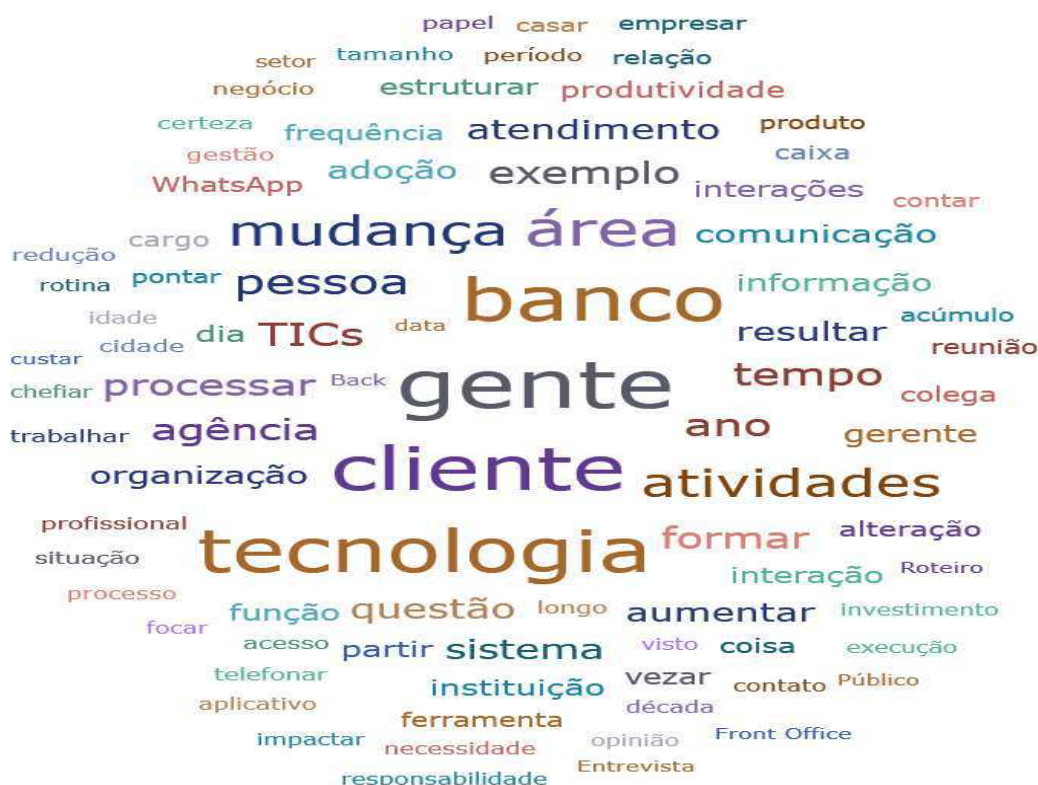
Esse efeito é considerado benéfico sob a perspectiva das instituições bancárias. No entanto, é percebido de forma negativa pelos trabalhadores, que sofrem com a redução de cargos e funções administrativas. Para a maioria dos entrevistados, apesar da aparente vantagem decorrente do uso intensivo da tecnologia, o que se observa é o acúmulo de atividades e responsabilidades. Muitos continuaram a desempenhar suas funções habituais, enquanto assumem também as atividades operacionais das funções extintas que ainda não foram completamente automatizadas.

Sim, houve sim acúmulo de responsabilidade, acúmulo de funções e aí como é muito recente a área que eu estou há 10 anos é muito notório acúmulo de funções nas áreas de rede de agência, de atendimento e até nos setores que a gente atua, pois, as atribuições que eram feitas por várias pessoas no meu setor, hoje é feita somente por mim (E7NGBOA).

Com intuito de sintetizar os principais achados desta categoria, é apresentada a Figura 5, com a nuvem de palavras gerada a partir de todas as transcrições do grupo de profissionais não gestores.

Além dos termos mais evidentes relacionados a essa categoria, como tecnologia e TICs, é importante ressaltar como as mudanças impactaram as relações e interações, considerando variáveis como tempo, espaço e responsabilidades. A transformação na forma e nas ferramentas de comunicação com os clientes teve um efeito significativo não apenas no ambiente das agências, mas também provocou mudanças internas na distribuição do trabalho, na comunicação e na produtividade, tanto para os profissionais de *back office*, quanto para os de *front office*. A redução das atividades manuais teve, tanto efeitos positivos, quanto negativos.

Figura 5 - Nuvem de Palavras: Transformação Digital e a Estrutura Organizacional - Análise dos Profissionais Não Gestores



Fonte: Elaborada pelo autor.

Em resumo, para os profissionais não gerenciais, a transformação digital impacta e demanda mudanças e adaptações na estrutura organizacional. Destacam-se alguns fatores estratégicos que antecederam a decisão de intensificar os investimentos em tecnologia, como a necessidade de otimização dos fluxos de trabalho, melhorias nos processos internos e aprimoramento da experiência do cliente em um setor altamente competitivo. Os elementos intervenientes que influenciaram o tipo de resposta incluíram automação, digitalização, capacidade de conectividade e o porte da organização. Por sua vez, os resultados estão relacionados às mudanças na estrutura de comunicação interna e com os clientes, à produtividade individual, à extinção de cargos e funções, levando ao acúmulo de tarefas e responsabilidades, à formação de comunidades internas de apoio e à melhoria do atendimento ao cliente.

4.2.2. Mudanças no Formato de Trabalho e a Estrutura Organizacional - Análise dos Profissionais Não Gestores

Uma das principais mudanças desencadeadas pelos impactos da Covid-19 nos bancos foi a rápida adoção do trabalho remoto ou híbrido. Durante o auge da pandemia, a maioria dos

funcionários passou a desempenhar suas funções em casa, adotando modelos de trabalho totalmente remotos ou híbridos, combinando presença física e remota. É importante destacar que cada instituição seguiu suas próprias estratégias de negócios e políticas de organização do trabalho, havendo uma falta de padronização nos protocolos de afastamento dentro do setor. Tanto os profissionais do *back office*, quanto os do *front office*, em sua maioria, experimentaram, em algum momento, formatos de trabalho distintos do modelo 100% presencial.

Chama a atenção que, mesmo após o controle da pandemia da Covid-19, o trabalho remoto e híbrido continuam sendo parte integrante da rotina de muitos bancários no país, abrangendo todas as instituições onde os entrevistados atuam. Embora no início da pandemia algumas instituições tenham considerado a possibilidade de tornar o *home office* uma modalidade permanente para determinados departamentos, após três anos, prevalece um consenso em torno de um esquema híbrido. Isso significa a alternância entre dias de trabalho em casa e dias nas agências e escritórios administrativos. É importante ressaltar que a maioria dos bancários em esquemas híbridos trabalha nos escritórios administrativos, enquanto aqueles nas agências retomaram, em sua maioria, o formato 100% presencial ou, em alguns casos, um modelo híbrido. A diferença é que, agora, a grande maioria tem a opção de exercer suas atividades remotamente em caso de necessidade, graças aos significativos investimentos na disponibilidade de tecnologia.

Em relação ao formato de trabalho, a produtividade é um fator relevante para os entrevistados. Para a maioria, os modelos de trabalho remoto ou híbrido têm um impacto positivo em sua eficiência, especialmente ao analisar as demandas, atividades desempenhadas e a comercialização de produtos e serviços. No entanto, há profissionais que, devido às dificuldades de adaptação aos formatos remotos e híbridos, sentem-se mais produtivos no ambiente presencial.

Eu percebo que aumentou muito a produtividade devido a realizar meu trabalho de casa (E11NGFOB).

Eu não gosto do *home office*, a minha produtividade não é a mesma, não consigo ter o mesmo foco que eu tenho na agência (E8NGFOD).

Acredito que a produtividade foi tão boa ou maior devido ao conforto de estar em casa (E13NGBOA).

Os elementos associados ao aumento da produtividade incluem a redução das distrações e interrupções comuns nos espaços compartilhados nos bancos, bem como a melhoria na

qualidade de vida proporcionada pela eliminação da necessidade de deslocamento até agências e escritórios administrativos.

Com certeza traz para mim qualidade de vida e me deixa mais produtivo, principalmente também porque são menos desvios de atenção, não tem interrupções de colegas, eu percebo que os dias que eu estou em casa sou mais produtivo do que no trabalho presencial (E11NGFOB).

Então, isso ajudou bastante porque às vezes quando você tem a obrigação de ir para agência, mas você não está bem naquele dia, às vezes é aquele dia que você não está com vontade de se arrumar, se você tivesse em casa, produziria muito mais do que indo até o banco (E2NGFOB).

Os entrevistados também discutiram a insegurança enfrentada durante o auge do *home office* no início da pandemia da Covid-19. Alguns relataram uma sensação de insegurança ao se adaptar a um formato de trabalho tão distinto do habitual. A incerteza surgida entre esses trabalhadores estava ligada à falta de compreensão sobre como seria executar suas atividades nesse novo modelo, que foi implementado de maneira rápida. No entanto, as conversas revelam que essa insegurança gradualmente deu lugar à confiança à medida que os trabalhadores passaram a perceber os benefícios do trabalho remoto ou híbrido.

Então, no início, nesse momento de adaptação, sim, houve essa incerteza de talvez não saber se estava sendo benéfico ou não essa forma de trabalho, dado que eu não estava totalmente adaptado e aí acabava ficando 100% focado e me desgastando muito mais e talvez não rendendo 100% que renderia se não tivesse nessa situação, mas foi algo mais pontual (E3NGBOB).

No primeiro momento, sempre existe aquela dúvida, se esse é um processo que vai funcionar, se realmente vai gerar resultado, mas depois percebi que os resultados foram positivos (E4NGFOA).

Quando questionados sobre a transição do trabalho remoto ou híbrido da insegurança para a confiança, os entrevistados destacaram principalmente a dificuldade de adaptação às atividades, especialmente nos cargos de *front office* que dependem da interação direta com os clientes para a venda de produtos e serviços, e, conseqüentemente, para alcançar metas e resultados. Nessas situações, os profissionais tiveram que desenvolver estratégias para manter o desempenho esperado. Por outro lado, nos cargos de *back office*, essa transição foi mais tranquila devido à natureza predominantemente operacional das atividades.

Eu precisei criar mecanismos internos, pensar diferente, para que pudesse manter minha performance (E15NGFOA).

Foi tranquilo a adaptação, causou estranheza pela falta de costume, sensação de deslocamento por não estar entendendo o que eu estava fazendo dentro da minha casa, mas eu estou exercendo a atividade que eu exercia presencial. Porém, em questão de sistema, em questão de adaptação, nível da atividade em si, foi supertranquilo, não tive muita insegurança ou dificuldade (E12NGBOA).

No contexto pandêmico, a maioria dos bancos disponibilizou equipamentos como notebooks e celulares corporativos para facilitar o trabalho remoto ou híbrido. No entanto, percebeu-se uma lacuna na oferta de outros itens considerados essenciais, como cadeiras ergonômicas, mesas de trabalho adequadas, auxílio financeiro para custos de energia elétrica e planos de celular ou internet. Foram relatados casos em que instituições não forneceram notebooks, obrigando os funcionários a utilizarem seus próprios equipamentos para acessar o sistema do banco por meio de um *link* disponibilizado. Essa disparidade nos estágios tecnológicos e nos investimentos em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) entre os bancos resultou em transições distintas para o trabalho remoto, devido à natureza abrupta das mudanças.

A organização propiciou somente o notebook para que eu pudesse realizar as minhas atividades em casa (E15NGFOA).

Para os casos de funcionários que não conseguiram pegar o notebook do banco, pela quantidade demandada, foi disponibilizado uma parceria com uma marca de computadores que teve um desconto para o funcionário comprar o notebook ou para o funcionário que já tinha seu computador pessoal, foi fornecido um *link* que dava acesso ao sistema (E6NGFOD).

Salienta-se, no contexto das mudanças no formato de trabalho, os impactos na estrutura das relações interpessoais, envolvendo interações entre colegas, subordinados e liderança. Segundo os entrevistados, manter conexões profissionais, mesmo à distância, é essencial. Uma das maiores preocupações dos funcionários está relacionada à redução na frequência das interações com colegas, um ponto mencionado por todas as áreas do banco. Embora a tecnologia tenha sido, e continue sendo, uma aliada para empresas e colaboradores se adaptarem a diferentes formatos de trabalho, eles percebem que as interações proporcionam apoio, compartilhamento de experiências e momentos de descontração, afetados pelas mudanças nos modelos de trabalho. Destaca-se a relevância dessas interações no ambiente corporativo, já que a redução em sua frequência e intensidade pode gerar ou intensificar a sensação de não fazer parte, distanciamento da cultura organizacional, impactando o alcance de metas, motivação e engajamento no cotidiano da empresa.

O que foi mais difícil para mim, durante o *home*, foi justamente a sensação de isolamento, de não interagir com as pessoas, de não ver meus colegas de trabalho e poder compartilhar as coisas e conversar (E1NGFOA).

Então, ir para o banco, ir para o local de trabalho e compartilhar os momentos com os colegas, seja um café, seja uma observação sobre a empresa, sobre um cliente, sobre os negócios, sobre o que está acontecendo no Brasil e no mundo, eu senti falta, pois as interações passaram a ser mais diretas sem tanta troca (E13NGBOA).

Durante as entrevistas, um aspecto abordado foi o processo de *feedback* e monitoramento das atividades em ambientes de trabalho remoto ou híbrido. A análise visava compreender se tais ambientes alteraram a maneira como os funcionários recebem esses retornos, e se essas mudanças impactavam positiva ou negativamente nesse processo. Ficou evidente que, mesmo em ambientes virtuais de trabalho, o acompanhamento de metas, estabelecimento de objetivos e *feedbacks* continuam ocorrendo sem alterações significativas em termos de frequência e propósito.

A gente continuou a ter *feedbacks* da mesma forma, durante o trabalho remoto. Esses *feedbacks*, ocorrem de tempo em tempo por determinação do banco, aprofundados a cada três meses. Eles acontecem regularmente, com foco nos objetivos, são bem claros e alinhados. A gente tem duas reuniões a cada 15 dias, para falar de metas, produção e entrega, além do acompanhamento diário (E11NGFOB).

Outro questionamento refere-se à percepção de mudanças na gestão de seus superiores, devido à adoção de novos formatos de trabalho, no qual os entrevistados não apontaram alterações. Os altos investimentos em tecnologia feitos pelas instituições bancárias propiciaram, aos gestores, ferramentas de gestão de pessoas, por meio de plataformas disponibilizadas pelos bancos. Tais plataformas e ferramentas de gestão oferecem informações para o acompanhamento de metas, produtividades e resultados. Assim, os gestores podem ter uma visão ampla de todos membros de sua equipe, mesmo quando esses não estão trabalhando de forma presencial, ocorrendo tanto em áreas de *back*, quanto de *front office*.

A tecnologia ajudou muito isso, outra situação também é na questão do planejamento do gestor direto fica mais fácil, ficar mais claro, caso a gente tenha qualquer erro, qualquer desvio durante a meta, a gente consegue fazer uma avaliação, hoje, eu posso falar com o meu gestor direto, ele é superaberto, super receptivo a uma conversa, a uma estratégia diferente do que a gente vem a fazer. Então eu acho que a questão da tecnologia também ajudou bastante por conta que conseguimos mensurar o resultado, mensurar o trabalho, muito mais rápido que antigamente, isso sem dúvida, independente do formato do trabalho (E10NGFOB).

A mensuração de resultados continuou basicamente a mesma, até porque, o meu gestor estava longe de mim enquanto trabalhei de *home office*, então, ou seja, a gestão de resultado, a gestão de desempenho é medida através do sistema do banco, através de ferramentas, que já é um sistema bem consolidado, então era esse o controle mesmo remotamente que ele tinha sobre o meu trabalho, mas mantemos contatos recorrentes durante esse período, sendo que não senti nenhuma mudança em sua gestão. (E13NGBOA).

Os profissionais apontaram tanto benefícios, quanto desafios, no formato de trabalho remoto e híbrido para os trabalhadores. Os benefícios, principalmente, referem-se à praticidade de não precisar enfrentar trânsito, flexibilidade de horário e maior produtividade.

Vejo que a maioria dos colegas também compartilha do sentimento sobre a praticidade de você estar em casa, evitar trânsito, ter uma flexibilidade de forma de horário, poder

almoçar em casa mais tranquilo sem precisar ir até um restaurante e depois que você almoçar consegue descansar, então, isso traz uma um conforto maior (E11NGFOB).

Então, dependendo do foco que a pessoa dá ao trabalho, ela se torna até mais produtiva por não ter tantas interrupções (E8NGFOD).

Já os desafios destacados sobre o trabalho remoto e híbrido para o trabalhador estão relacionados à diminuição das relações interpessoais com colegas de trabalho e das distrações que podem ocorrer, como, por exemplo, a presença de crianças e animais.

O problema principalmente é a falta de relações pessoais com outros colegas. Se você fica em casa, diminui a convivência com outras pessoas, não existe mais a confraternização com os seus colegas e fica acaba existindo apenas reuniões virtuais. Acho que isso é um malefício que pode às vezes levar uma pessoa a ficar mais mal e depressiva. (E13NGBOA).

O lado negativo para mim, refere-se a ter família em casa durante o trabalho, acaba que diminui a concentração, porque vai ter filho, vai ter esposa ou marido que vai chamar, e tirar a concentração. Então se a pessoa não tiver um ambiente adequado isto vai ser um problema (E8NGFOD).

Também foi questionado aos profissionais bancários não gestores, quais eram os benefícios e desafios no trabalho remoto e/ou híbrido para as empresas. Os benefícios mais comentados referem-se ao aumento da produtividade dos trabalhadores e a redução de custos para os bancos. É importante destacar que a redução de custos da empresa significou, em alguns casos, na absorção destes, pelos trabalhadores.

Para o banco, eu vejo como benefício, a possibilidade do aumento da produtividade dos funcionários, gerando mais resultado. A produtividade tem que acontecer independente de ser presencial ou de ser remoto. Mas acredito que não tenha prejuízos, pelo menos na percepção de onde eu atuo (E11NGFOB).

Para a empresa, é muito lucrativo, principalmente com a redução de despesas, que diminui, como a energia, os materiais. E também tem a questão do prédio físico, onde os bancos podem ir para estruturas menores, o que acaba reduzindo gastos (E5NGFOC).

Como um dos desafios do trabalho remoto e híbrido para as empresas, foi apontado a possibilidade de acessos e utilização de dados de clientes que devem ser tratados sob sigilo. Mesmo com a tecnologia disponível e os elevados investimentos, ainda existe dificuldade no acompanhamento da realização das tarefas e atividades dos trabalhadores que estão no *home office*, aqui entendida como a supervisão direta, um dos mecanismo de controle apresentado por Mintzberg (2015), que ocorre quando a organização deixa o estado mais simples e um ou mais funcionários assume a coordenação passando a ser responsável pelo trabalho de outras pessoas, dando-lhes instruções monitorando suas ações.

Eu acho que o desafio, falando do ponto de vista da instituição, seria o sigilo bancário com a fragilidade que esse formato de trabalho acaba gerando. Os funcionários têm acesso a dados sigilosos de clientes, poderia facilitar a utilização desses dados de maneira negativa. Acredito que essa seja a maior das preocupações dos bancos (E12NGBOA).

Os entrevistados apontaram áreas de melhoria tanto para os funcionários quanto para as empresas. Apesar da vasta experiência adquirida com o trabalho remoto e híbrido nos últimos anos, as instituições bancárias ainda precisam aprimorar aspectos que otimizem as atividades e fomentem a troca de experiências entre a empresa e os colaboradores, ao mesmo tempo que buscam manter sua lucratividade e o bem-estar dos trabalhadores. Uma das sugestões proeminentes diz respeito à reformulação na avaliação de desempenho, com propostas de valorizar mais a produtividade do que a presença física, eliminando a necessidade do controle de ponto eletrônico e a rigidez no controle das horas trabalhadas mensalmente, como ainda é praticado.

Talvez a forma que deveria ser melhorado na estrutura organizacional do ponto de vista das tecnologias e formatos de trabalho, também seria aperfeiçoar a forma no qual as empresas hoje controlam os trabalhadores, saindo um pouco assiduidade e passar a ser via produtividade. Teríamos mais liberdade para poder trabalhar nos momentos e cumprindo, obviamente, a carga horária, mas tendo mais liberdade, mais flexibilidade, para poder exercer suas atividades que dentro do setor bancário não se tem (E15NGFOA).

Ressalta-se que o ponto abordado pelo entrevistado E15NGFOA, vai de encontro com a Consolidação das Lei do Trabalho (CLT): “art. 74 – *Para os estabelecimentos de mais de vinte trabalhadores será obrigatória a anotação da hora de entrada e de saída, em registro manual, mecânico ou eletrônico, conforme instruções a serem expedidas pelo Ministério do Trabalho, devendo haver pré-assinalação do período de repouso*”. Dessa forma, a marcação ainda continua sendo obrigatória e indispensável, mesmo para os que estão trabalhando no formato remoto.

Houve, ainda, sugestões para melhoria no acesso aos sistemas, estabilidade de conexão. Entende-se a preocupação com a segurança de informações, mas a hierarquia de acessos torna mais moroso o trabalho e menos efetivo, assim como, a instabilidade gera perda de tempo e menos consistência nas atividades rotineiras.

Eu acho que com certeza o banco tem que melhorar, mais uma tecnologia, porque às vezes a gente tem dificuldade, o sistema a gente entende que ele é muito pesado, um sistema que tem muitas informações e às vezes até dentro da estrutura das agências, as plataformas a gente tem dificuldade de acessar (E1NGFOA).

Outras melhorias enfatizadas envolvem a gestão de custos, como aluguéis de estruturas físicas para agências, despesas com segurança, energia e água. Segmentos de clientes não

Alguns termos associados à pandemia da Covid-19 incluem sensação de insegurança, mudanças rápidas implementadas, momentos de incerteza sobre os procedimentos a serem seguidos, sobrecarga de atividades, problemas de acesso e conexão, falta de contato e desafios de adaptação. Por outro lado, há um conjunto de termos que envolvem questões como gestão, comunicação, acompanhamento, benefícios, estrutura e tecnologia.

De forma resumida, a macro categoria sobre formato de trabalho apresentou questões sobre o trabalho remoto e híbrido terem vindo para ficar, para além do período pandêmico; a disponibilidade do aparato tecnológico, ora suficiente, ora insuficiente e onerando os trabalhadores; os aspectos que afetam positivamente e negativamente a produtividade; a estrutura relacional; a micro gestão e seus mecanismos de supervisão; a macrogestão e seus mecanismos de coordenação; o impacto da transformação digital como impulsionador e suporte das mudanças no formato de trabalho; benefícios e problemas dos formatos híbrido e remoto para trabalhadores e para as instituições bancárias.

4.2.3. A Transformação Digital e a Estrutura Organizacional - Análise dos Profissionais Gestores

Para os gestores, os principais fatores estratégicos que levaram os bancos a adotar novas tecnologias foram a busca por melhoria nos processos de negócios e aprimoramento da experiência dos clientes. Os achados coincidiram com os apontados pelo grupo anteriormente mencionado, revelando similaridade na percepção entre gestores e não gestores. Na entrevista com o participante E23GFOC, torna-se evidente que os gestores já observam mudanças como a melhoria nos processos internos e rotinas, aumento da produtividade das equipes, redução de custos e aprimoramento da satisfação e fidelização dos clientes. Eles enfatizam a relevância dos resultados financeiros resultantes dessas transformações para o negócio.

Aumentou a eficiência nas rotinas diárias, com menos atividades operacionais e com mais atividades comerciais, além de que, cada vez mais os clientes são digitais, o que acaba por reduzir custos e gerar eficiência. Hoje um gerente é capaz de ter em sua carteira uma quantidade muito maior de clientes. A tecnologia impulsiona cada vez mais o cliente a depender cada vez menos de alguém para atendê-lo. Menos custos, acabam gerando mais resultados. Conseguimos também ser mais assertivos nas interações com os clientes, oferecendo diversas possibilidades de atendimento, uma gama maior de serviços financeiros, cada vez mais personalizados, o que também aumenta a satisfação e a fidelização desse cliente (E23GFOC).

A automação e digitalização têm impacto direto no atendimento ao cliente, tanto presencialmente quanto no autoatendimento, onde os clientes utilizam canais digitais como *internet banking*, *mobile banking* e caixas eletrônicos. Isso proporciona maior autonomia e reduz o fluxo nas agências, resultando em atendimento presencial mais ágil e personalizado.

Essas constatações corroboram com o estudo de Paulet e Mavoori (2020), que ressalta a importância das novas tecnologias na melhoria do desempenho e satisfação do cliente. Os bancos reconhecem esse valor, democratizando o acesso aos serviços financeiros e reformulando suas estratégias. Para as instituições financeiras, a digitalização se tornou uma ferramenta crucial para impulsionar lucros e estabelecer diferenciação no mercado. Além disso, contribuiu para aprimorar o cerne dos negócios, reduzindo custos, aprimorando a qualidade dos serviços e fomentando o desenvolvimento de novos produtos financeiros. Esse avanço também se reflete na melhoria dos processos internos e rotinas, como mencionado por um gestor:

A tecnologia utilizada na melhoria de processos manuais. Um exemplo, quando eu entrei no banco a 13 anos atrás, para conferir uma assinatura de um cliente, era um cartão de autógrafo, que era uma cartolina, que ficavam guardados em gavetas, e toda vez que chegava um cheque no caixa, precisamos levantar e procurar o cartão com a assinatura do cliente e conferir se a assinatura estava correta. Hoje eu tenho tudo isso no computador, onde com poucos cliques eu consigo ver a assinatura. Outro exemplo é referente à listagem com nome do cliente pessoa física ou da pessoa jurídica, CPF ou CNPJ e o número das contas correntes, essa listagem era impressa e parecia um livro. Hoje no banco não imprimimos papel, pois todos os dados ficam no sistema (E29GFOB).

E outro ponto apontado pelos gestores, e que também foi destacado pelos não gestores, refere-se à conectividade (sistema técnico), processo de integração e transmissão de dados financeiros, por intermédio de sistemas de controle, que gera múltiplas possibilidades de negócio, o banco conectado aos clientes, aos concorrentes e ao mundo.

Antigamente os clientes não tinham aplicativos em celular, poucos utilizavam os canais digitais, o que tinha era ligar na central para fazer a operação. Hoje já tem vários aplicativos, tem Internet Banking, e mobile, onde praticamente o cliente se atende, e realiza interações com os gerentes de relacionamento, validam e enviam produtos. O cliente consegue fazer aplicações, fazer contratos de câmbio, fazer transferências entre contas para outros bancos de forma rápida e segura em poucos cliques no celular (E27GFOA).

Questionados se todas essas mudanças tecnológicas ocorridas nos bancos estão relacionadas com a idade e ou tamanho destas instituições, e se esses fatores foram capazes de influenciar esse processo de mudanças, os entrevistados do grupo de gestores responderam que o tamanho da organização, no que se refere à sua complexidade e grau de formalização, influência no processo de adaptação da estrutura organizacional, o que também é ponto de similaridade com o grupo de não gestores.

Os bancos tradicionais, são grandes organizações e estão há um bom tempo no mercado, e tiveram mais dificuldade em absorver as novas tecnologias, quando comparados aos bancos digitais, que já nasceram digitais e são menores. Integrar novas tecnologias e modificar as que já temos é muito complexo, pois depende de vários pontos que precisam ser estudados. Nos bancos digitais, o cliente tem total

autonomia, pois ele mesmo abre a sua conta, contrata o que deseja, cancelar o que não quer mais de forma digital, sem tanta necessidade de interagir com alguém.

A tecnologia provocou mudanças na comunicação externa, principalmente nas interações dos profissionais do banco com os clientes, com o surgimento da plataforma *WhatsApp*, que gerou uma quantidade maior de demandas. Os clientes ficaram mais exigentes e imediatistas, buscando agilidade no atendimento, na contratação e cancelamento de produtos e serviços e na solução de seus problemas.

A demanda no *WhatsApp* é muito grande, porque o cliente de qualquer lugar pode fazer solicitação de atendimento. A maioria dos clientes não querem mais vir mais na agência e pegar fila para resolver uma demanda. A maioria deles preferem ser atendidos no *WhatsApp*, anda muito corrido para todo mundo (E16GFOC).

Priorizamos o atendimento dos clientes principalmente pelo *WhatsApp* e quando precisamos de uma reunião com maior grau de formalidade, realizamos via MS-Teams, aí temos a possibilidade de falar com o cliente, um especialista de algum produto específico, como por exemplo investimento ou um empréstimo que está muitas vezes em outra cidade e eu dentro da agência, sem a necessidade de uma visita presencial, que se fosse presencial demoraria um tempo maior para acontecer, teria custos com passagens e combustível. Tem clientes que preferem, pois resolve mais rápido a necessidade e o problema dele (E16GFOC).

Ainda segundo a percepção dos gestores, a integração das tecnologias ao tecido organizacional, ficando comuns e seu uso “transparente” no dia a dia, foi o item de maior relevância relacionado à estrutura relacional, ou seja, aquela que diz respeito à interação com colegas, com chefia e profissionais de outras áreas. Dessa forma, as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) têm papel fundamental na comunicação interna dos bancos, conseguindo aproximar diferentes áreas, com uma comunicação simples e mais ágil, facilitando o trabalho dos setores. Essa foi uma percepção compartilhada entre gestores e não gestores.

A comunicação entre as áreas, entre superiores, entre liderados, ficou muito mais rápida. Hoje, por exemplo, nem temos mais telefone de mesa, basicamente falamos com as pessoas via *Teams*, *whats* e e-mail quando é uma coisa mais formal, que precisa ser registrada (E26GBOA).

Baptista *et al.* (2020) argumentam que as tecnologias presentes no ambiente de trabalho tornaram-se importantes, auxiliares no trabalho individual, mas desde então, evoluíram para uma base de interações sociais e construção de comunidades nas organizações. Os resultados observados são, de maneira concisa, uma integração maior das áreas dentro das instituições financeiras, maior poder de tomada de decisão e maior produtividade individual e das equipes.

Quando chegaram os smartphones a utilização de aplicativos de mensagens, a utilização dentro do banco do *Teams* e outras formas de comunicação, as coisas começaram a tomar uma velocidade muito grande. Hoje a comunicação chega mais rápido o que possibilita que sejam mais assertivas as decisões que se precisar tomar,

os apoios das áreas de especialistas que ficam muitas vezes em outras cidades, tudo é mais rápido. Sem dúvida nenhuma que a tecnologia é importantíssima para nós, pois percebo que somos mais produtivos, quando comparo com início da minha carreira a 30 anos atrás (E17GFOA).

Quanto à produtividade das equipes, com o aumento das TICs, o que difere entre as falas dos dois grupos refere-se à visão de gestão sobre todo o negócio, e não somente com olhar sobre as atividades isoladas e produtividades individuais, conforme foram destacadas nas falas dos profissionais de nível operacional apresentadas anteriormente.

Com as ferramentas que temos hoje dentro do banco, começamos a observar a real a necessidade do cliente e ofertar o produto certo para o cliente certo. Dessa forma, passamos a ser mais assertivos com os resultados. As próprias ferramentas, após fazer diversas análises do cliente como por exemplo: renda, perfil de consumo e vários outros, que ocorre da interação do cliente com os nossos sistemas, conseguimos oferecer o que ele precisa. Consigo também direcionar as atividades diárias do meu time, após as informações que tiro no sistema, buscando rentabilizar a minha unidade (agência). Passamos a ter também um pós-venda para ver se realmente o cliente estava sabendo daquele produto, daquele serviço ou daquela consultoria. Além do mais, meu cliente tem a comodidade de muitas vezes contratar um produto ou serviço sem precisar vir a uma agência, fica tudo disponível pra ele nos meios digitais. Meu NPS (Net Promoter Score) melhora significativamente, mas também gera por parte do meu cliente uma maior exigência nos serviços prestados e nos produtos contratados. (E23GFOC)

Os gestores enfatizam as mudanças significativas na produtividade das equipes graças aos sistemas de inteligência artificial, capazes de personalizar e eficientemente fornecer informações alinhadas com as necessidades dos clientes no momento. Apesar das interações ainda ocorrerem no ambiente físico, há uma considerável base de usuários totalmente digitais. Essa realidade está alinhada com a terceira camada da Transformação Digital, conhecida como “Serviços Baseados em Dados na Cadeia de Valor”, que implica uma reconfiguração do modelo de negócios, priorizando clientes digitais (WARNER; WAGER, 2019). As organizações reconhecem a capacidade de criar serviços apoiados em dados a partir de produtos e processos na cadeia de valor. A vantagem estratégica se solidifica em serviços que se apoiam em dados, permitindo novas estruturas operacionais, simplificando e fortalecendo a competência organizacional através da Transformação Digital. Nessa fase, os dados não são meramente utilizados para aprimorar a eficiência operacional; eles se tornam fonte de receitas (CARVALHO *et al.*, 2021).

Destacam-se, ainda, os avanços na mensuração de produtividade por meio dos sistemas de gestão, que foram aperfeiçoados ao longo dos anos, com o aumento da tecnologia em bancos. Essas percepções são compartilhadas pelos grupos de gestores de *back* e *front office*, com uma visão da produção da equipe, e pelos não gestores, com uma visão individual de produção.

Com os sistemas de gestão, eu consigo direcionar a minha equipe, eu recebo as informações mais rápidas e consigo ter foco e disciplina para fazer o que tem que ser feito (E17GFOA).

Com essas ferramentas eu consigo ver que o João está entregando e a Maria não, através dessa tecnologia você tem uma tomada de decisão mais assertiva também com relação ao termo de mensuração das entregas e dos resultados que essas entregas de produção geram (E28GBOA).

Consequentemente me apoia também no meu dia a dia porque a gente tem um modelo aqui que de dois a três dias úteis de *delay* eu consigo ter um acompanhamento do meu time diário porque no dia a dia da agência você acaba acompanhando também o que está no sistema, então a tecnologia facilitou muito tudo que era no papel do passado até estar formalizado mandar e ser validado, demorava bastante, então já tinha às vezes uma operação de crédito ou a venda de um produto de serviço que você tinha 5, 6 dias para poder garantir para dar uma formalizada que ia seguir com ela, hoje não hoje num clique você já garante isso e tem um acompanhamento (E30GFOD).

Ao serem questionados sobre mudanças na hierarquia, com a adoção de tecnologias, o que mais teve destaque foi a extinção de cargos e funções dentro dos bancos. Com isso, foi possível perceber similaridade com as respostas dos profissionais bancários não gestores, demonstrando que esse fato ocorreu de forma ampla, na maioria dos bancos brasileiros.

Sim, teve uma alteração ao meu ponto de vista teve até a retirada dos cargos gerente administrativo (E18GFOA).

Então assim é uma cadeia que naturalmente para trazer mais eficiência, acaba compilando áreas, então assim, área de *back office* numa estrutura nossa hoje praticamente não existe (E21GFOA).

Nós tínhamos uma figura de um polo onde eram feitos todos os serviços operacionais, o que passou se a fazer e que esse polo deixou de existir (E23GFOC).

Você tinha contabilidade, compensação, caixa, tesouraria, atendimento então assim, você tinha várias, várias funções que você acumulava, até mesmo porque tinha vários funcionários para poder cuidar (E25GFOA).

Essas mudanças na hierarquia bancária podem ser relacionadas ao estudo de Kretschmer e Khashabi (2020), que argumentam que as tecnologias nas organizações aumentam a quantidade de informações disponíveis para os tomadores de decisão, demonstrando quais tarefas são ou não importantes. Através disso, torna-se mais simples identificar as tarefas e funções que podem ser modificadas ou até mesmo eliminadas dentro das organizações. Muitos elementos tradicionais, tarefas ou posições não são mais imprescindíveis, já que são desempenhados com maior eficiência por dispositivos digitais. Além disso, a adoção de tecnologia traz à tona uma série de novos elementos essenciais para os resultados da empresa, gerando uma demanda por novas tarefas. Muitas funções e tarefas emergentes na era digital tornam-se essenciais para o desempenho organizacional. As tecnologias também auxiliam na

Da mesma forma que no grupo anterior, o grupo de gestores destacou alguns fatores que antecederam e foram motivadores da transformação digital, os elementos intervenientes, bem como, os fatores/elementos resultantes. Os fatores antecedentes também foram a necessidade de melhorar e otimizar os processos internos e a experiência do cliente.

Como elementos intervenientes, foram citadas a automação, a digitalização, a conectividade, a idade e o tamanho das instituições bancárias tradicionais. Como fator resultante e, talvez, o principal desafio foi citada a necessidade de integração das tecnologias de informação e comunicação com o tecido organizacional, a dizer: com a comunicação interna, com o poder de tomada de decisão e levando a maior produtividade. Resultam também da transformação digital as novas formas de interação com o cliente, o aumento da produtividade individual e de equipes, o aumento dos lucros das instituições, as novas formas de mensuração de produtividade e o enxugamento da estrutura com extinção de funções, o que causa um efeito colateral de acúmulo de atividades e responsabilidades.

4.2.4. Mudanças no Formato de Trabalho e a Estrutura Organizacional - Análise dos Profissionais Gestores

Quando indagados se haviam trabalhado ou estavam trabalhando na modalidade remota ou híbrida, exercendo suas atividades em casa ou qualquer outro lugar que não fosse o seu local de trabalho habitual, os gestores destacaram que haviam exercido suas atividades durante a pandemia da Covid-19 no formato de trabalho remoto ou híbrido. Fora isso, vale destacar, que essa não era uma forma de trabalho usual no setor bancário, quando questionados, se já trabalhavam nesse formato antes da pandemia, os gestores de *front office*, não destacaram essa possibilidade. Já para os gestores de *back office*, essa prática já acontecia como uma possibilidade de formato de trabalho.

No decorrer da pandemia, que foi o período que a gente ficou mais em home office (E26GBOA).

Além disso, chama a atenção o legado que a pandemia deixou para o segmento, a possibilidade de continuarem a exercer suas atividades no formato remoto ou híbrido. Mesmo que a maioria desses profissionais tenha voltado para o espaço físico das agências e escritórios administrativos, esse ponto é um consenso entre gestores e não gestores que veem essa realidade.

No momento voltamos a trabalhar dentro das agências, mas em alguns cargos de departamento de matriz específicos ainda trabalho de home office (E16GFOC).

Hoje eu atuo na modalidade híbrida (E18GFOA).

Para os gestores, os sistemas de gestão influenciam, principalmente, no controle das atividades remotas/híbridas. Além de todas as tecnologias de comunicação e informação utilizadas para que os profissionais pudessem se comunicar e continuar realizando suas tarefas, os gestores ainda contavam com as ferramentas disponibilizadas pelos bancos para que conseguissem fazer uma boa gestão de seus liderados. E que, segundo eles, não foram sentidos impactos em suas atividades e ocorrem pontos positivos em se poder trabalhar em casa próximo a família.

Na mesma pegada e eu como gestor tinha um acesso muito próximo com todos os gerentes porque a gente conversava todos os dias, fazia reunião todo dia via ferramenta de videoconferência, tinha várias o *ebex*, o *zoom*, o *teams*, o próprio WhatsApp através de videoconferência, foi bom trabalhar próximo da família dentro de casa utilizando as ferramentas de gestão que o banco disponibilizou na oportunidade (E23GFOC).

Além disso, durante o período de trabalho remoto, a comunicação entre gestores e profissionais tornaram-se mais frequentes. Existe a preocupação de como foi o dia dos trabalhadores, em como estão sendo desempenhadas as atividades e como são as interações com os clientes, forma na qual os gestores acompanham a rotina dos trabalhadores.

Você tem que ficar mais de perto acompanhar entender como é que ocorreu durante o dia a pessoa tem que falar com ela três quatro vezes no dia mesmo tanto remoto para saber como é que foi quantidade de cliente (E30GFOD).

Ao serem questionados se a organização, na qual cada um trabalha, propiciou ou propicia meios adequados à realização do seu trabalho durante o período em que trabalha ou trabalhou remotamente (conexão de internet, equipamentos, acesso ao sistema, suporte tecnológico, entre outros), os respondentes indicaram que tiveram pouca infraestrutura no início do trabalho remoto ou híbrido com a disponibilização de equipamentos. A maior queixa apontada pelos gestores se refere justamente à falta de computadores e demais equipamentos. Mesmo para os casos como conexão e acesso ao sistema, que foram menos citados, observou-se nas falas dos gestores que existiram falhas. No caso do Banco C, as dificuldades tecnológicas foram tão grandes que os profissionais passaram a levar os computadores de mesa para casa, para que pudessem continuar a exercer suas atividades. Durante um período, esses profissionais tiveram dificuldades diversas com o fornecimento de infraestrutura tecnológica (hardware e software), mas que com o tempo foram sendo ajustadas.

Eu acho que eles deveriam ter dado algum computador notebook para os funcionários que a gente tinha porque a gente levava o próprio terminal, cpu, a gente carregava tudo de forma manual a gente não tinha notebook. Outro ponto que dificultou bastante,

foi a questão da internet, tínhamos que usar toda a nossa estrutura, às vezes com a internet um pouco ruim, não conseguia carregar o sistema do banco (E16GFOC).

Foi um momento desafiador porque a gente não tinha tecnologia que a gente tem hoje e a gente precisou ir para casa para exercer as mesmas atividades que teria que exercer estando dentro da agência e não tínhamos infraestrutura para podermos fazer isso (E29GFOB).

Sobre a fase da adoção do teletrabalho ou trabalho remoto ou híbrido, se o gestor sentiu algum tipo de insegurança ou incerteza sobre o que fazer ou como fazer suas atividades e a gestão da sua equipe, foi apontado a insegurança sobre como realizar suas atividades. A principal dificuldade que os gestores apresentaram foi, justamente, em como fazer a gestão das equipes a distância. Essa preocupação na gestão de pessoas, também foi abordada por Nogueira e Patini (2012), os gestores devem desempenhar suas funções de gerenciamento, coordenação e controle remotamente. No que diz respeito aos processos de gestão, como contratação, treinamento, desenvolvimento, acompanhamento do cumprimento de metas, avaliação de desempenho, motivação, planos de cargos e salários, entre outros, a condição das relações de trabalho remoto apresenta uma série de desafios aos gestores. A comunicação à distância é a base dessa relação de trabalho entre o subordinado e a chefia, permitindo que esta avalie o desempenho, faça críticas e até trace estratégias de desenvolvimento profissional, tanto para si quanto para os funcionários sob sua supervisão.

Fazer gestão da minha equipe no *Home Office*, foi desafiador. No início foi bem complexo, pois eu tive que me acostumar com o novo modelo, diferente de quando você está na agência, pois ali, você está o tempo todo com os funcionários, observando, orientando, direcionando, dando apoio e o suporte que eles precisam (E16GFOC).

Quando questionados sobre a comparação da produtividade entre o remoto/híbrido com o presencial, os gestores apresentaram em suas respostas divergências. Para a maior parte dos gestores, os formatos de trabalho remoto ou híbrido levam a diminuição da produtividade de sua equipe, já para outros gestores esse formato de trabalho pode proporcionar o aumento de produtividade. Essas discordâncias sobre a produtividade no remoto/híbrido, também ocorrem entre os grupos (gestores e não gestores), que apontaram que perceberam o aumento da produtividade em sua maioria. Evidencia, dessa forma, não existir uma concordância acerca do tema. Percebe-se assim que a produtividade não está necessariamente relacionada ao local de trabalho, mas sim, ao perfil do gestor, disciplina do profissional, ao grau de maturidade e engajamento da equipe, a comunicação interna, atividades para integração de colaboradores, a natureza das atividades a serem realizadas, suporte e infraestrutura oferecidos pelas

organizações. Uma preocupação destacada dos gestores é sobre quais profissionais estão preparados para permanecer nesses formatos de trabalho.

Tem muita diferença de produtividade no presencial e no remoto. No presencial você está com a equipe do seu lado, você comunica mais rápido no sentido de dar foco que acompanhar mais de perto, já no remoto isso é mais complicado (E17GFOA).

Eu credito que no presencial tem um impacto mais profundo de produtividade, a gente consegue extrair muito mais coisa na presencial do que na remoto (E18GFOA).

O profissional que é engajado, que sabe que ganha por produtividade, ele não pede a oportunidade, ele sabe que se for mais produtivo ele ganha mais e no remoto talvez isso seja mais fácil, porque você não tem interferências do dia a dia dentro de uma agência, então você pode focar mais (E30GFO).

Tem pessoa que realmente produz melhor em casa porque ela é mais disciplinada porque para trabalhar em casa a pessoa tem que pensar nisso na questão de ser disciplinada porque realmente acontecem inúmeras coisas dentro de casa que podem tirar sua atenção ao ponto de você não executar as suas atividades (E29GFOB).

Os gestores relatam também mudanças na comunicação interna que ocorrem não somente no trabalho remoto e ou híbrido, mas também no presencial. Justamente a utilização de novas ferramentas de comunicação que foram incorporadas ao tecido organizacional dos bancos nos últimos anos.

Dentro da nossa organização, nós adotamos o celular corporativo nós temos um grupo de WhatsApp corporativo somente com celulares corporativos onde às vezes a gente quer dar um direcionamento de forma geral a gente consegue soltar aquilo de forma para todos, todos visualizam todos dão *feedback*, todos participam, todos falam e aqueles que às vezes não entendeu ou não está alinhado a gente entra em uma videoconferência, a gente conversa individualmente, a gente liga, a gente faz uma ligação pelo Teams, pelo Zoom, pelo ebex e aciona aquele funcionário para que ele possa estar participando ali e inteirando do processo de direcionamento do dia da semana ou do mês isso realmente a forma ela mudou antes a gente falava só de forma presencial (E23GFOC).

Tanto no trabalho presencial, quanto no remoto ou no híbrido, os gestores contam com ferramentas que auxiliam no processo de *feedback*, que continuaram sendo realizados sem alterações. O que se percebe é que as ferramentas tanto de acompanhamento de produção quanto para a realização de *feedbacks* funcionam de maneira satisfatória e dão suporte para que os gestores consigam desempenhar suas funções em sua plenitude, seja de forma presencial e ou remota, seja elas em conversas diárias, como forma de correção de rotas e de acompanhamento ou avaliações, que acontecem periodicamente. Não existe uma diferenciação dessas ferramentas nas diversas áreas do banco, tanto gestores de *back e front office* conseguem realizar *feedback* utilizando as mesmas ferramentas.

Não vejo nenhuma alteração significativa, é possível fazer de forma remota, sem nenhum problema tentando caracterizar o contato quando não por telefone por vídeo (E20GBOA).

Feedbacks quase diários dentro da rotina do dia a dia, a gente tem épocas que coloca no sistema, mas a gente pode constantemente quando precisar ir lá e alimentar a ferramenta, então os feedbacks são todos feitos com base no resultado e comportamental (E27GFOA).

Para os gestores de *back e front office*, as tecnologias causaram alterações em sua gestão, principalmente, facilitando no acompanhamento da produtividade, na gestão de metas, *feedbacks* e planos de desenvolvimento para esses trabalhadores. Com a tecnologia da informação chega de forma mais rápida o que proporciona com que a tomada de decisão seja também mais rápida e assertiva. Apesar das tecnologias ajudarem no acompanhamento da produtividade e facilitar a realização do trabalho no formato remoto e híbrido, a distância física e a intermediação da coordenação e supervisão de atividades (supervisão direta, Mintzberg, 2015) é dificultada pelo formato de trabalho. Em outras palavras, fica mais fácil o liderado 'ludibriar' o líder sobre se está fazendo mesmo sobre o que foi combinado.

A tecnologia possibilita que tenhamos informações sobre o que está acontecendo na empresa, na equipe e com aquele colaborador em específico, mais rápido. Munido com essas informações, posso corrigir rotas mais rápido e dar feedbacks com mais frequência. Consigo acompanhar a produtividade e direcionar minha equipe com as metas que vem desenhadas pelas áreas de estratégias. No próprio sistema, o colaborador consegue ver o que precisa e quanto precisa fazer para entregar a produção necessária para ganhar sua remuneração variável. Eu como gestora acompanho isso direcionado o que precisa ser feito e quando precisa ser feito para que minha equipe atinja os objetivos. Hoje acontece tudo de forma mais rápida que antigamente não acontecia, isso facilita minha função de gestora de equipe (E29GFOB).

Eu vejo que a tecnologia veio para ajudar bastante essa questão do acompanhamento da produtividade, hoje no dia seguinte eu consigo mapear tudo que foi feito na minha área do dia anterior, então pensando na questão foi bom e fundamental para a gente também não gastar energia com coisa que não agrega no nosso negócio, o que fica mais complicado e o acompanhamento da realização das atividades do funcionário que não estão próximos a mim (E26GBOA).

O grupo gestores destacou apenas os principais benefícios do trabalho remoto ou híbrido para os trabalhadores. Não foram abordados nas respostas, desafios para trabalhadores durante o formato de trabalho não presencial. Esses benefícios estão relacionados ao tempo gasto com deslocamento, redução de custos e o maior foco que pode se dar ao trabalho quando existem menos interrupções.

Os principais benefícios são o ganho de tempo no deslocamento até a empresa, redução de custos com combustível e estacionamento (E20GBOA).

Maior foco para a realização das tarefas, sem interrupções e distrações (E17GFOA).

Na ótica dos gestores, o principal desafio está relacionado à gestão da equipe e acompanhamento das atividades desempenhadas pelos trabalhadores durante o trabalho remoto ou híbrido. Destaca-se nas falas dos entrevistados, que esse é um desafio compartilhado pela maioria dos gestores de bancos. São apontadas dificuldades de coordenar, comandar, controlar e supervisionar, quando os trabalhadores não estão próximos fisicamente. Mesmo com a tecnologia no apoio à gestão, acompanhamento e comunicação, ainda existe uma cultura dos gestores de banco, de *back e front office* sobre a real efetividade da gestão de pessoas a distância.

Existem vários problemas, principalmente no acompanhamento desses trabalhadores, no qual você sabe exatamente o que a pessoa estava fazendo durante a jornada de trabalho (E20GBOA).

O acompanhamento do que você delegou é mais difícil porque você não está ali junto com o colaborador no dia a dia vendo que ele está fazendo orientando (E16GFOC).

As principais sugestões de melhoria que os gestores apresentaram sobre a estrutura interna dos bancos referem-se a investimentos massivos na substituição e aprimorando em tecnologias do legado, que são os sistemas e plataformas ultrapassadas que ainda são utilizados e os bancos não conseguiram substituir e a automação de processos manuais que ainda existem, o que acabaria liberando gestores para que consigam fazer uma gestão ainda mais próxima, cuidando da equipe para que ela seja cada vez mais preparada e produtiva em qualquer formato de trabalho.

Acredito que as principais melhorias deveriam investimentos cada vez maiores no aprimoramento de tecnologias de legado e automação de processos. Como gestor, eu faria uma gestão ainda mais próxima do meu time, seja no presencial ou a distância. Dessa forma eu poderia direcionar esforços para as coisas no acompanhamento desses profissionais com mais proximidade, entendendo em como eu poderia ajudá-lo a se desenvolver como profissional, pois hoje devido ainda a grande quantidade de processos e atividades que ainda existe, acaba tomando muito o meu tempo e eu percebo que não realizo esse tipo de atividade com deveria ser feito (E26GBOA).

Uma nuvem de palavras é apresentada na Figura 8, que relaciona as Mudanças no formato de trabalho na Estrutura Organizacional, segundo a visão dos gestores.

Foram destacados pelos gestores os avanços nos formatos de trabalho à distância e as dificuldades de disponibilização da infraestrutura necessária para o trabalho no formato remoto. E, relacionados com a ocorrência da pandemia da Covid-19, foram citados a sensação de insegurança, as mudanças rápidas implementadas que ocorrem e precisam ser aprendidas, as dificuldades da gestão de equipes à distância, a produtividade dos liderados e os processos de *feedbacks*. Assim como no grupo de profissionais não gestores, outro agrupamento de termos relaciona questões como gestão, comunicação, acompanhamento, desafios de gestão, estrutura e tecnologia.

Figura 8 - Mudanças no formato de trabalho na Estrutura Organizacional – Análise na Visão dos Gestores



Fonte: Elaborada pelo autor.

De forma resumida, a percepção dos gestores quanto ao formato de trabalho trouxe questões sobre o trabalho remoto e híbrido terem vindo para ficar, para além do período pandêmico; a disponibilidade do aparato tecnológico que não ocorreu de forma satisfatória; os aspectos que afetam positivamente e negativamente a produtividade; a estrutura relacional; a microgestão e seus mecanismos de supervisão; a macrogestão e seus mecanismos de coordenação; o impacto da transformação digital como impulsionador e suporte das mudanças no formato de trabalho; benefícios e desafios dos formatos híbrido e remoto para trabalhadores e para as instituições bancárias.

4.2.5. Transformação Digital e a Estrutura Organizacional - Análise dos *Experts*

Percorrido os dois níveis organizacionais, operacional e tático, tem-se agora a percepção do nível estratégico dentro de instituições financeiras sobre a integração de tecnologia ocorridas nos últimos anos e os possíveis passos que o setor deve seguir. Os cargos estratégicos são responsáveis pela tomada de decisão sobre os objetivos e a formulação do planejamento para o crescimento da empresa. Dessa forma, foi questionado, aos *experts*, as principais mudanças

tecnológicas ocorridas no setor nos últimos anos, e foram apontados alguns exemplos: ferramentas de atendimento interativas, Automação de Processos Robóticos (RPA), biometria, melhoria dos caixas eletrônicos, notebooks para o trabalho dos trabalhadores, melhorias nas plataformas digitais e nos canais digitais, aplicativos de comunicação internos, novos softwares com tecnologia com inteligência artificial.

Ferramentas de atendimento interativas, onde o próprio cliente recebe solução daquilo que precisa, autoatendimento, o que chamamos de RPA (EEXP3).

Biometria, pagamento por aproximação, plataformas digitais, canais digitais, aplicativos de comunicação interno e segurança de dados (EEXP4).

Caixas eletrônicos, computadores portáteis, softwares para melhorar o trabalho dos profissionais desse setor e o atendimento ao cliente (EEXP5).

As percepções desse grupo vão ao encontro com as pesquisas realizadas pela Febraban anualmente sobre esse movimento tecnológico que vem ocorrendo no setor. A Inteligência Artificial continua como umas das tecnologias prioritárias das áreas de TI dos bancos, sendo aplicada, principalmente, na segurança cibernética, na automação e na eficácia dos assistentes virtuais. As aplicações de biometria, *chatbot* e RPA são as mais utilizadas e as consideradas mais importantes pelos bancos. Isso confirma o movimento do setor com a eficiência nas operações e em prover um atendimento ao cliente cada vez mais ágil como apresentado em Febraban (2023b).

O estágio da transformação digital é outro ponto de interesse para as instituições bancárias brasileiras, na opinião deste grupo. Recentemente, houve crescentes investimentos para a utilização da Inteligência Artificial (IA), entradas de novas empresas do tipo *FinTechs*, novas formas de interação entre clientes e bancos, além de avanços nos modelos de negócios.

A indústria bancária tradicional, está focada na evolução do modelo de negócio. Vejo a simplificação de processos, simplificação na forma de contratação de produtos e serviços, melhorando o atendimento aos clientes, cuidando para que funcionários continuem a se aperfeiçoar e a entregar o melhor aos clientes. Mas o banco continua sendo o banco, sendo o intermediário de quem tem recurso disponível e emprestando para quem não tem, obtendo ganhos nessa operação. As tecnologias apoiaram muito em como o banco é banco. Surgem novos formatos de bancos, completamente digitais, mas destaco, que o Brasil possui grandes desafios tecnológicos, uma grande parte da população que ainda não possui acesso ao digital, que necessita e utiliza os bancos e que não pode ser excluída do sistema financeiro. Então, acredito que continuará a acontecer forte evolução do modelo de negócio nos próximos anos, apoiado na tecnologia, pois os clientes exigem essas mudanças (EEXP3).

Ressalta-se, também, a perspectiva sobre o **modelo de negócio** bancário para os próximos anos. Ao se analisar os bancos tradicionais há pouco mais de uma década atrás, havia processos burocráticos com um grau maior de tarefas manuais e presença quase indispensável

de clientes indo até as agências para realizar suas transações financeiras. Houve ao longo dos anos, assim, um aumento no investimento em tecnologia por parte das instituições bancárias, mudança de cultura dos clientes e desenvolvimento de novas tecnologias que permitiram acesso ao sistema financeiro realizado de forma mais fácil. Atualmente, observa-se usuários cada vez mais conectados aos canais digitais para autoatendimento, com consequente redução de agências físicas e do número de funcionários. Para os próximos anos, o grupo de *experts* acredita no aumento do uso da tecnologia para as interações com os clientes, facilitando esse processo e dando segurança, com as transações e os sistemas cada vez mais simples e customizados aos clientes.

Destacou-se a importância da manutenção do modelo de negócio anterior no que tange ao atendimento de uma parte da população brasileira que ainda não possui acesso à internet e aos meios digitais e que utiliza o sistema financeiro. Essa realidade é corroborada com o levantamento realizado pela TIC Domicílios (2022), que mostra que 36 milhões de brasileiros não tiveram acesso à internet em 2022, e uma outra grande parte possui acesso restrito ou de baixa qualidade.

Alguns pontos foram mencionados sobre o que precisa ser observado quando se trata de avanços na transformação digital em bancos tradicionais. O tamanho da organização foi citado entre os três grupos de entrevistados que compõem este estudo. Ao mesmo tempo que a tecnologia permite que os bancos criem produtos, criem soluções para os clientes e conectem a organização, é também comum que apareçam desafios na segurança de dados desses clientes, pois abre margem para fraudes. Além disso, quanto maior a instituição, mais complexos são os processos, mais pessoas estão envolvidas. O ambiente que essas organizações estão inseridas também é outro fator de moderação como, por exemplo, a fiscalização pelos órgãos reguladores, políticas econômicas, concorrência que desafia cada dia mais respostas rápidas.

Eu acho que toda vez que você vai mexer em algum processo dentro de um grande banco, você abre uma margem de risco muito maior do que um banco menor ou totalmente digital, pois temos uma quantidade de funcionários grande e muitos correntistas, além de uma várias áreas e vários processos que precisam estar alinhados dentro desse movimento, são vários dados sigilosos e importantes que precisam manuseados e disponibilizados em outras sistemas e ferramentas com acessos restritos a cada níveis hierárquicos dentro do banco. Além disso, temos uma regulamentação complexa e uma fiscalização próxima e política do governo que exige que os bancos se adaptem rápido. Dessa forma, a velocidade e as dificuldades de avanço tecnológico, como estratégia e acompanhando o mercado, de um banco tradicional são maiores e precisam de um cuidado maior. E às vezes um banco menor ele talvez não tenha um nível de exigência, de elegibilidade, de fraudes e tudo mais como um banco grande (EEXP4).

O tamanho da estrutura da organização, mencionada pelos três grupos, está relacionada aos estudos de Mintzberg (2015), sendo que instituições financeiras possuem grande complexidade administrativa, exigem uma maior especialização dos cargos e, ainda, uma hierarquia fortemente verticalizada como forma de supervisionar os funcionários, conforme destacado também pelo grupo de gestores, além de ferramentas para padronização dos processos, com várias regras e normas a serem seguidas e automação das atividades de trabalho. Assim, de acordo com Mintzberg (2015), quanto maior a organização, mais elaborada é sua estrutura, quanto mais especializadas suas tarefas, mais diferenciadas suas unidades e mais desenvolvido seu comportamento administrativo.

O maior tamanho possibilita maior homogeneidade do trabalho nas unidades, embora promova maior diversidade de trabalho entre as unidades. E, quanto mais diferenciada a estrutura, mais ênfase deve ser dirigida à coordenação, sendo que para isso a organização deve usar instrumentos de coordenação cada vez mais bem elaborados, como uma hierarquia mais ampla para coordenar por supervisão direta, maior formalização do comportamento para coordenar pela padronização dos processos de trabalho, sistemas de planejamento e controle mais sofisticados para coordenar por padronização da produção ou mais instrumentos de religação para coordenar por ajuste mútuo.

Para os *experts*, a idade não tem relação direta com a Transformação Digital nos bancos brasileiros. Quando se compara bancos com, basicamente, a mesma idade, existem diferentes estágios tecnológicos que se relacionam ao maior ou menor investimento que é realizado:

O primeiro é o histórico de desenvolvimento, então você pega e aí, você vê, percebe dentro do cenário brasileiro, empresas com estágios diferentes de automação, você pega o Itaú, que é um banco praticamente com a mesma idade do Bradesco, com um nível de desenvolvimento tecnológico muito agressivo desde o início passa dizer que a Itaútec que é uma empresa do grupo, foi uma das primeiras desenvolvedoras de processos dentro do Brasil e no setor bancário, não só do setor bancário, mas na indústria de modo geral (EEXP3).

A pandemia da Covid-19 forçou bancos a acelerarem a Transformação Digital, além de estimularem com que clientes também utilizassem os canais digitais para serem atendidos.

E com a pandemia, os bancos antecipam muito a digitalização que iria ocorrer nos próximos anos, e os clientes que tinham medo do digital acabou sendo encorajada a se digitalizar, então eu percebo que a pandemia fez isso, eu acho que o grande legado é isso, ela encorajou as pessoas a se digitalizaram (EEXP1).

E esses resultados são considerados positivos, tanto para os bancos, clientes e funcionários. Para os bancos: a redução de custos, melhoria de processos internos com a utilização dos meios digitais pelos clientes. Para os clientes: maior facilidade no

autoatendimento, múltiplas possibilidades de receber atendimento pelos bancos, menos tempo gasto em filas dentro das agências. Para os funcionários: possibilidade de realizar suas atividades de forma remota ou híbrido, melhorando assim sua satisfação no trabalho.

A pandemia deixou esse legado, ela encorajou as pessoas a digitalizar e hoje facilita a vida das pessoas, melhora a experiência dos clientes e reduz custos para os bancos (EEXP1).

Adoção de ferramentas torna o processo mais simples desde uma videoconferência para fazer uma abordagem ao cliente, uma videoconferência para fazer treinamento com pessoas à distância ferramentas, gerando múltiplas formas de atender o cliente, tivemos também de plataformas e canais que permitem que contratos de crédito e demais produtos sejam contratados e assinados digitalmente eliminando assim processos manuais dentro dos bancos, dessa forma a pandemia acelerou o processo cultural dos clientes em aceitar esse tipo de abordagem (EEXP3).

O movimento sindical bancário imaginava que o teletrabalho ele chegaria para categoria bancária, mas isso ainda iria demorar uns 15 ou 20 anos. Mas na pandemia foi necessário que esse processo ele fosse antecipado e os bancos juntamente com o movimento sindical colocamos em teletrabalho mais de 250.000 bancários durante a pandemia isso fez com que os bancos investissem mais nesse processo e que agora é uma realidade para muitos bancários mesmo com o fim das restrições (EEXP5).

Outra mudança apontada para os próximos anos é a possibilidade de cada vez mais os funcionários poderem trabalhar de forma remota, ou seja, a possibilidade de diferentes formatos de trabalho. Nesse processo, deve ocorrer também massivos investimentos em inteligência artificial que vão facilitar, aperfeiçoar e dar mais segurança às transações e atendimento aos clientes, segundo os entrevistados deste grupo.

Eu acho que o desafio para os bancos nos próximos anos é customizar cada vez mais a jornada para aquele perfil de público que quer atingir, deixando essa jornada cada vez mais autodidata e facilitada para o cliente (EEXP2).

Segmentos mais especializados e de alta renda esses eu acredito que ainda vai ter o presencial e não significa que é um presencial numa agência bancária, eu acredito que ou vai ser remoto, meio remoto ou meio físico (EEXP4).

Os bancos devem investir cada vez mais na inteligência artificial para o atendimento do cliente (EEXP4).

Com alta tecnologia para atender os clientes, inclusive com reconhecimento facial quando o cliente entrar na agência ou for utilizar os caixas eletrônicos (EEXP5).

Na Figura 9 é apresentada a nuvem de palavras que relaciona a Transformação Digital na Estrutura Organizacional, na visão do grupo dos experts.

São relacionados para essa categoria pelos *experts*, que é um grupo de pensamento mais estratégico, aspectos como as novas tecnologias adotadas pelo setor nos últimos anos: ferramentas de atendimento interativas, RPA (Automação de Processos Robóticos), biometria,

resultantes para bancos: citar a redução de custos, melhoria de processos internos com a utilização dos meios digitais pelos clientes. Para os clientes: maior facilidade no autoatendimento, múltiplas possibilidades de receber atendimento pelos bancos, menos tempo gasto em filas dentro das agências. Para os funcionários: possibilidade de realizar suas atividades de forma remota ou híbrido, melhorando assim sua satisfação no trabalho.

4.2.6. Mudanças no Formato de Trabalho e a Estrutura Organizacional - Análise dos Experts

Uma das principais mudanças observadas em bancos recentemente, é o avanço dos modelos de trabalho remoto/híbrido. Com os investimentos em tecnologia e acelerado pela pandemia do coronavírus, diversas instituições bancárias precisam apressar esse processo. Hoje, verifica-se que essa é uma possibilidade de trabalho para boa parte dos funcionários de bancos brasileiros. Questionados sobre quais impactos que esse modelo de trabalho causa nas instituições bancárias, os experts apresentaram uma percepção negativa sobre o trabalho 100% realizado remotamente, onde o funcionário deixa de estar na empresa por um longo período de tempo. Entende-se que o modelo híbrido, onde o funcionário trabalha dias da semana em casa ou em qualquer outro lugar que não seja a empresa e demais dias na empresa, é mais aceito, e até pode proporcionar benefícios para os bancos e trabalhadores. Estar 100% longe do ambiente empresarial, das equipes, e dos colegas de trabalho, podem influenciar negativamente a cultura organizacional e no pertencimento desses trabalhadores com o restante da empresa. Além de dificultar no crescimento profissional e desenvolvimento desses trabalhadores.

Na minha visão, enquanto grupo a gente perde muito na cultura organizacional, o pertencimento, quando o funcionário está 100% no remoto. Particularmente gosto do modelo híbrido que você trabalha dois dias remotamente trabalha três dias na empresa, mas estar remotamente o tempo todo eu acho que tem um prejuízo muito grande para organização a longo prazo no aspecto cultura e crescimento das pessoas, desenvolvimento (EEXP1).

Outro ponto destacado pelo expert EEXP2, refere-se justamente à disseminação de conhecimento dentro da empresa. Quando as pessoas trabalham juntas, no mesmo ambiente, as trocas se tornam mais rápidas e isso acaba afetando a organização como um todo.

Acredito que o trabalho remoto você perde um pouco na questão do aprendizado, da multiplicação do conhecimento com isso desacelera rápido, muito rápido nas pessoas elas acabam entrando naqueles processos padrão que não conseguem, e tem uma dificuldade muito maior de evolução porque não tem um conjunto de ideias sendo trocado enquanto se trabalha em grupo, com rede de ideias no desenvolvimento do novo negócio (EEXP2).

Aborda-se, ainda, a atratividade para se trabalhar no setor. A capacidade de atrair e reter talentos tornou-se um dos desafios em um setor bastante competitivo, que conta com uma grande quantidade de bancos, cooperativas, *fintechs*, financeiras e corretoras, que valorizam e buscam por profissionais que se destacam e estão preparados. Dessa forma, foi questionado aos *experts*, o que deveria ser observado pelos bancos para que se tornassem cada vez mais atrativos para os profissionais, e, justamente, a resposta passou pela capacidade de apoiar e incentivar os formatos de trabalho remoto.

É uma questão que aí eu acho que os bancos vão ter que aprender a responder quando você olha modelo de atratividade, existem modelos de negócios que são altamente atrativos hoje em dia é muito mais flexível do ponto de vista da carga, da capacidade é do nível de entrega muito mais olhando para a produtividade em si, de capacidade de entrega do que a presença física, então isso mexe com o modelo de gestão, mexe o modelo de liderança e, conseqüentemente mexe com modelo de atratividade. Então, olhando para o modelo tradicional de banco eu consigo enxergar lacunas de atratividade absurdas, então você consegue conversando com a pessoa mais jovem hoje, perceber claramente que não é isso que ela quer ser, ela não ser um bancário não faz sentido agora trabalhar numa *Fintech* que usar sua criatividade para ajudar essa *Fintech* a se desenvolver, a lançar novos produtos, a fazer algo que é muito mais interessante para a sociedade, eu vejo isso muito mais de uma maneira muito mais coerente (EEXP3).

Ressalta que, ainda não está claro, na visão desse grupo, qual será o impacto das novas tecnologias sobre o grau de especialização dos trabalhadores e complexidade das atividades, o que pode acarretar diferentes impactos para a natureza dos empregos a serem gerados no futuro pelos bancos.

Mas como serão os novos profissionais? Serão os melhores profissionais? Serão os profissionais mais criativos? Serão os profissionais mais bem capacitados? Essas são questionamentos que os bancos terão que fazer. O que eu vejo é que se esse atendimento, ele tende a ter um grau de complexidade reduzido ao longo dos anos. A tendência é que se torne num grau de complexidade muito baixa. E a complexidade seja transferida para outros mecanismos de tomada de decisão, onde o cliente cada vez se torna o protagonista e que é impulsionado pela tecnologia no setor (EEXP3).

E o perfil desses profissionais também devem ser levados em conta, quando o assunto são as mudanças ocorridas no setor bancário, seja ocasionado pela transformação digital ou os novos formatos de trabalho. Esses recentes impactos no mercado de trabalho criam um novo perfil do trabalhador que precisa possuir determinadas características, como por exemplo: ser flexível ao novo modo de trabalhar, ter capacidade contínua na busca conhecimento, ser inovador nas novas maneiras de pensar e agir.

Ser bancário no passado, era uma visão de fazer carreira em banco, de crescer, de assumir degrau diferente e o modelo hoje é muito mais holístico. Você ocupa papéis em grau de importância e em formatos diferentes. Hoje você precisa de profissionais que busquem conhecimento, pensem de forma diferente e que busquem gerar valor para o negócio (EEXP3).

A percepção sobre estruturas físicas também foi abordada, já que a quantidade de agências físicas gera um alto custo financeiro. Percebe-se que nos últimos anos, segundo o Banco Central do Brasil (2023), os bancos vêm diminuindo gradativamente a quantidade de agências. Para Febraban (2023a) esse movimento pode estar relacionado com o aumento de tecnologia, da digitalização e automação do setor e com um acultramento de clientes que passam a adotar essas novas tecnologias em seu atendimento, reduzindo assim o fluxo dentro de agências. Relaciona-se também a esse movimento a possibilidade de que os profissionais do setor exercerem suas atividades em outros locais, diminuindo assim a necessidade de espaços físicos para o trabalho. Percebe-se ainda uma demanda por atendimento humanizado por parte dos clientes, mas na visão dos *experts*, os pontos de atendimento ou agências bancárias devem evoluir de forma que possibilite uma experiência agradável aos clientes, baseado na tecnologia, com espaços de convivências onde será possível contratar produtos e serviços de forma rápida e segura.

Esses ambientes de atendimento aos clientes, de estruturas formais de agência, como conhecemos hoje, na visão de alguns *experts*, não deixam de existir, podendo até ter uma presença física maior, ou em outras visões chegar em um ponto de equilíbrio entre o físico e o digital, dependendo da estratégica de cada banco.

Então eu acredito num aumento de presença física, mas no modelo totalmente diferente, o modelo que a gente tem hoje caro esse custo altíssimo para manter pontos físicos, nesse modelo tradicional de banco esse eu vejo que os bancos serão obrigados a ser mais eficiência nesse tipo de espaço, e nem tem mais demanda mais você pega esses prédios aí gigantesco estruturas faraônicas, e não tem necessidade de ter na cidade essas estruturas tão grandes como a gente tinha uns anos atrás, mas teve a presença, precisa sim (EEXP1).

A gente vai ter algumas agências de autosserviço onde vai ter 1 2 3 pessoas ali para auxiliar ou ajudar alguma coisa do gênero, estamos falando em próximos 10 anos. Acredito que eles vão ter bancos mais enxutos, portanto, eles vão fazer agências menores de menor tamanho, mas agências mais digitalizadas, onde vai diretamente levar ao cliente ter mais dificuldade para esses lugares, para que eles possam se auto servido e tem alguém ali que oriente essas pessoas para algum serviço, eu imagino ali uma agência basicamente toda digital (EEXP2).

Acho que a questão de rede de agências, a tendência é você encontrar um ponto de equilíbrio do físico e o digital (EEXP3).

As expectativas dos *experts* giram muito em volta do aumento tecnológico dentro dos bancos. Múltiplas possibilidades são colocadas, e estão relacionadas a forma como os bancos irão ofertar produtos e serviços e atender seus clientes. Essas possibilidades vão desde o aumento físico em locais diferentes, como hipermercados, concessionárias e *shoppings* com

passa pela atratividade para se trabalhar no setor e com o perfil desejado de funcionários para apoiar as mudanças que vêm ocorrendo no setor.

De forma resumida, a macrocategoria sobre formato de trabalho na percepção dos *experts*, apresentou indefinição sobre o grau de especialização dos trabalhadores e complexidade das atividades no setor para o futuro, destacou características desejadas desse profissional, como ser flexível ao novo modo de trabalhar, ter capacidade contínua na busca conhecimento, ser inovador nas novas maneiras de pensar e agir. São também apresentadas múltiplas possibilidades sobre as estruturas dos bancos para o futuro, que vão desde o aumento físico em locais diferentes, como hipermercados, concessionárias e shoppings com características de pontos de atendimento mais práticos até em um futuro a possibilidade de locais com atendimento em realidade virtual.

4.3 Discussão

Observou-se que, tanto em relação às questões ligadas à transformação digital, quanto a adoção de diferentes formatos de trabalho, as instituições bancárias dos participantes deste estudo adequaram suas estruturas organizacionais de modo muito similar, evidenciando baixo grau de heterogeneidade organizacional entre elas, e uma situação de paridade competitiva.

Especificamente sobre a Transformação Digital e a estrutura organizacional, a partir da análise dos três grupos de respondentes, têm-se um panorama conforme o Quadro 8:

Quadro 8 - Fatores estratégicos para a Transformação Digital.

	PROFISSIONAIS BANCÁRIOS NÃO GESTORES (NÍVEL OPERACIONAL)	PROFISSIONAIS BANCÁRIOS GESTORES (NÍVEL TÁTICO)	EXPERTS (NÍVEL ESTRATÉGICO)
Fator Estratégico para a Transformação Digital	Melhoria dos processos de negócio	Melhoria dos processos de negócio	Melhoria do modelo de negócio
	Melhoria na experiência dos clientes	Melhoria na experiência dos clientes	
Fatores intervenientes	Digitalização	Digitalização	Digitalização
	Automação	Automação	Automação
	Sistema Técnico	Sistema Técnico	Sistema Técnico
	Tamanho da Organização	Tamanho da Organização	Tamanho da Organização

			Ambiente
Fatores resultantes	Melhoria de processos e rotinas internas	Melhoria de processos e rotinas internas	Melhoria de processos e rotinas internas
	Mudança da estrutura relacional e de comunicação dentro da organização	Mudança da estrutura de relacional e de comunicação dentro da organização	
	Mudança da estrutura de relacional e de comunicação com os clientes	Mudança da estrutura de relacional e de comunicação com os clientes	
	Aumento da produtividade individual	Aumento da produtividade da equipe	
	Extinção de cargos e funções	Extinção de cargos e funções	
	Acúmulo de tarefas e responsabilidades	Acúmulo de tarefas e responsabilidades	
	Redução de custos para as empresas	Redução de custos para as empresas	Redução de custos para as empresas
	Minimização de falhas operacionais	Minimização de processos falhas operacionais	
	Aumento do controle das atividades	Aumento do poder nas tomada de decisão	
	Melhorias no atendimento ao cliente	Melhorias no atendimento ao cliente	Melhorias no atendimento ao cliente
	Formação de comunidades internas de apoio	Aperfeiçoamento das ferramentas de gestão e acompanhamento	Mudanças no formato de trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa.

Após analisar os aspectos relacionados à transformação digital nos bancos brasileiros conforme a percepção de três grupos de respondentes e da pesquisa documental, torna-se possível identificar os impactos e adaptações na estrutura organizacional ao longo da última década. A transformação digital nesse setor resulta de um volume expressivo de investimentos em tecnologias digitais, com o intuito de criar ou modificar modos de operação dos negócios, além de estabelecer uma atmosfera favorável para aprimorar a experiência do cliente. Essa iniciativa visa atender às mudanças de comportamento e demandas do mercado, levando à alteração do modelo de negócio.

Tanto para profissionais gestores quanto para não gestores, os principais fatores estratégicos que impulsionaram a transformação digital foram as melhorias nos processos de negócios e na experiência do cliente. No entanto, os especialistas divergem dessa percepção, apontando mudanças nos modelos de negócio como o fator estratégico para a adoção da transformação digital. Isso sugere que os primeiros grupos estão mais envolvidos com processos e rotinas derivados das estratégias e modelo de negócios, enquanto os especialistas observam mais o próprio modelo de negócios e suas estratégias derivadas.

De acordo com Osterwalder et al. (2005), o modelo de negócios é a maneira pela qual a organização estrutura seu negócio ao criar e entregar valor aos clientes, capturando valor através de vantagens competitivas, enquanto Johnson et al. (2008) destacam que os elementos formadores de um modelo de negócios incluem a proposta de valor ao cliente, a fórmula de lucro, recursos e processos.

Há um consenso entre os grupos de respondentes sobre as variáveis intervenientes, como digitalização, automação, sistema técnico e tamanho da organização, que interferem na relação entre transformação digital e estrutura organizacional.

Os principais impactos na estrutura organizacional, segundo os dois primeiros grupos, incluem a melhoria de processos e rotinas internas, mudanças na estrutura relacional e de comunicação dentro da organização, aumento da produtividade individual, acúmulo de tarefas e responsabilidades, minimização de falhas operacionais, aumento do controle das atividades, formação de comunidades internas de apoio, extinção de cargos e funções, e aumento da produtividade da equipe.

É compreensível que as mudanças trazidas pelos avanços tecnológicos ocorram em um ritmo cada vez mais rápido, levando as organizações do setor a investir constantemente para manter sua posição no mercado. Nesse processo, não há uma linha clara de começo, meio e fim, pois trata-se de uma evolução constante, em que as empresas precisam se adaptar rapidamente às novas condições, apoiadas em suas estruturas organizacionais. A crescente digitalização e automação dos processos de negócios exigem que as empresas desenvolvam capacidades tecnológicas, humanas e de gestão para incorporar rapidamente novas tecnologias.

Outros resultados importantes incluem mudanças na interação e comunicação com os clientes, melhorias no atendimento, ambos direcionados à satisfação do cliente. A redução de custos para os bancos, também citada por todos os grupos, está fortemente ligada ao aumento de lucratividade dos bancos, fazendo parte do modelo de negócios.

Sobre o Formato de Trabalho, a partir da análise dos três grupos de respondentes, têm-se o panorama, conforme exposto no Quadro 9.

Quadro 9 - Panorama do Formato de Trabalho, a partir da análise dos três grupos de respondentes.

	PROFISSIONAIS BANCÁRIOS NÃO GESTORES (NÍVEL OPERACIONAL)	PROFISSIONAIS BANCÁRIOS GESTORES (NÍVEL TÁTICO)	EXPERTS (NÍVEL ESTRATÉGICO)
Melhor formato de trabalho para o setor	Não existe um consenso, podendo ser híbrido, remoto e presencial	Predominantemente presencial	Possibilidade de híbrido para o futuro como forma de atrair talentos
Exercia e ou exerce trabalho a distância	Para a maioria dos entrevistados, não exercia o trabalho à distância, não está exercendo, mas agora existe a possibilidade de exercer caso necessite.	Para a maioria dos entrevistados, não exercia o trabalho à distância, não está exercendo, mas agora existe a possibilidade de exercer caso necessite.	
Produtividade durante o trabalho a distância	Aumenta para a maioria dos profissionais	Diminui para a maioria dos gestores	Aumenta a produção
Elementos associados ao aumento ou diminuição da produtividade	Diminuição do desvio da atenção e interrupções		
	Melhoria na qualidade de vida		
Sentimentos percebidos durante o trabalho a distância	Insegurança em como realizar	Insegurança em como fazer a gestão da equipe	
Disponibilização de infraestrutura física e digital para o trabalho a distância	Para algumas organizações ocorrem de forma satisfatória, para outras não ocorreram de forma satisfatória	Para a grande maioria dos entrevistados os bancos disponibilizam pouca infraestrutura no início do trabalho a distância	
Mudanças na estrutura relacional durante o trabalho a distância	Diminuição da frequência das interações colegas de trabalho	Aumento na frequência de comunicação com os liderados.	
Processo de feedback e acompanhamento das atividades	Continuaram a acontecer sem modificações em termos de frequência e objetivo.	Continuaram a acontecer sem modificações em termos de frequência e objetivo.	
Mudanças na gestão e acompanhamento durante o trabalho a distância	Continuaram a acontecer sem modificações os acompanhamentos de metas, produtividade e resultados.	Continuaram a acontecer sem modificações os acompanhamentos de metas, produtividade e resultados.	
Benefícios para os trabalhadores no trabalho a distância	Economia de tempo com deslocamento até o local de trabalho.	Economia de tempo com deslocamento até o local de trabalho.	Aumento da satisfação no trabalho

	Flexibilidade de horário	Maior foco com menos interrupções	
	Maior produtividade	Redução de custo para a empresa	
Desafios para os trabalhadores no trabalho a distância	Diminuição das relações interpessoais	Dificuldades em fazer gestão de pessoas	Sensação de não pertencimento do trabalhador
	Distrações com família e animais de estimação.	Não confiança no trabalhador	Dificuldade de crescimento profissional, quando o trabalhador está no 100% remoto.
			Distanciamento da cultura organizacional, quando o trabalhador está no 100% remoto.
Benefícios para as empresas no trabalho a distância	Aumento da produtividade dos profissionais	Não foram apontados benefícios para a empresa	Aumento da produtividade
	Redução de custos		
Desafios para as empresas no trabalho a distância	Acesso e utilização indevida de dados sigilosos de clientes	Dificuldades em fazer gestão e acompanhamento do trabalhador.	Impacto negativo na cultura organizacional, para o trabalho 100% remoto.
			Dificuldade de desenvolvimento do trabalhador que esteja no 100% remoto.
			Dificuldade de disseminação de conhecimento dentro da organização
Sugestão de melhoria para o trabalho a distância em bancos	Possibilidade de acompanhamento do trabalhador através de produtividade e não assiduidade na empresa	Investimentos na substituição de plataformas, sistema do legado e automação dos processos que ainda são manuais.	Investimento massivo em tecnologia, principalmente IA, para facilitar o trabalho remoto e reter talentos.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa.

Nos últimos anos foram presenciadas mudanças no formato de trabalho. Acelerado pela pandemia da Covid-19, os formatos de trabalho remoto ou híbrido, são hoje, uma realidade bem mais próxima dos profissionais nas mais diversas áreas. Os investimentos massivos em TICs, que já vinham sendo realizados pelo setor bancário brasileiro, nos últimos anos, permitiram que os bancos continuassem a operar durante o período mais crítico da pandemia. Vários profissionais, durante um curto espaço de tempo, tiveram que se adaptar às suas rotinas de

trabalho, remoto ou híbrido. Durante esse processo ocorreram diversos desafios, principalmente pela inexperiência das empresas do setor em trabalhos à distância, falta de infraestrutura tecnológica e a sensações como insegurança, que foi percebida pelos profissionais durante esse afastamento. Passada tal fase, percebem-se mudanças nas práticas de trabalho, nas estruturas organizacionais, nas instituições e na sociedade.

Ao analisar os três grupos de respondentes, nota-se uma distinção bastante acentuada sobre a percepção de formato de trabalho para o setor. Para a maioria dos entrevistados profissionais não gestores, o trabalho remoto ou híbrido é bem aceito, enquanto para os gestores, esse formato ainda gera muitas dúvidas. Embora trabalhar em casa durante a pandemia tenha mostrado que os funcionários são capazes de serem produtivos, nessas condições, para os gestores, essa condição é preocupante, já que pode gerar perda de controle sobre sua equipe.

Persistem divergências de opinião quanto aos efeitos do trabalho remoto. Para a maioria dos gestores, há uma tendência de redução na produção durante o trabalho à distância. Por outro lado, profissionais e especialistas observam um aumento na produtividade, destacando fatores como a melhoria na qualidade de vida e a diminuição das distrações como impulsionadores principais desse crescimento. As mudanças na comunicação também são objeto de discordância. Enquanto os profissionais não gestores veem o distanciamento como um obstáculo para interações com colegas de trabalho, os gestores percebem um aumento na comunicação com os subordinados, como meio de manter, mesmo que parcialmente, o controle sobre esses colaboradores. A tecnologia disponível permitiu que a gestão, o feedback, o acompanhamento das atividades, a produção, as metas e os resultados continuassem sem alterações.

Os benefícios para os trabalhadores incluem economia de tempo no deslocamento até o local de trabalho, flexibilidade de horários e maior produtividade. Por outro lado, os desafios enfrentados pelos trabalhadores são a redução das relações interpessoais e distrações provenientes da convivência com a família e animais de estimação. Chama atenção o fato de os gestores não apontarem benefícios para as empresas, o que reforça a resistência à gestão remota, mesmo que essa prática esteja cada vez mais presente. Especialistas ressaltam uma visão mais ampla dos desafios enfrentados pelas empresas quando seus profissionais atuam exclusivamente em home office. Isso gera um impacto negativo na cultura organizacional, dificulta o desenvolvimento dos colaboradores e a disseminação do conhecimento dentro da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa investiga o impacto das escolhas estratégicas para a transformação digital e as mudanças nos modelos de trabalho na estrutura organizacional do setor bancário brasileiro nos últimos dez anos. Utilizando a teoria das capacidades dinâmicas e do design organizacional, analisa-se o processo de adaptação e resposta das instituições em diferentes níveis organizacionais: operacional, tático e estratégico.

Nos últimos dez anos, os massivos investimentos em desenvolvimento tecnológico tiveram profundos impactos no mercado financeiro. Isso inclui a reestruturação de bancos tradicionais, o surgimento de novos produtos e serviços e até mesmo o estabelecimento de bancos completamente digitais. O setor se destaca pelos altos investimentos em tecnologia, visando atender às demandas de clientes cada vez mais digitais, acompanhar o mercado e seus concorrentes, além de garantir a proteção de dados sigilosos e a redução de custos. A ampla adoção de tecnologia reflete a preocupação do setor com a evolução do modelo tradicional de negócio, resultando em modificações nas estruturas organizacionais e melhorias na experiência dos clientes.

Impulsionado pelo avanço tecnológico no setor bancário, especialmente acelerado pela pandemia da Covid-19, as mudanças nos formatos de trabalho dos profissionais desse setor tornaram-se uma realidade próxima. Embora persistam discordâncias entre líderes e liderados sobre o tema, há indícios de mudança de paradigma para um futuro próximo, onde o trabalho híbrido pode se tornar predominante no setor, inclusive como estratégia para reter talentos.

Observam-se mudanças significativas nas estruturas organizacionais dos bancos brasileiros, impulsionadas pela digitalização e automação de processos. Isso tem levado à revisão de processos e rotinas internas, à reformulação da comunicação interna e com clientes, e ao redesenho das estruturas de comando, coordenação e supervisão de atividades. O sistema técnico, o porte das instituições e o ambiente de operação contribuem para a redução de níveis hierárquicos, cargos e funções, criando diferentes espaços e ambientes de trabalho. Além disso, há uma intensificação do uso de tecnologias que aproximam as pessoas e reduzem a distância que a comunicação e informação precisam percorrer.

Foram observados resultados positivos decorrentes das mudanças estruturais, tais como melhorias nos processos internos, aumento da produtividade e maior foco nos clientes. Esses resultados confirmam que a capacidade adaptativa da estrutura organizacional contribui para a manutenção de vantagens competitivas, possibilitando respostas estratégicas ao ambiente competitivo. No entanto, é importante destacar como resultado negativo a extinção de cargos e

funções, mesmo com avanços na automação, o que tem gerado acúmulo de tarefas e responsabilidades para outros profissionais que acabam absorvendo parte dessas demandas. Quanto às escolhas de formatos de trabalho, embora a tecnologia apoie tanto o trabalho presencial quanto o remoto, persiste uma cultura entre gestores de bancos que valoriza a supervisão direta de liderados, o que pode dificultar mudanças na estrutura organizacional.

Do ponto de vista teórico, este estudo ressalta a pertinência e necessidade de integrar diferentes abordagens para analisar a transformação digital, os formatos de trabalho e as respostas adaptativas da estrutura organizacional. Isso implica combinar pressupostos de abordagens do campo estratégico com os elementos compreendidos na perspectiva do design organizacional. Além disso, evidencia a necessidade de aprimorar e aprofundar os estudos sobre estrutura organizacional no contexto da transformação digital e seus desdobramentos na dinâmica competitiva empresarial.

Quanto à contribuição prática, espera-se que este estudo auxilie gestores e profissionais na identificação dos elementos da estrutura organizacional necessários para sustentar escolhas estratégicas, como a transformação digital e mudanças nos formatos de trabalho. Isso visa adaptar a estrutura organizacional de forma responsiva à dinâmica do ambiente em que a organização está inserida.

A Transformação Digital e o advento do trabalho remoto trouxeram mudanças significativas para o setor bancário, impactando a estrutura organizacional e as dinâmicas de produtividade e as relações interpessoais. As percepções divergentes entre gestores, profissionais e especialistas ressaltam os desafios e benefícios percebidos nesse processo. Enquanto alguns gestores apontam para a diminuição da produtividade no trabalho remoto, profissionais e especialistas destacam melhorias, como a qualidade de vida e a redução de distrações. As mudanças na comunicação, tanto para profissionais quanto para gestores, também apresentam cenários distintos, refletindo a necessidade de adaptação e controle por parte dos líderes e a dificuldade de manter interações para os colaboradores em um ambiente virtual.

Pessoalmente, observando esse ambiente de mudanças e as respostas da estrutura organizacional frente à TD e ao trabalho remoto, destaco a complexidade do processo de adaptação. Apesar dos desafios apontados, como a diminuição das interações pessoais, é inegável que a flexibilidade oferecida pelo trabalho remoto trouxe benefícios palpáveis, como o ganho de tempo no deslocamento e uma maior autonomia no gerenciamento do tempo. No entanto, a resistência à plena adesão ao trabalho remoto por parte de alguns gestores ressalta a importância de repensar as estratégias de liderança e o modelo de gestão, garantindo uma transição eficiente e benéfica para todos os envolvidos. Este processo também me ensinou a

valorizar ainda mais a importância da comunicação clara e da capacidade de adaptação em um ambiente de constante transformação, além de ressaltar a necessidade de uma abordagem mais flexível e colaborativa para alcançar um equilíbrio entre as necessidades das organizações e o bem-estar dos colaboradores.

5.1 Limitações do estudo

Entre as limitações é preciso mencionar que o estudo procurou apresentar um panorama dos principais impactos e adaptações das estruturas organizacionais de bancos brasileiros nos últimos dez anos, ocorridas devido a transformação digital e as mudanças no formato de trabalho. Sabe-se que cada organização adota estratégias diferentes, e por isso, respondem aos fatores externos, de formas distintas. Portanto, não se pode afirmar que todos os impactos e adaptações, apontados pelos entrevistados nesse estudo ocorrem de forma homogênea em todos os bancos, sendo necessário a realização de estudos em profundidade para compreender melhor esse processo em cada instituição.

As considerações ressaltadas na pesquisa foram realizadas a partir da interpretação em torno dos relatos dos entrevistados, das opiniões dos profissionais do setor e estudados, e outras fontes documentais consultadas, sendo guiadas, portanto, pela percepção do pesquisador e passível de vieses em alguns apontamentos, tendo em vista que o pesquisador atua profissionalmente no segmento estudado.

Diante das limitações por ora citadas, faz-se necessário e oportuno um tópico que contemple recomendações para futuras pesquisas.

5.2 Sugestão para pesquisas futuras

O estudo deve ser realizado de tal forma que possa ser possível a transmissibilidade, ou seja, deve ser apresentado de maneira que se possa ser repetido por outros pesquisadores (RICHARDSON, 2007). Espera-se que, a partir dos instrumentos de coleta utilizados neste trabalho, novas pesquisas avancem na compreensão do tema e do segmento estudado, de forma a ampliar os conhecimentos sobre o setor que ditam tendências em tecnologia e gestão, e que criam estratégias e coordenam a transformação interna e externa dentro da economia do país.

Sugere-se como novos estudos o aprofundamento no impacto e adaptação da estrutura organizacional, escolhendo apenas uma instituição, comparado com as mudanças que foram abordadas para o setor nesse estudo, ou até mesmo pesquisas em bancos públicos ou cooperativas de crédito, demonstrando diferenças e similaridades sobre tais mudanças, estágio

tecnológico, estágio organizacional sobre o trabalho remoto, de modo mais amplo no setor bancário brasileiro com o intuito de encontrar maiores evidências sobre o contexto analisado.

Sugere-se também analisar as percepções dos clientes do setor bancário brasileiro sobre as mudanças ocorridas principalmente sobre a transformação digital e mudanças no formato de trabalho dos profissionais bancários, e se de fato ocorreram mudanças positivas a ponto de melhorar sua experiência. Sugere-se utilizar uma abordagem quantitativa, com um maior número de respondentes, utilizando os elementos identificados nos achados desta pesquisa, a fim de proporcionar novos resultados e conseguir avançar no tema e escopo de pesquisa.

5. 1. Produto Tecnológico

Apresentados até este ponto estão os impactos da transformação digital e das mudanças no formato de trabalho na estrutura organizacional, bem como o processo de adaptação ocorrido nas instituições do setor bancário brasileiro ao longo dos últimos dez anos. Como parte da contribuição para o mestrado profissional, cujo objetivo é fortalecer a competitividade e produtividade no setor produtivo nacional, foi desenvolvido um produto tecnológico.

Esse produto consiste em uma ferramenta de diagnóstico, apresentada na forma de lista de verificação, destinada a auxiliar gestores na avaliação do avanço tecnológico na organização e das mudanças internas derivadas desse fenômeno. Através desse diagnóstico, propostas de ações podem ser formuladas para ajustar a estrutura e fortalecer a capacidade de resposta da organização, visando melhor atender às suas demandas.

No Quadro 10, é apresentada uma lista de verificação preliminar, identificando os fatores do ambiente interno impactados pelas mudanças tecnológicas e os elementos que influenciaram essas transformações, com o propósito de analisar os efeitos e alternativas de adequação da estrutura organizacional.

Quadro 10 - Produto Tecnológico

Q1	Como você analisa as mudanças do ponto de vista tecnológico ocorridas no setor de atuação da organização, principalmente na última década?	
R1	Acompanhamento da Evolução do Mercado, mas sem ser planejado.	E1
R2	Melhoria de Processos internos	E2
R3	Melhoria na Experiência do Cliente	E3
R4	Evolução do Modelo de Negócio	E4
Q2	Qual sua percepção sobre o aumento das tecnologias em sua empresa nos últimos anos e como isso afeta, especificamente, a realização de suas atividades e da área onde você atua? E da sua equipe?	
R1	Não percebi mudanças nas atividades que realizado.	E1
R2	Aumento das tecnologias de forma a facilitar a realização de rotinas e atividades diárias, as tornando mais automatizadas.	E2

R3	Aumento das informações disponíveis nos meios digitais - digitalização	E3
R4	Aumento da conectividade com outras áreas da empresa e com os clientes	E4
Q3	Foram observadas mudanças na produtividade individual e coletiva?	
R1	Nenhuma mudança significativa, as tecnologias vieram apenas para melhorar processos e reduzir erros.	E1
R2	A tecnologia e as informações disponíveis permitiram que melhorássemos/criássemos novos produtos e serviços	E2
R3	Percebi melhorias, inclusive com o cliente podendo contratar produtos em outros canais, o que aumenta a produtividade coletiva.	E3
R4	Aumentou significativamente, temos o foco nos clientes digitais, e isso alavancou nossa proatividade	E4
Q4	Você observou mudanças na realização de suas atividades e do seu time?	
R1	As mudanças foram basicamente na automação e diminuição de erros operacionais.	E1
R2	Melhoria na produtividade individual e da minha equipe.	E2
R3	Consigo desempenhar mais atividades em menos tempo.	E3
R4	Consigo fazer gestão dos clientes, fornecedores e colaboradores, pelos meios digitais além de integrar toda a cadeia	E4
Q5	Qual ou quais dos itens abaixo, em sua opinião, moderam ou modificam ou dão suporte a transformação digital em sua organização?	
R1	Idade (empresa muito antiga e tradicional com comportamento muito formalizado)	E5
R2	Idade (empresa mais recente que nasceu em um contexto digital)	E6
R3	Tamanho (várias unidades, hierarquia verticalizada, comportamento formalizado)	E7
R4	Tamanho (poucas unidades, hierarquia horizontal)	E8
Q6	E com relação à estrutura relacional, que diz respeito à interação com colegas, com chefia e profissionais de outras áreas, houve alterações na forma, instrumentos de comunicação, frequência e intensidade de interações??	
R1	Novos instrumentos de comunicação organizacional (Teams, App, Chats, etc.)	E9
R2	Aumento da frequência das interações entre áreas e pessoas.	E10
R3	A comunicação e interação ocorrem de forma mais rápida e fácil.	E11
R4	Não ocorreram mudanças, utilizamos e-mail, telefone fixo e reuniões presenciais.	E12
Q7	Ocorreram diminuição ou extinção de cargos, funções e áreas nos últimos anos?	
R1	Não percebi mudanças significativas	E1
R2	A empresa está adequando os departamentos e as unidades, as tornando mais dinâmicas	E2
R3	Ocorreram remanejamento, funções extremamente operacionais não existem mais e cargos foram extintos	E3
R4	A empresa já conseguiu em boa parte, equalizar seus cargos e funções e modificações ocorrem apenas para apoiar os avanços tecnológicos	E4
Q8	Foi percebido impacto na execução das suas atividades, da sua equipe e da organização como um todo?	
R1	Não tivemos impactos em nossas atividades.	E1
R2	Tivemos divisões de atividades e áreas.	E2
R3	Eu e minha equipe absorvermos boa parte de atividades de cargos que foram extintos	E3
R4	As atividades e funções, já estão organizadas e ocorrem de maneira natural	E4
Q9	Como são as ferramentas de gestão de equipe que você possui?	
R1	Eu ainda realizo boa parte da gestão por ferramentas simples e que não geram tanta informação para a tomada de decisão	E1
R2	As ferramentas me atendem, e consigo ter uma visão sobre a produtividade e acompanhamento sobre a minha unidade.	E2
R3	A organização está toda interligada e consigo fazer gestão da minha equipe, comparações com outras unidades e minha tomada de decisão é muito assertiva	E3
R4	A organização se conecta a todos os participantes da cadeia de valor (produto/cliente; produto/fornecedor; produto/usuário) e gerando novas receitas.	E4

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa.

O conjunto das respostas se enquadra nas quatro camadas estratégicas delineadas por Subramaniam (2021). A partir do reconhecimento de qual camada e momento de mudança a organização está inserida, torna-se mais viável encontrar as melhores alternativas para a configuração e o design organizacional.

A primeira camada, E1 - “Eficiências Operacionais”, refere-se à transformação digital como recurso para incrementar a eficiência operacional da organização. Engloba a maioria das iniciativas tecnológicas e torna-se relevante quando a estratégia empresarial requer eficiência operacional. Mesmo quando a estratégia não é focalizada nesse aspecto, essa etapa tende a beneficiar a organização.

Na segunda camada, E2 - “Eficiências Operacionais Avançadas”, as organizações avançam na adoção da transformação digital. Além de aprimorar a eficiência operacional (primeira camada), eleva-se a produtividade e a organização obtém ganhos ao observar a maneira como os clientes utilizam seus produtos. Nessa dimensão voltada para o cliente, são avaliados critérios como qualidade, agilidade e oportunidade na interação cliente/empresa. O acesso aos dados permite utilizá-los como vantagem competitiva, aperfeiçoar a publicidade, desenvolver produtos e/ou serviços com mais eficiência e fortalecer a capacidade analítica.

A terceira camada, E3 - “Serviços Baseados em Dados de Cadeia de Valor”, implica uma mudança no modelo de negócios, direcionando-o para clientes digitais (WARNER; WAGER, 2019). Nesse estágio, as organizações reconhecem a capacidade de oferecer serviços baseados em dados, provenientes de produtos e cadeias de valor. A vantagem estratégica está na prestação de serviços baseados em dados, o que possibilita novas estruturas operacionais, facilita e amplia a competência organizacional por meio da transformação digital. Nessa fase da transformação digital, os dados deixam de ser utilizados somente para aumentar a eficiência operacional e passam a ser uma fonte de geração de receitas.

Na última camada, E4 - “Serviços Baseados em Dados de Plataformas Digitais”, as empresas interagem com seus usuários por meio de comunidades virtuais. Os dados gerados são usados para facilitar interações com os participantes da cadeia de valor (produto/cliente; produto/fornecedor; produto/usuário), gerando novas receitas baseadas em dados e ampliando os produtos para plataformas digitais. Essa camada da transformação digital é a mais desafiadora, especialmente para organizações tradicionais e com pouca experiência em plataformas digitais.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A. B.; MARTINS, G. A. **A Teoria das Estruturas Organizacionais de Mintzberg e a Gestão Estratégica de Custos**: um estudo nas ONGs paulistas. *Revista de Contabilidade e Finanças. USP. São Paulo. Edição Comemorativa*, set. 2006, p. 51-64. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1519-70772006000400005>
- APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de Metodologia Científica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ASHTA, A.; BIOT-PAQUEROT, G. Fintech Evolution: strategic value management issues in a fast-changing industry. **Strategic Change**, v. 27, n. 04, p. 301-311, 2018. DOI: 10.1002/jsc.2203
- ATTARAN, M.; ATTARAN, S.; KIRKLAND, D. Technology and organizational change: harnessing the power of digital workplace. **Handbook of research on social and organizational dynamics in the digital era**. IGI Global, p. 383-408, 2020. DOI: DOI:10.4018/978-1-5225-8933-4
- BAPTISTA, J.; *et al.* Digital work and organizational transformation: emergent digital/human work configurations in modern organizations. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 29, n. 02, p. 101618, 2020. DOI: doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101618
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 01, p. 99-120, 1991. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- BARRERO, J. M.; BLOOM, N.; DAVID, S. J. Why working from home will stick. **NBER Working Paper**, n. 28731, abr. 2021.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis/RJ: Vozes Limitadas, 2017.
- BCB. Banco Central do Brasil. **Relação de Agências e Postos de Atendimento das Instituições Financeiras e Filiais das Administradoras de Consórcio. 2023**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/agenciasconsorcio>. Acesso em: 10 abr. 2023.
- BELZUNEGUI-ERASO, A.; ERRO-GARCÉS, A. Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. **Sustainability**, v. 12, n. 09, p. 3662, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- BJURSELL, C.; BERGMO-PRVULOVIC, I.; HEDEGAARD, J. Telework and lifelong learning. **Frontiers in sociology**, v. 06, 2021. DOI 10.3389/fsoc.2021.642277

BOOTH, W. C.; COLOMB, G. G.; WILLIAMS, J. M. **A arte da pesquisa**. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Legislação Informatizada. **Decreto-Lei n. 4.452, de 1º de maio de 1943: Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho**. Acesso em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-5452-1-maio-1943-415500-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 08 ago. 2022.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Relação Anual de Informações Sociais: 2022**. 2023. Disponível em: <http://www.rais.gov.br/sitio/sobre.jsf>. Acesso em: 01 jun. 2023.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei n. 12.551, de 15 de dezembro de 2011. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/12551.htm. Acesso em: 29 abr. 2022.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria-Geral. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis n.º 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/13467.htm. Acesso em: 03 maio. 2022.

BRYMAN, A. **Social Research Methods**. 2 ed. Oxford: Oxford University Press, 2004.

BUCK, C.; MARQUES, C. P.; ROSEMAN, M. Eight building blocks for managing digital transformation. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 18, n. 5, p. 2150023, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1142/S0219877021500231>

CABRAL, G. O.; ALPERSTEDT, G. D. É hora de ir para casa: reflexões sobre o ir e vir sem sair do lugar. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 01, p. 231-247, 2021. DOI: <https://doi.org/10.22277/rgo.v14i1.5730>

CANNAVACCIUOLO, C.; *et al.* Natural Deep Eutectic Solvents (NADESs) Combined with Sustainable Extraction Techniques: A Review of the Green Chemistry Approach in Food Analysis. **Foods**, v. 12, n. 1, p. 56, 2022. DOI: 10.3390/foods12010056

CARROLL, N.; CONBOY, K. Normalising the “new normal”: changing tech-driven work practices under pandemic time pressure. **International Journal of Information Management**, v. 55, p. 102186, 2020. DOI: doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102186

CARVALHO, R. B.; REIS, A. M. P.; LARIEIRA, C. L. C.; PINOCHET, L. H. C. Transformação digital: desafios na formação de um constructo e cenários para uma agenda de

pesquisa. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 22, n. 06, 2021. DOI: doi:10.1590/1678-6971/eRAMD210400

CHAFI, M. B.; HULTBERG, A.; YAMS, N. B. Post-pandemic office work: perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. **Sustainability**, v. 14, n. 01, p. 294, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14010294>

CHANDLER, A. **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHANIAS, S.; MYERS, M. D.; HESS, T. Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: the case of a financial services provider. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 28, n. 01, p. 17-33, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.11.003>

CHARALAMPOUS, M.; *et al.* Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 28, n. 1, p. 51-73, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>

CLARKE, S; HOLDSWORTH, L. **Flexibility in the Workplace**: implications of flexible work arrangements for individuals, teams and organizations. Business and management, research paper, 3/17. 2017. Disponível em: <https://www.bl.uk/collection-items/acascflexibility-in-the-workplace-2017>. Acesso em: 25 abr. 2023.

CONTRAF-CUT. Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro, Central Única dos Trabalhadores. **Fórum Internacional de Negociação sobre Digitalização – 2019**. Disponível em : <https://contrafcut.com.br/noticias/contraf-cut-participa-do-forum-internacional-de-negociacao-sobre-digitalizacao/>. Acesso em: 26 out. 2022.

CONTRERAS, F.; BAYKAL, E.; ABID, G. E-leadership and teleworking in times of Covid-19 and beyond: what we know and where do we go. **Frontiers in Psychology**, v. 11, p. 01-11, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>

CORTELLAZZO, L.; BRUNI, E.; ZAMPIERI, R. The role of leadership in a digitalized world: a review. **Frontiers in psychology**, v.10, p. 01-21, 2019. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativos, quantitativos e misto. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CZIESLA, T. **A literature review on digital transformation in the financial service industry**. 27th Bled eConference. Bled/Slovenia: Ecosystems, 2014.

D'ADDERIO, L. The performativity of routines: theorising the influence of artefacts and distributed agencies on routines dynamics. **Research Policy**, v. 37, n. 05, p. 769-789, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.12.012>

DĄBROWSKA, J.; *et al.* Digital transformation, for better or worse: a critical multi-level research agenda. **R&D Management**, v. 52, n. 05, p. 930-954, 2022. DOI <https://doi.org/10.1111/radm.12531>

D'ADDERIO, L. Artifacts at the centre of routines: performing the material turn in routines theory. **Journal of Institutional Economics**, v. 07, n. 02, p. 197-230, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1017/S174413741000024X>

DELOITTE Insights. **Tech Trends 2019**: Beyond the digital frontier. 2019. Disponível em: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/technology/DI_TechTrends2019.pdf. Acesso em: 15 abr. 2022.

DENGLER, K.; MATTHES, B. The impacts of digital transformation on the labour market: Substitution potentials of occupations in Germany. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 137, p. 304-316, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.09.024>

DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Pesquisa Nacional sobre o Home-Office dos Bancários**. Dieese: São Paulo, 2020.

DUARTE, R. G.; LUFT, M. C. M. S.; FREITAS, F. C. H. P.; SILVA, M. R. S.; MATOS JÚNIOR, J. E. Transformação digital em finanças: cenário de duas perspectivas teóricas. In: CONGRESSO TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, 2020, São Paulo... **Artigo**: Fundação Getúlio Vargas.

FEBRABAN. Federação Brasileira de Bancos. **Pesquisa de Tecnologia Bancária 2013**. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>. Acesso em: 22 de out. 2022.

FEBRABAN. Federação Brasileira de Bancos. **Pesquisa de Tecnologia Bancária 2014**. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>. Acesso em: 22 de out. 2022.

FEBRABAN. Federação Brasileira de Bancos. **Pesquisa de Tecnologia Bancária 2015**. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>. Acesso em: 22 de out. 2022.

FEBRABAN. Federação Brasileira de Bancos. **Pesquisa de Tecnologia Bancária 2016**. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>. Acesso em: 22 de out. 2022.

FEBRABAN. Federação Brasileira de Bancos. **Pesquisa de Tecnologia Bancária 2017**. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>. Acesso em: 22 de out. 2022.

FEBRABAN. Federação Brasileira de Bancos. **Pesquisa de Tecnologia Bancária 2018**. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>. Acesso em: 22 de out. 2022.

FEBRABAN. Federação Brasileira de Bancos. **Pesquisa de Tecnologia Bancária 2019**. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>. Acesso em: 22 de out. 2022.

FEBRABAN. Federação Brasileira de Bancos. **Pesquisa de Tecnologia Bancária 2020**. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa/>. Acesso em: 22 de out. 2022.

FEBRABAN. Federação Brasileira de Bancos. **Pesquisa de Tecnologia Bancária 2021**. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>. Acesso em: 22 de out. 2022.

FEBRABAN. Federação Brasileira de Bancos. **Pesquisa de Tecnologia Bancária 2022**, v. 01, 02, 03. Tendências em Tecnologia. 2022. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa/>. Acesso em: 22 de out. 2022.

FEBRABAN. Federação Brasileira de Bancos. **Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária**, v. 01. 2023a. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>. Acesso em: 08 jul. 2023.

FEBRABAN. Federação Brasileira de Bancos. **Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária**, v. 02. 2023b. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>. Acesso em: 08 jul. 2023.

FECK, N. **Mudanças nas práticas de gestão de pessoas com o trabalho remoto: sob a ótica de gestores do setor público**. 2022. 33f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade de Brasília, 2022.

FERREIRA, A.; PEREIRA, A. C. V.; FAUSTINO, N. P. F.; MENDONÇA, R. C. P.; OLIVEIRA, U. R. As perspectivas do home office pós-pandemia na percepção do empregado: uma pesquisa de campo. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 20, n. 03, p. 407-428, 2021. DOI: <https://doi.org/10.18593/race.27723>

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. de; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos Ebape.br**, v. 18, n. 01, p. 28-46, 2020. DOI: doi.org/10.1590/1679-395174605

FINTECHS. **A financeirização e a transformação digital das grandes redes do varejo**. 2020. Disponível em: <https://fintechs.com.br/a-financeirizacao-e-transformacao-digital-das-grandes-redes-de-varejo/>. Acesso em: 16 abr. 2022.

FITZGERALD, M.; *et al.* Embracing digital technology: a new strategic imperative. **MIT Sloan Management Review**, v. 55, n. 02, p. 01, 2014.

FURNELL, S.; SHAH, J. N. Home working and cyber security—an outbreak of unpreparedness?. **Computer Fraud & Security**, v. 2020, n. 08, p. 06-12, 2020. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1361-3723\(20\)30084-1](https://doi.org/10.1016/S1361-3723(20)30084-1)

GALBRAITH, J. R. Organization design challenges resultting from big data. **Journal of Organization Design**, v. 02, n. 01, p. 02-23, 2014.

GIOVANIS, E. The relationship between teleworking, traffic and air pollution. **Atmospheric Pollution Research**, v. 09, n. 01, p. 01-14, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apr.2017.06.004>

GÓES, G. S.; MARTINS, F. S.; NASCIMENTO, J. A. S. O trabalho remoto e a pandemia: o que a PNAD Covid-19 nos mostrou. **Carta Conjunta do Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas**, p. 01-16, 2021.

HADDUD, A.; MCALLEN, D. Digital workplace management: exploring aspects related to culture, innovation, and leadership. In: PORTLAND INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF ENGINEERING AND TECHNOLOGY (PICMET), 2018, Portland. **Artigo....** IEEE, p. 01-06, 2018. DOI: 10.23919/PICMET.2018.8481807

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HANELT, A.; *et al.* **Digital Transformation of Primarily Physical Industries: exploring the impact of digital trends on business models of automobile manufacturers**. 2015. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/wi2015/88/>. Acesso em: 18 abr. 2022.

HAUBRICH, D. B.; FROEHLICH, C. Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. **Revista Gestão & Conexões**, v. 09, n. 01, p. 167-184, 2020. DOI: <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27901.167-184>

HEAVIN, C.; POWER, D. J. Challenges for digital transformation-towards a conceptual decision support guide for managers. **Journal of Decision Systems**, v. 27, n. sup1., p. 38-45, 2018. DOI: doi.org/10.1080/12460125.2018.1468697

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 06, p. 831-850, 2015.

HERATH, T.; HERATH, H. S. B. Coping with the new normal imposed by the Covid-19 pandemic: lessons for technology management and governance. **Information Systems Management**, v. 37, n. 04, p. 277-283, 2020. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1818902>

HESS, T.; *et al.* Options for formulating a digital transformation strategy. **MIS Quarterly Executive**, v. 15, n. 02, 2016.

HININGS, B.; GEGENHUBER, T.; GREENWOOD, R. Digital innovation and transformation: an institutional perspective. **Information and Organization**, v. 28, n. 01, p. 52-61, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.004>

HORVÁTH, D.; SZABÓ, R. Z. Driving forces and barriers of industry 4.0: do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities?. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 146, p. 119-132, 2019. Disponível em: https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/pesquisa-febraban-2022-vol-1_SE.pdf. Acesso em: 14 mai. 2022.

IANNI, A. M. Z.; *et al.* Individualização e trabalho no contexto da pandemia de Covid-19 no Brasil. **Saúde em Debate**, v. 46, p. 857-869, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/0103-1104202213419>

IPSEN, C.; *et al.* Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during Covid-19. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 18, n. 04, p. 1826, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>

JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. **Harvard Business Review**, p. 59-67, dez. 2008.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **Fundamentos da Administração Contemporânea**. 4 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2022.

KIM, S.; CHOI, B.; LEW, Y. K. Para onde está indo a era da digitalização? O significado, características e implicações da transformação digital contemporânea. **Sustentabilidade**, v. 13, n. 16, 2021.

KINGMA, S. New ways of working (NWW): work space and cultural change in virtualizing organizations. **Culture and Organization**, v. 25, n. 05, p. 383-406, 2019. DOI: doi.org/10.1080/14759551.2018.1427747

KNUDSEN, D. R. Elusive boundaries, power relations, and knowledge production: a systematic review of the literature on digitalization in accounting. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 36, p. 100441, 2020. DOI: doi.org/10.1016/j.accinf.2019.100441

KRAUS, S.; *et al.* Digital transformation in business and management research: an overview of the current status quo. **International Journal of Information Management**, v. 63, p. 102466, 2022. DOI: doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466

KRAUS, S.; *et al.* **Digital Transformation**: an overview of the current state of the art of research. **SAGE Open**, v. 11, n. 03, p. 2158, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440211047576>

KRETSCHMER, T.; KHASHABI, P. Digital transformation and organization design: an integrated approach. **California Management Review**, v. 62, n. 04, p. 86-104, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125620940296>

KYLILI, A.; *et al.* The role of remote working in smart cities: lessons learnt from Covid-19 pandemic. **Energy Sources, Part A: recovery, utilization and environmental effects**, p. 01-16, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/15567036.2020.1831108>

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003

LEE, H. Changes in workplace practices during the Covid-19 pandemic: the roles of emotion, psychological safety and organisation support. **Journal of Organizational Effectiveness: people and performance**, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2020-0104>

LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 06, p. 69-96, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

LI, H.; *et al.* Organizational mindfulness towards digital transformation as a prerequisite of information processing capability to achieve market agility. **Journal of Business Research**, v. 122, p. 700-712, 2021. DOI: <https://doi-org.ez34.periodicos.capes.gov.br/10.1016/j.jbusres.2019.10.036>

LUECK, M. GDPR in the new remote-working normal. **Computer Fraud & Security**, v. 2020, n. 08, p. 14-16, 2020. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1361-3723\(20\)30086-5](https://doi.org/10.1016/S1361-3723(20)30086-5)

MAGALDI, S.; SALIBI NETO, J. **Gestão do Amanhã**. São Paulo: Gente, 2018.

MAGNUS, T. **Economia Transformação Digital nos bancos**: evolução nos serviços financeiros. 2021. Disponível em: <https://transformacaodigital.com/economia/transformacao-digital-nos-bancos-evolucao-nos-servicos-financeiros/>. Acesso em: 20 ago. 2023.

MAIA, A. T.; IAROZINSKI NETO, A. Quais as principais características organizacionais das empresas dos diferentes segmentos da construção civil? **Ambiente Construído**, Porto Alegre, v. 16, n. 3, p. 197-215, jul./set. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s1678-86212016000300100>

MALUCHE, R. B. P.; MOLANO, J. M.; CASTRO, L. A. O. Relação estratégia-estrutura na inovação organizacional e modelo de negócio a partir da transformação digital no contexto da Covid-19. **Cuadernos de Administración**, v. 35, p. 01-20, 2022. DOI: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao35.reeiom>

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo, 2005.

MARQUES, F. B.; FREITAS, V.; PAULA, V. A. F. Cadê o banco que estava aqui? O impacto dos bancos digitais no mercado brasileiro. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 19, p. e202219002, 2022. DOI: <https://doi.org/10.4301/S1807-1775202219002>

MARTIN, B. H.; MACDONNELL, R. O teletrabalho é eficaz para as organizações? uma meta-análise de pesquisa empírica sobre percepções de teletrabalho e resultados organizacionais. **Revisão de Pesquisa de Gestão**. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1108/01409171211238820>

MARUYAMA, T.; TIETZE, S. From anxiety to assurance: Concerns and outcomes of telework. **Personnel Review**, 2012. DOI: <https://doi-org.ez34.periodicos.capes.gov.br/10.1108/00483481211229375>

MASUDA, A. D.; HOLTSCHLAG, C.; NICKLIN, J. M. Por que a disponibilidade do teletrabalho é importante: os efeitos do teletrabalho no engajamento por meio da busca de objetivos. **Career Development International**, v. 22, n. 02, p. 200-219, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2016-0064>

McKINSEY; COMPANY. **Covid-19: Implications for business in 2020**. Executive Briefing. Dez. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/covid-19-implications-for-business-2020>. Acesso em: 06 nov. 2023.

MESSENGER, J. C.; GSCHWIND, L. Three generations of telework: new ICTs and the (R)evolution from home office to virtual office. **New Technology, Work and Employment**, v. 31, n. 03, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1111/ntwe.12073>

MICHEREFF JÚNIOR, V.; FEUERSCHÜTTE, S. G.; SÁNCHEZ, P. B. Comunicação nas organizações no contexto da Covid-19. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 01, p. 54-76, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v14i1.5752>

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2 ed. 9 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2015.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five P's for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 01, p. 11-24, 1987.

MORETTI, S. A.; GUEDES-NETA, M. L.; BATISTA, E. C. Nossas vidas em meio à Pandemia da covid-19: incertezas e medos sociais. **Revista Enfermagem e Saúde Coletiva**, v. 05, n. 01, p. 32-41, 2020.

NAKROŠIENĖ, A.; BUČIŪNIENĖ, I.; GOŠTAUTAITĖ, B. Working from home: characteristics and outcomes of telework. **International Journal of Manpower**, 2019. DOI: <https://doi-org.ez34.periodicos.capes.gov.br/10.1108/IJM-07-2017-0172>

NAMBISAN, S.; *et al.* Digital innovation management. **MIS quarterly**, v. 41, n. 01, p. 223-238, 2017.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **Revista de Administração e Inovação**, v. 09, n. 04, p. 121-152, 2012.

OIT. Organização Internacional do Trabalho. **Covid-19: orientação para coleta de dados estatísticos do trabalho**. Definir e medir trabalho remoto, teletrabalho, trabalho em casa e trabalho em casa. 2020. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_747075.pdf. Acesso em: 15 maio. 2022.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. **Communications of the association for Information Systems**, v. 16, n. 01, p. 01, 2005. DOI: 10.17705/1CAIS.01601

OUBRICH, M.; HAKMAOUI, A.; LAMIAE, B.; SOILEN, S.; ABDULKADER, B. Impacts of leadership style, organizational design and HRM practices on knowledge hiding: The indirect roles of organizational justice and competitive work environment. Elsevier ScienceDirect Journals. **Journal of Business Research**, v. 137, p. 488-499, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.045>

PACINI, S.; TOBLER, R.; BITTENCOURT, V. S. Tendências do home office no Brasil. **Fundação Getúlio Vargas**, 13 mar. 2023. Disponível em: <https://blogdoibre.fgv.br/posts/tendencias-do-home-office-no-brasil>. Acesso em: 07 jul. 2023.

PANDEY, N.; *et al.* Impact of digital surge during Covid-19 pandemic: a viewpoint on research and practice. **International Journal of Information Management**, v. 55, p. 102-171, 2020. DOI: doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102171

PARKER, G.; ALSTYNE, M.; CHOUDARY, S. **Plataforma a Revolução da Estratégia**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

PARVIAINEN, P.; *et al.* Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. **International Journal of Information Systems and Project Management**, v. 05, n. 01, p. 63-77, 2017. DOI: doi.org/10.12821/ijispm050104

PAULET, E.; MAVOORI, H. Conventional banks and Fintechs: how digitization has transformed both models. **Journal of Business Strategy**, v. 41, n. 06, 2019. DOI: doi.org/10.1108/JBS-06-2019-0131

PINOCHET, L. H. C.; AMORIM, G. C. B.; LUCAS JÚNIOR, D.; SOUZA, C. A. Consequential factors of Big Data's Analytics Capability: How firms use data in the competitive scenario. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 34, n. 05, p. 1406-1428, 2021. DOI: 10.1108/JEIM-11-2020-0445

RACHMAWATI, R.; *et al.* Work from Home and the Use of ICT during the COVID-19 Pandemic in Indonesia and Its Impact on Cities in the Future. **Sustainability**, v. 13, n. 12, p. 6760, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13126760>

RELATÓRIO TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA AMÉRICA LATINA. **Report 2022**. 2023. Disponível em: <https://docsend.com/view/evxx6fx9e7ubj9he#>. Acesso em: 07 jul. 2023.

REZENDE, L. P. F. de; SILVA, F. F.; CROCCO, M. Tecnologia de comunicação e informação no setor bancário brasileiro: a funcionalidade importa? **Cadernos Ebape.Br**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 962–978, 2021. DOI: 10.1590/1679-395120200162.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. Sr. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos Ebape.Br**, Rio de Janeiro, v. 16, p. 152-162, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395154516>

ROGERS, D. **The digital transformation playbook**. Columbia University Press, 2016.

ROSSETTI, A.; et al.. A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. **Ciência da Informação**, v. 37, n. 1, p. 61-72, jan. 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0100-19652008000100006>

ROVELLI, P.; BUTTICE, V. **On the Organizational Design of Entrepreneurial Ventures: A First Empirical Look!**, p. 01-27, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3436807>

SANCOVSCHI, M. Reengenharia de processos e controle interno: uma avaliação comparativa. **RAE - Revista de Administracao de Empresas**, [s. l.], v. 39, n. 02, p. 64-77, 1999. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901999000200008>

SANTOS, V. M. dos; SARAIVA, G. M. M.; SILVA, F. F. da; MAROLLA, G. H. C. Os desafios da gestão remota em tempo de pandemia. **Revista De Gestão E Secretariado**, v. 13, n. 03, p. 1647-1671, 2022. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i3.1437>

SARKAR, Kuheli Roy. Assessing insider threats to information security using technical, behavioral and organizational measures. **Information Security Technical Report**, v. 15, n. 03, p. 112-133, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.istr.2010.11.002>

SCHIAVI, G. S.; MOMO, F. S.; MAÇADA, A. C. G.; BEHR, A. No caminho da inovação: análise das capacidades de inovação de empresas contábeis diante das tecnologias digitais. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, São Paulo, v. 22, n. 02, p. 381-405, abr./jun. 2020. DOI: 10.7819/rbgn.v22i2.405

SCHWARZMÜLLER, T.; et al. How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. **Management Revue**, v. 29, n. 02, p. 114-138, 2018. DOI:10.5771/0935-9915-2018-2-114

SERPRO. Serviço Federal de Processamento de Dados. **O que muda com a LGPD**. 2018. Disponível em: <https://www.serpro.gov.br/lgpd/menu/a-lgpd/o-que-muda-com-a-lgpd>. Acesso em: 30 abr. 2022.

SILVEIRA-MARTINS, E.; CASTRO JUNIOR, D. F. L.; MIURA, M. N.; ABREU, J. C. A. Capacidade Tecnológica e a Percepção da Incerteza Ambiental (Uni-Multidimensional) de Universitários da Área de Gestão. **Revista Alcance**, v. 28, n. 1, p. 20-32, 2021. DOI: Doi: 10.14210/alcance.v28n1(jan/abr).p20-32

SOBRATT. Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades. **História Sobratt**. 2022. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/>. Acesso em: 01 maio. 2022.

SOTO-ACOSTA, P. Covid-19 pandemic: shifting digital transformation to a high-speed gear. **Information Systems Management**, v. 37, n. 04, p. 260-266, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1814461>

SUBRAMANIAM, M. The 4 tiers of digital transformation. **Harvard Business Review**, 2021. Disponível em: <<https://hbr.org/2021/09/the-4-tiers-of-digital-transformation>>. Acesso em: 17 jul. 2023.

SUN, X.; HE, Z.; QIAN, Y. Getting organizational adaptability in the context of digital transformation, **Chinese Management Studies, Ahead of Print**, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/CMS-06-2022-0222>

TEECE, D. J. Dynamic capabilities and the management of innovation in large organizations: Toward a contingency perspective. **The Oxford Handbook of Innovation Management**, p. 93-120, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2015.11.006>

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, dez. 2007. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 07, p. 509-533, 1997.

TIC Domicílios 2022. **Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros**. 2022. Disponível em: <https://static.poder360.com.br/2023/05/tic-domicilios-2022.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2023.

UNI - Global Union. **Fórum Sindical Internacional busca soluções para os impactos da digitalização no sistema financeiro**. 2022. Disponível em: <https://uniglobalunion.org/news/international-trade-union-forum-seeks-solutions-to-the-impacts-of-digitalization-on-the-financial-system/> Acesso em: 26 out. 2022.

VAZQUEZ, B. V.; CAVARZAN, G. M. Redução do emprego bancário no Brasil: ajuste conjuntural ou nova reestruturação produtiva? In: ENCONTRO NACIONAL DA ABET, 2015. **Anais...** Campinas/SP. Disponível em: <<http://abet2017.com.br/wp-content/uploads/2015/09/Gustavo-Machado-Cavarzan.pdf>>. Acesso em: 16 fev. 2022.

VERHOEF, P. C.; *et al.* Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. **Journal of Business Research**, v. 122, p. 889-901, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

VIAL, G. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 28, p. 118-144, 2019. DOI: [doi-org.ez34.periodicos.capes.gov.br/10.1016/j.jsis.2019.01.003](https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003)

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. de S. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019.

WAIZENEGGER, L.; MCKENNA, B.; CAI, W.; BENDZ, T. Na affordance perspectiva of team collaboratio and enforced working from home during Covid-19. **European Journal of Information Systems**, v. 29, n. 04, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>

WANG, D.; WANG, Y.; LI, L.; ZHU, J. Dynamic capabilities and organizational resilience during Covid-19: a moderated mediation model of ambidextrous innovation. **Frontiers in Psychology**, v. 13, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.902693>

WARNER, K. S. R.; WÄGER, M. Building dynamic capabilities for digital transformation: an ongoing process of strategic renewal. **Long Range Planning**, v. 52, n. 03, p. 326-349, 2019. DOI: doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001

WESTERMAN, G; BONNET, D.; MCAFEE, A. **Liderando na era digital**: como utilizar tecnologia para transformação dos seus negócios. São Paulo: M. Books, 2015.

WHITTINGTON, J. C. R.; BOGACZ, R. Theories of error back-propagation in the Brain. **Trends in Cognitive Sciences**, v. 23, n. 03, p. 235-250, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tics.2018.12.005>

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**, v. 56, n. 07), p. 1292-1316, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>

ZALUSKI, F.; DEZORDI, A. P. R.; SAUSEN, J. O.; FERREIRA, G. C. Evolução teórica sobre capacidades dinâmicas: análises e proposições por meio do estudo bibliométrico nacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n.0 4, p. 401-421, jul./ago. 2021. DOI: <https://doi.org/10.31512/gesto.v9i2.294>

ZAWISLAK, P. A.; *et al.* Innovation capability: from technology development to transaction capability. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 07, n. 02, p. 14-27, 2012. DOI: doi.org/10.4067/S0718-27242012000200002

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 03, p. 339–351, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

Apêndice I - Termo de consentimento livre e esclarecido

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “Transformação digital e mudanças no formato de trabalho: impactos e processo de adaptação na estrutura organizacional de instituições bancárias brasileiras”, sob a responsabilidade dos pesquisadores Janaína Maria Bueno e Rafael Henrique Constantino da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia.

Primeiramente, esclarecemos que a empresa onde você trabalha não é o objeto da pesquisa e sim o fenômeno de como a transformação digital e as mudanças no formato de trabalho impactam na estrutura organizacional e como ocorreu o processo de adaptação em instituições do setor bancário brasileiro nos últimos dez anos.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido será obtido pelo pesquisador Rafael Henrique Constantino que enviará o termo ao participante por e-mail com, pelo menos 5 dias de antecedência da data agendada para a entrevista, a fim de que o(a) participante tenha tempo para analisar o conteúdo do documento e escolher se deseja ou não participar da pesquisa. Ressaltamos a importância de o participante da pesquisa guardar em seus arquivos uma via do documento de Registro de Consentimento. Você tem o tempo que for necessário para decidir se quer ou não participar da pesquisa (conforme item IV da Resolução nº 466/2012 ou Capítulo. III da Resolução nº 510/2016).

Para a sua participação, que se dará por meio de entrevista no formato remoto (online), você deverá confirmar o seu consentimento enviando por e-mail o presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado antes do início da entrevista. Em seguida, receberá um e-mail com o link de acesso à plataforma utilizada para a entrevista online, quando irá responder as perguntas realizadas a partir de um roteiro semiestruturado de perguntas. A entrevista tem duração prevista de 30 a 40 minutos e será gravada para fins de transcrição e análise dos dados. O pesquisador responsável atenderá as orientações das Resoluções nº 466/2012, Capítulo XI, Item XI.2: f e nº 510/2016, Capítulo VI, Art. 28: IV - manter os dados da pesquisa em arquivo, físico ou digital, sob sua guarda e responsabilidade, por um período mínimo de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa.

Ao final da entrevista, serão solicitados contatos (endereço eletrônico) de outros profissionais atuantes no setor bancário que você tenha consultado previamente e tenham mostrado interesse em participar deste estudo.

Em nenhum momento você será identificado(a). Os resultados da pesquisa serão publicados e ainda assim a sua identidade será preservada. A equipe tomará todos os cuidados necessários para evitar a identificação dos participantes da pesquisa, visto que não serão reportados nos resultados do estudo nem o nome, cargo ou a organização na qual o(a) participante atua. É compromisso da equipe de pesquisa a divulgação dos resultados da pesquisa, em formato acessível ao grupo ou população que foi pesquisada (Resolução CNS nº 510 de 2016, Artigo 3º, Inciso IV).

Você não terá nenhum gasto nem ganho financeiro por participar da pesquisa. Havendo algum dano decorrente da pesquisa, você terá direito a solicitar indenização através das vias judiciais (Código Civil, Lei 10.406/2002, Artigos 927 a 954 e Resolução CNS nº 510 de 2016, Artigo 19).

Os riscos consistem em identificação e constrangimento em responder alguma questão. Para mitigar estes riscos a equipe tomará todos os cuidados necessários para evitar a identificação dos participantes da pesquisa, no momento da divulgação dos resultados, visto que não serão reportados nos resultados do estudo nem o nome, cargo ou a organização na qual o participante

atua. E, para mitigar a possibilidade de identificação pelo uso do método de Bola de Neve, será solicitado que cada participante indique outras pessoas fornecendo seus endereços eletrônicos, mas não será informado quem efetivamente aceitou participar ou não da pesquisa depois de feito o contato inicial para esclarecimento do seu objetivo e apresentação do TCLE. Além das medidas já descritas outras serão tomadas: garantir o acesso aos resultados individuais e coletivos; minimizar desconfortos e liberdade para não responder questões constrangedoras; garantir que o entrevistador esteja habilitado ao método de coleta dos dados, no caso entrevista semiestruturada; estar atento aos sinais verbais e não verbais de desconforto e interromper a entrevista, se for o desejo do entrevistado(a).

Os benefícios serão ter acesso aos resultados da pesquisa, onde espera-se que ao final da coleta de dados e transcrição das entrevistas sejam obtidos os dados suficientes para melhor conhecimento sobre como as estruturas organizacionais de instituições bancárias brasileiras foram impactadas e como ocorreu o processo de adaptação ocasionadas pela transformação digital e as mudanças no formato de trabalho, contribuindo para o entendimento das mudanças e para a análise estratégica do setor.

Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem qualquer prejuízo ou coação. Até o momento da divulgação dos resultados, você também é livre para solicitar a retirada dos seus dados da pesquisa.

Uma via original deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com você, assinada e rubricada pelos pesquisadores. Em caso de qualquer dúvida ou reclamação a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com Janaína Maria Bueno pelo telefone (34)98405-8821 no endereço da Av. João Naves de Ávila, 2121, Bloco 5M, Sala 103 Campus – Santa Mônica – Uberlândia-MG. Você poderá também entrar em contato com o CEP - Comitê de Ética na Pesquisa com Seres Humanos na Universidade Federal de Uberlândia, localizado na Av. João Naves de Ávila, nº 2121, bloco A, sala 224, *campus* Santa Mônica – Uberlândia/MG, 38408-100; telefone: 34-3239-4131 ou pelo e-mail **cep@propp.ufu.br**. O CEP é um colegiado independente criado para defender os interesses dos participantes das pesquisas em sua integridade e dignidade e para contribuir para o desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos conforme resoluções do Conselho Nacional de Saúde. Para obter orientações quanto aos direitos dos participantes de pesquisa acesse a cartilha no link: https://conselho.saude.gov.br/images/comissoes/conep/documentos/Cartilha_Direitos_Eticos_2020.pdf.

Data agendada para a entrevista: ____/____/____ Horário: ____:____.

Uberlândia, ____ de _____ de 2022.

Assinatura do(s) pesquisador(es)

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.

Assinatura do participante da pesquisa

Apêndice II - Roteiro de Entrevista - Profissionais Bancários de Back e Front Office

Tempo de atuação no setor bancário: () Até 10 anos () 11 a 20 anos () 20 anos ou mais

Trabalha com atendimento ao Público () Sim () Não

Segmento que atua: Alta Renda PF

1. Na sua opinião, quais foram/são os principais fatores que levaram à adoção de diferentes tecnologias de informação e comunicação na sua organização ao longo da última década? E quais foram as principais tecnologias (TICs) adotadas nesse período?

2. Qual sua percepção sobre o aumento das TICs nos bancos nos últimos anos e como isso afetou, especificamente, a realização de suas atividades e da área onde você atua? Do ponto de vista das rotinas, houve mudança ou não de atividades, mudança no tempo gasto com as atividades, mudança de foco? A idade e tamanho da instituição influenciarem esse processo?

3. E com relação à estrutura relacional, que diz respeito à interação com colegas, com chefia e profissionais de outras áreas, houve alterações na forma, instrumentos de comunicação, frequência e intensidade de interações? Quais os resultados observados destas mudanças? Dê exemplos de situações vivenciadas sobre esta questão.

4. Como as TICs impactaram nas suas atividades e interações diretamente com os clientes externos? Houve aumento de frequência de interação, em quais canais e com quais resultados?

5. Você observou mudanças na sua produtividade com o aumento da tecnologia (TICs)? Se sim, quais foram estas mudanças e quais seus resultados para a sua área e para a organização? E qual o papel dos sistemas de gestão nesse processo?

6. Como foram as alterações na estrutura hierárquica a partir da adoção de TICs? Você pode citar áreas e funções que deixaram de existir com a adoção de novas tecnologias? Qual o impacto para a execução das suas atividades, da sua área e da organização como um todo? Houve acúmulo ou diminuição de atividades e responsabilidades para você e seus colegas?

7. Você trabalhou ou está trabalhando na modalidade remota ou híbrida, exercendo suas atividades em casa ou qualquer outro lugar que não seja o seu local de trabalho habitual? Na sua opinião, como este formato tem afetado as suas atividades e sua produtividade? Como os sistemas de gestão influenciaram este processo?

8. Na sua opinião, a organização que você trabalha propicia/propiciou meios adequados à realização do seu trabalho durante o período em que trabalha ou trabalhou remotamente? (conexão de internet, equipamentos, acesso ao sistema, suporte tecnológico, entre outros) Como isto poderia ser melhorado?

9. Você sentiu em alguma fase da adoção do teletrabalho ou trabalho remoto ou híbrido algum tipo de insegurança ou incerteza sobre o que fazer ou como fazer suas atividades? Houve sobrecarga ou diminuição de atividades e responsabilidades em algum momento?

10. No momento do trabalho remoto ou híbrido, como foi seu processo de adaptação? E como você avalia sua produtividade nesta modalidade de trabalho comparando-a ao formato presencial? E com relação às relações interpessoais com colegas, subordinados e chefias?

11. O afastamento físico devido à adoção de ambientes virtuais mudou a forma de comunicação na empresa? Se sim, de que forma? O que poderia ser melhorado?

12. Em sua organização, seu gestor atua/atuou com clareza e foco na determinação de objetivos e distribuição de tarefas? E como funciona o controle das atividades e processo de feedback

sobre seus resultados? Você observou alterações na gestão com adoção de diferentes tecnologias e com diferentes formatos de trabalho? Como isto poderia ser melhorado?

13. Quais os benefícios e os problemas do formato de trabalho remoto ou híbrido para os trabalhadores, na sua opinião? E para a empresa? O que poderia ser melhorado?

14. Na sua opinião o que deveria ser melhorado na estrutura organizacional do ponto de vista de uso de TICs e formato de trabalho?

Apêndice III - Roteiro de Entrevista - Gestores Bancários de Back e Front Office

Tempo de atuação no setor bancário: () Até 10 anos () 11 a 20 anos () 20 anos ou mais

Trabalha com atendimento ao Público () Sim () Não

1. Na sua opinião, quais foram/são os principais fatores que levaram à adoção de diferentes tecnologias de informação e comunicação na sua organização ao longo da última década? E quais foram as principais tecnologias (TICs) adotadas nesse período?

2. Qual sua percepção sobre o aumento das TICs nos bancos nos últimos anos e como isso afetou, especificamente, a realização de suas atividades e da área onde você atua? E da sua equipe? Houve mudança ou não de atividades, mudança no tempo gasto com as atividades, mudança de foco? A idade e tamanho da instituição influenciaram esse processo?

3. E com relação à estrutura relacional, que diz respeito à interação com colegas, com chefia e profissionais de outras áreas, houve alterações na forma, instrumentos de comunicação, frequência e intensidade de interações? Quais os resultados observados destas mudanças? Dê exemplos de situações vivenciadas sobre esta questão, principalmente, com relação à sua atuação com sua equipe.

4. Como as TICs impactaram nas suas atividades e interações diretamente com os clientes (externos)? Houve aumento de frequência de interação, em quais canais e com quais resultados?

5. Você observou mudanças na sua produtividade com o aumento da tecnologia (TICs)? E na sua equipe? Se sim, quais foram estas mudanças e quais seus resultados para a sua área e para a organização? E qual o papel dos sistemas de gestão nesse processo?

6. Como foram as alterações na estrutura hierárquica e de autoridade a partir da adoção de TICs? Você pode citar áreas e funções que deixaram de existir com a adoção de novas tecnologias? Qual o impacto para a execução das suas atividades, da sua equipe e da organização como um todo? Houve acúmulo ou diminuição de atividades e responsabilidades para você e seus subordinados?

7. Você trabalhou ou está trabalhando na modalidade remota ou híbrida, exercendo suas atividades em casa ou qualquer outro lugar que não seja o seu local de trabalho habitual? Na sua opinião, como este formato tem afetado as suas atividades e sua produtividade? E da sua equipe? Como os sistemas de gestão influenciaram este processo?

8. Na sua opinião, a organização que você trabalha propicia/propiciou meios adequados à realização do seu trabalho durante o período em que trabalha ou trabalhou remotamente? (conexão de internet, equipamentos, acesso ao sistema, suporte tecnológico, entre outros) Como isto poderia ser melhorado?

9. Você sentiu em alguma fase da adoção do teletrabalho ou trabalho remoto ou híbrido algum tipo de insegurança ou incerteza sobre o que fazer ou como fazer suas atividades e a gestão da sua equipe? Houve sobrecarga ou diminuição de atividades e responsabilidades em algum momento tanto para você quanto para sua equipe?

10. No momento do trabalho remoto ou híbrido, como foi seu processo de adaptação? E como você avalia sua produtividade e de sua equipe nesta modalidade de trabalho comparando-a ao formato presencial? E com relação às relações interpessoais com colegas, subordinados e chefias?

11. O afastamento físico devido à adoção de ambientes virtuais mudou a forma de comunicação na empresa? Se sim, de que forma? O que poderia ser melhorado?

12. Como você tem feito para atuar com clareza e foco na determinação de objetivos e distribuição de tarefas? E como funciona o controle das atividades e processo de feedback sobre resultados de sua equipe? Você observou alterações na gestão com adoção de diferentes tecnologias e com diferentes formatos de trabalho? Como isto poderia ser melhorado?

13. Quais os benefícios e problemas do trabalho remoto e híbrido para os trabalhadores? E quais os benefícios e os problemas do formato de trabalho remoto ou híbrido para a empresa e para seu trabalho como gestor (distribuição de tarefas, feedback, gestão de conflitos, acompanhamento e resultados)? O que poderia ser melhorado?

14. Do ponto de vista da estrutura interna, como estas mudanças afetaram a sua relação com seus subordinados? Quais ferramentas de gestão você utiliza para coordenar as atividades da sua equipe? Você está satisfeito(a) com estas ferramentas? O que poderia ser melhorado?

Apêndice IV - Roteiro de Entrevista - Experts/Conhecedores do Setor Bancário Brasileiro

1. Como você analisa as mudanças do ponto de vista tecnológico ocorridas no setor bancário, principalmente na última década? E como estas mudanças afetaram o ambiente interno das instituições (estrutura hierárquica, formas de controle, gestão de pessoas, sistemas de gestão)?
2. Na sua opinião, qual é o atual estágio da transformação digital em bancos brasileiros? O que precisa ser observado para que, com a transformação digital, a organização bancária tradicional se torne mais dinâmica e competitiva? A idade e o tamanho influenciam de que forma estas mudanças e seus resultados?
3. Em quais aspectos a pandemia do Covid 19 acelerou o processo de transformação digital dentro de instituições financeiras? Quais os resultados (positivos e negativos) que já podem ser observados?
4. E como você vê o modelo de negócio bancário nos próximos anos? Com relação à infraestrutura tecnológica e física, e relacionamento com os clientes? E sobre seus sistemas de gestão?
5. A transformação digital está mudando fundamentalmente a forma como a empresa (e o setor) cria valor? Como a estruturação interna (divisão de tarefas, níveis hierárquicos, coordenação de atividades e sistemas de controle) pode ajudar nesse processo?
6. E quais os impactos do formato de trabalho remoto e híbrido para as instituições bancárias? Do ponto de vista de funcionamento e atratividade para se trabalhar neste setor e composição de seu quadro funcional?
7. Quais os perfis profissionais podem contribuir com este ambiente de mudança? Especificamente com relação aos gestores e líderes de equipes? E com os profissionais em níveis mais operacionais?
8. Você acredita que nos próximos anos, o que conhecemos por estruturas físicas de agências bancárias tradicionais desaparecerão dando espaços apenas aos bancos virtuais como já vimos hoje em algumas fintechs do setor bancário? Como você vislumbra a próxima década para este setor?

Apêndice IV - Roteiro 1 - Estratégia da Pesquisa: Aspectos de Análise

Tema: Transformação Digital e Mudanças no Formato de trabalho, Impacto e Adaptação da estrutura organizacional de bancos

Problema: Como são percebidos os impactos nas estruturas organizacionais dos bancos brasileiros frente ao aumento e uso de tecnologias e as mudanças no formato de trabalho, e como ocorre o processo de adaptação dessas estruturas, sob o ponto de vista dos diferentes níveis organizacionais: operacional, tático e estratégico.

Objetivo Geral: Analisar como a transformação digital e as mudanças no formato de trabalho impactam na estrutura organizacional e como ocorre o processo de adaptação em instituições do setor bancário brasileiro nos últimos dez anos.

Técnica de Análise: Análise de Conteúdo - Técnica de categorização temática

Instrumento de Coleta de Dados: Entrevistas Semiestruturadas

Unidade de contexto: Profissionais Bancários de Back e Front Office (Que não exercem cargo de gestão)

Objetivo Específico	Perguntas	Sustentação Teórica	1 Grupo de Categoria	Categorias	Sub Categoria / Unidade de Registro
1 Identificar os aspectos de mudanças causadas pela transformação digital e o trabalho remoto no ambiente de trabalho nos últimos dez anos	1. Na sua opinião, quais foram/são os principais fatores que levaram à adoção de diferentes tecnologias de informação e comunicação na sua organização ao longo da última década?	No setor de serviços financeiros, Paulet e Mavoori (2020) destacam que a maioria dos bancos reconhece a importância das novas tecnologias para melhorar seu desempenho e satisfação do cliente. Essas instituições democratizaram o acesso aos serviços financeiros e desencadearam mudanças significativas em suas estratégias. Para os bancos, a digitalização se tornou uma das ferramentas mais poderosas para aumentar os lucros e se diferenciar no mercado. Além disso, a digitalização ajudou a melhorar o <i>core business</i> das empresas, reduzindo custos, melhorando a qualidade dos serviços prestados e auxiliando no desenvolvimento de novos produtos financeiros. Rezende, Silva e Crocco (2021) destacam ainda que o setor bancário opera em um ambiente extremamente complexo e competitivo, e que sofre mutações altamente dinâmicas caracterizadas pelas altas demandas do mercado e da legislação, fazendo com que a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) torna-se fundamental para as estratégias bancárias, ampliando a competitividade local e global modificando modelos de negócios, melhorando processos e a experiência do cliente. As mudanças tecnológicas forçam o setor bancário a adotar novos modos de produção e serviços, mas também ampliam a variedade de dispositivos inovadores disponíveis, o que aumenta a velocidade e a qualidade dos serviços e produtos financeiros.	<i>A.A. Relação da Transformação Digital na Estrutura Organizacional</i>	A.A.A. Fatores estratégicos na adoção de tecnologias	A.A.A.A. Modelo de Negócio A.A.A.B. Melhoria de Processos A.A.A.C. Melhoria na Experiência do Cliente

	1. E quais foram as principais tecnologias (TICs) adotadas nesse período?	Em geral, as tecnologias do local de trabalho estão relacionadas a uma variedade de serviços digitais que permitem que os profissionais trabalhem dentro e fora das organizações (ATTARAN <i>et al.</i> , 2020). Tais tecnologias mais recentes adotadas nos locais de trabalho são: o Cloud, Internet-of-Things (IoT), Blockchain (BC), Inteligência Artificial (AI) e Machine Learning (ML), que constituem a maior parte do que está sendo adotado pelas organizações como parte de seu esforço de transformação digital (PANDEY <i>et al.</i> , 2020; SOTO-ACOSTA, 2020).		A.A.B. Principais Tecnologias de Comunicação e Informação (TICs)	A.A.B.A. Cloud A.A.B.B. Internet-of-things A.A.B.C. Block Chain A.A.B.D. IA A.A.B.E. ML
2 -Descrever como as mudanças têm afetado a estrutura organizacional e seus elementos	2. Qual sua percepção sobre o aumento das TICs nos bancos nos últimos anos e como isso afetou, especificamente, a realização de suas atividades e da área onde você atua?	Westerman; Bonnet e McAfee (2014) explicam que a TD é capaz de alterar a natureza organizacional e a forma como ocorre a criação de valor. Tal fenômeno extrapola a digitalização dos processos e não se associa, exclusivamente, à informatização dos procedimentos. Trata-se de mudanças nas estratégias e estruturas, para inovar, entender e atender o cliente. Nesse sentido, Schiavi <i>et al.</i> (2020) apontam que as mudanças tecnológicas são capazes de afetar as atividades executadas pelos profissionais. Algumas atividades ficam mais vulneráveis à automação, conectividade e globalização, permitindo que sejam criadas novas soluções com alto valor agregado, ao invés de concentrar atividades repetitivas e de baixo valor agregado aos profissionais.		A.A.C. TICs e mudanças nas atividades do participante, da equipe e da sua área.	A.A.C.A. Mudanças nas atividades - automação A.A.C.B. Mudanças nas atividades - conectividade A.A.C.C. Mudanças nas atividades - globalização (no sentido de seguir padrões internacionais globais
	2. Do ponto de vista das rotinas, houve mudança ou não de atividades, mudança no tempo gasto com as atividades, mudança de foco?			A.A.D. TICS e mudanças de rotinas e processos internos.	A.A.D.A. Mudanças nos processos internos - para aumentar valor agregado

	2. A idade e tamanho da instituição influenciarem esse processo?	Hall (2004) destaca vários fatores responsáveis por mudanças e adaptações na estrutura organizacional, incluindo tamanho da própria estrutura, tecnologias, o ambiente em que a organização está inserida, e tomada de decisões estratégicas, ao mesmo tempo em que enfatiza que as organizações não respondem a estes de forma automática ou arbitrária. Esses fatores, quando combinados com aspectos estruturais como complexidade, formalização e centralização, estabelecem a estrutura de uma organização dentro de um determinado contexto histórico-social.		A.A.E. Relação da TD com idade e tamanho da organização	A.A.E.A. Tamanho da estrutura - complexidade A.A.E.B. Tamanho da estrutura - grau de formalização A.A.E.C. Tamanho da estrutura - grau de centralização A.A.E.D. Idade da organização
2 -Descrever como as mudanças têm afetado a estrutura organizacional e seus elementos 3- Analisar as respostas adaptativas feitas na estrutura organizacional frente às demandas do contexto de transformação digital e mudanças no formato de trabalho.	3. E com relação à estrutura relacional, que diz respeito à interação com colegas, com chefia e profissionais de outras áreas, houve alterações na forma, instrumentos de comunicação, frequência e intensidade de interações?	Para Baptista <i>et al.</i> (2020), as tecnologias presentes no ambiente de trabalho se tornaram extremamente importantes dentro das organizações. Essas tecnologias começaram como auxiliares no trabalho individual, mas desde então evoluíram para uma base para interações sociais e construção de comunidades nas organizações, bem como, mais recentemente, a capacidade de desempenhar funções gerenciais por meio do uso de recursos avançados de Inteligência Artificial. O que está sendo visto agora é a introdução de tecnologias mais avançadas nos locais de trabalho, enquanto as tecnologias mais antigas estão se tornando cada vez mais integradas ao tecido das organizações.		A.A.F. Relação da TD com elementos da estrutura relacional interna	A.A.F.A. Tecnologia como base para Estrutura relacional interna A.A.F.B. Tecnologia na construção de comunidades internas A.A.F.C. Tecnologia capaz de executar funções gerenciais (IA) A.A.F.D. Integração as tecnologias ao tecido organizacional (ficando comuns e seu uso 'transparente' no dia a dia

3- Analisar as respostas adaptativas feitas na estrutura organizacional frente às demandas do contexto de transformação digital e mudanças no formato de trabalho.	3 Quais os resultados observados destas mudanças? Dê exemplos de situações vivenciadas sobre esta questão.			A.A.G. Resultados observados e exemplos de mudanças na estrutura relacional interna	A.A.G.A. Resultados exemplos das mudanças - tecnologia como base para estrutura A.A.G.B. Resultados exemplos das mudanças - Tecnologia na construção de comunidades internas A.A.G.C. Resultados exemplos das mudanças - Tecnologia capaz de executar funções gerenciais (IA) A.A.G.D. Resultados exemplos das mudanças - Integração as tecnologias ao tecido organizacional (ficando comuns e seu uso 'transparente' no dia a dia)
---	---	--	--	--	---

2 -Descrever como as mudanças têm afetado a estrutura organizacional e seus elementos 3- Analisar as respostas adaptativas feitas na estrutura organizacional frente às demandas do contexto de transformação digital e mudanças no formato de trabalho.	4. Como as TICs impactaram nas suas atividades e interações diretamente com os clientes externos?	O dinamismo da TD no modelo de negócio das instituições financeiras, além de causar mudanças nas próprias organizações, provocaram alterações na forma como os indivíduos se relacionam com essas instituições (FEBRABAN, 2019). Se antes da TD havia uma materialização das organizações, por meio de agência, pessoas no atendimento, dinheiro em espécie, na atualidade esses recursos não são mais obrigatórios para que o serviço financeiro seja prestado.		A.A.H. Relação da TD com a estrutura relacional com clientes - externa	A.A.H.A. Mudança agências físicas x plataformas digitais A.A.H.B. Mudança pessoas x canais digitais A.A.H.C. Mudança dinheiro em espécie x virtualização do dinheiro
	4 Houve aumento de frequência de interação, em quais canais e com quais resultados?			A.A.I. Resultados e exemplos de mudanças na estrutura relacional com clientes - externa	A.A.I.A. Resultados exemplos de Mudança agências físicas x plataformas digitais A.A.I.B. Resultados exemplos de Mudança pessoas x canais digitais A.A.I.C. Resultados exemplos de Mudança dinheiro em espécie x virtualização do dinheiro
3- Analisar as respostas adaptativas feitas na estrutura organizacional frente às demandas do contexto de transformação digital e mudanças	5. Você observou mudanças na sua produtividade com o aumento da tecnologia (TICs)?	Outro ponto a ser observado se refere a mudanças na produtividade provocadas pelos aumentos da tecnologia dentro das organizações. Para Cetté, Neveux e Py (2021) o uso de tecnologias digitais têm um grande impacto na produtividade atrelados ao emprego de especialistas em TIC (através de emprego interno e externo) e o uso de tecnologias digitais (através da nuvem e big data) podem melhorar a mão		A.A.J. Impactos das TICs TD na produtividade e controle	A.A.J.A. Mudanças na Produtividade dos profissionais A.A.K.B. Resultados das mudanças na produtividade dos profissionais para a empresa

no formato de trabalho.	5. Se sim, quais foram estas mudanças e quais seus resultados para a sua área e para a organização?	de obra de uma empresa e a produtividade total respectivamente.		A.A.K. Resultados para a área	A.A.K.A. Resultados das mudanças na produtividade dos profissionais para a área
	5. E qual o papel dos sistemas de gestão nesse processo?			A.A.L. Papel dos sistemas de gestão	A.A.L.A. Papel do Sistema de Gestão na mudança de produtividade A.A.L.B. Papel do Sistema de Gestão na forma de medir a produtividade
2 -Descrever como as mudanças têm afetado a estrutura organizacional e seus elementos	6. Como foram as alterações na estrutura hierárquica a partir da adoção de TICs?	Kretschmer e Khashabi (2020) argumentam que as tecnologias nas organizações aumentam a quantidade de informações disponíveis para os tomadores de decisão, demonstrando quais tarefas são ou não importantes. Dessa forma, é mais fácil decidir quais tarefas e funções podem ser modificadas ou até mesmo deixar de existir dentro das organizações. Muitos elementos, tarefas ou posições tradicionais não são mais necessários, pois são concluídos com mais eficiência por dispositivos digitais. Outro ponto é que a incorporação de tecnologia gera uma série de novos elementos críticos para os resultados da empresa, o que impulsiona a demanda por novas tarefas. Muitas novas funções e tarefas da era digital agora são necessárias para um desempenho organizacional. As tecnologias também auxiliam em quais tarefas podem ser agrupadas devidos às suas similaridades dessas tarefas interdependentes, revelando um novo potencial para melhorar a eficiência da empresa. Para Dengler e Matthes (2018), tratando-se de otimização de		A.A.M. Relação da TD com mudanças na hierarquia	A.A.M.A. Mudanças na Hierarquia mudança extinção de tarefas A.A.M.B. Mudanças na hierarquia mudança extinção de funções
	6. Você pode citar áreas e funções que deixaram de existir com a adoção de novas tecnologias?			A.A.N. Áreas e funções extintas com a adoção de tecnologias	A.A.N.A. Áreas extintas A.A.N.B. Funções Extintas
	6. Qual o impacto para a execução das suas atividades, da sua área e da organização como um todo?			A.A.O. Impacto da TD na Divisão do Trabalho	A.A.O.A. Mudança na Divisão do Trabalho da área A.A.O.B. Mudança na Divisão do Trabalho como um

	6. Houve acúmulo ou diminuição de atividades e responsabilidades para você e seus colegas?	processos, com o avanço da transformação digital, é possível que tarefas e funções sejam adaptadas e em alguns casos, até mesmo extintas			todo A.A.O.C. Acúmulo ou diminuição de atividades responsabilidades
1. Identificar os aspectos de mudanças causadas pela transformação digital e o trabalho remoto no ambiente de trabalho nos últimos dez anos. 2 -Descrever como as mudanças têm afetado a estrutura organizacional e seus elementos	7. Você trabalhou ou está trabalhando na modalidade remota ou híbrida, exercendo suas atividades em casa ou qualquer outro lugar que não seja o seu local de trabalho habitual?	Para Kingma (2019), o espaço físico, o ambiente de trabalho, o modelo de gestão organizacional e o formato de trabalho mudaram significativamente após o surgimento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). As mudanças incluíram a introdução de novas práticas de trabalho como escritórios abertos, flexíveis, virtuais e sem papel, que contrastam com os tradicionais escritórios fixos (KINGMA, 2019). Para Messenger e Gschwind (2016), esse processo é facilitado pela conectividade tecnológica, que permite que o trabalho seja realizado pelo trabalhador a qualquer hora e em qualquer lugar.	A.B. Relação das Mudanças no Formato de Trabalho na Estrutura Organizacional	A.B.A. Exerce ou exerceu trabalho remoto ou híbrido	A.B.A.A. Exerce exerceu trabalho no formato remoto híbrido antes da pandemia A.B.A.B. Exerce exerceu trabalho no formato remoto híbrido durante a pandemia A.B.A.C. Exerce exerceu trabalho no formato remoto híbrido depois da pandemia
	7. Na sua opinião, como este formato tem afetado as suas atividades e sua produtividade?			A.B.B. Relação do Formato de Trabalho com produtividade	A.B.B.A. Formato de Trabalho e atividades A.B.B.B. Formato de Trabalho e produtividade
	7. Como os sistemas de gestão influenciaram este processo			A.B.C. Papel do Sistema de gestão	A.B.C.A. Papel do Sistema de Gestão nas atividades remotas híbridas A.B.C.B. Papel do Sistema de Gestão produtividade

3- Analisar as respostas adaptativas feitas na estrutura organizacional frente às demandas do contexto de transformação digital e mudanças no formato de trabalho.	8. Na sua opinião, a organização que você trabalha propicia/propiciou meios adequados à realização do seu trabalho durante o período em que trabalha ou trabalhou remotamente? (conexão de internet, equipamentos, acesso ao sistema, suporte tecnológico, entre outros)	Furnell e Shah (2020) ainda afirmam que diversas organizações e funcionários não estavam preparados para uma transição inesperada para o trabalho em casa. Muitos funcionários simplesmente receberam ferramentas, como por exemplo: computadores e/ou outros dispositivos e seguiram para o home office, mas sem treinamento específico em como proteger os dados organizacionais, contando apenas com sua experiência pessoal e com a tecnologia para orientá-los.		A.B.D. Meios e suporte para a realização do trabalho remoto	A.B.D.A. Infraestrutura no trabalho remoto ou híbrido equipamentos A.B.D.B. Infraestrutura no trabalho remoto ou híbrido conectividade A.B.D.C. Infraestrutura no trabalho remoto ou híbrido acesso aos sistemas A.B.D.D. Infraestrutura no trabalho remoto ou híbrido suporte tecnológico e informações sobre segurança de dados
	8. Como isto poderia ser melhorado?			A.B.E. Melhorias necessárias para o trabalho remoto ou híbrido	A.B.E.A. Sugestão de melhorias equipamentos A.B.E.B. Sugestão de melhorias conectividade A.B.E.C. Sugestão de melhorias acesso aos sistemas A.B.E.D. Sugestão de melhorias suporte tecnológico e informações sobre segurança de dados

2 -Descrever como as mudanças têm afetado a estrutura organizacional e seus elementos 3- Analisar as respostas adaptativas feitas na estrutura organizacional frente às demandas do contexto de transformação digital e mudanças no formato de trabalho.	9. Você sentiu em alguma fase da adoção do teletrabalho ou trabalho remoto ou híbrido algum tipo de insegurança ou incerteza sobre o que fazer ou como fazer suas atividades?	A pandemia do COVID-19, para Carroll e Conboy (2020), impactou diretamente a natureza do trabalho e o papel que a tecnologia desempenhava na realização deste. As organizações foram forçadas a acelerar seu processo de práticas orientadas para a tecnologia de uma maneira que nunca havia sido feita antes. Em muitos casos, houve pouco treinamento ou reflexão sobre como as práticas e tecnologias associadas deveriam ser introduzidas, integradas ou adaptadas ao novo ambiente de trabalho. Ainda segundo os autores, algumas organizações tiveram que adotar novos sistemas de tecnologia da informação e comunicação (TIC), enquanto outras tiveram que repensar completamente seus modelos de negócios, migrando para serviços e produtos <i>online</i> , iniciando em novos canais de negócios para substituir aqueles que foram afetados pela pandemia.		A.B.F. Relação da Formato de Trabalho com insegurança do que fazer	A.B.F.A. Insegurança no trabalho remoto ou híbrido sobre atividades a fazer A.B.F.B. Insegurança no trabalho remoto ou híbrido quais tecnologias usar e como usar
3- Analisar as respostas adaptativas feitas na estrutura organizacional frente às demandas do contexto de transformação digital e mudanças no formato de trabalho.	9. Houve sobrecarga ou diminuição de atividades e responsabilidades em algum momento?			A.B.G. Relação da Formato de Trabalho com divisão de trabalho e sobrecarga	A.B.G.A. Divisão do trabalho Diminuição redução de atividades A.B.G.B. Divisão do trabalho aumento redução de responsabilidades
2 -Descrever como as mudanças têm afetado a estrutura organizacional e seus elementos 3- Analisar as respostas adaptativas feitas na estrutura organizacional frente às demandas do contexto de	10. No momento do trabalho remoto ou híbrido, como foi seu processo de adaptação?	Para Herath e Herath, a pandemia do COVID-19 impôs bloqueios em todo o mundo, afetando as indústrias e setores de serviços. Essas mudanças drásticas forçaram as empresas, os profissionais e as equipes organizacionais de TI a se adaptarem às novas condições de trabalho, sendo que a dependência da tecnologia e das plataformas online cresceu exponencialmente durante a pandemia com o objetivo de conectar os profissionais que passaram a trabalhar de suas casas, na modalidade de trabalho remoto. Nesse mesmo sentido o que deve ser levado em consideração é sobre a produtividade dos profissionais		A.B.H. Relação do Formato de Trabalho com adaptação	A.B.H.A. Formato de Trabalho remoto híbrido processo de adaptação com as atividades A.B.H.B. Formato de Trabalho remoto híbrido processo de adaptação com as tecnologias A.B.H.C. Formato de Trabalho remoto

transformação digital e mudanças no formato de trabalho.		durante o trabalho em que se encontram em locais que não sejam o local habitual de trabalho. Para Moretti <i>et al</i> (2020) faltam evidências sobre a caracterização dos trabalhadores domiciliares em termos de resultados relacionados à produtividade que para grande parcela de seus entrevistados se demonstraram menos produtivos, menos estressados e igualmente satisfeitos em relação ao tempo de trabalho dentro da organização, percepções essas observadas durante a adaptação e posterior quando esses profissionais já estavam adaptados ao trabalho remoto.			híbrido casa e trabalho
	10.E como você avalia sua produtividade nesta modalidade de trabalho comparando-a ao formato presencial?			A.B.I. Comparação entre produtividade no remoto híbrido com o presencial	A.B.I.A. Produtividade Remoto Híbrido x Presencial com relação a adaptação A.B.I.B. Produtividade Remoto Híbrido x Presencial com relação à administração do tempo A.B.I.C. Produtividade Remoto Híbrido x Presencial com relação à disciplina
	10. E com relação às relações interpessoais com colegas, subordinados e chefias?			A.B.J. Estrutura Relacional com colegas, subordinados e chefia	A.B.J.A. Estrutura relacional interna com colegas A.B.J.B. Estrutura relacional interna com subordinados A.B.J.C. Estrutura relacional interna com chefias

2 -Descrever como as mudanças têm afetado a estrutura organizacional e seus elementos 3- Analisar as respostas adaptativas feitas na estrutura organizacional frente às demandas do contexto de transformação digital e mudanças no formato de trabalho.	11. O afastamento físico devido à adoção de ambientes virtuais mudou a forma de comunicação na empresa? Se sim, como?	A pandemia do COVID-19, para Carroll e Conboy (2020), impactou diretamente a natureza do trabalho e o papel que a tecnologia desempenhava na realização deste. As organizações foram forçadas a acelerar seu processo de práticas orientadas para a tecnologia de uma maneira que nunca havia sido feita antes. Em muitos casos, houve pouco treinamento ou reflexão sobre como as práticas e tecnologias associadas deveriam ser introduzidas, integradas ou adaptadas ao novo ambiente de trabalho. Ainda segundo os autores, algumas organizações tiveram que adotar novos sistemas de tecnologia da informação e comunicação (TIC), enquanto outras tiveram que repensar completamente seus modelos de negócios, migrando para serviços e produtos <i>online</i> , iniciando em novos canais de negócios para substituir aqueles que foram afetados pela pandemia.		A.B.K. Mudanças na comunicação devido a adoção de ambientes virtuais	A.B.K.A. Mudança na comunicação A.B.K.B. Mudança na comunicação frequência A.B.K.C. Mudança na comunicação conteúdo
3- Analisar as respostas adaptativas feitas na estrutura organizacional frente às demandas do contexto de transformação digital e mudanças no formato de trabalho.	11. O que poderia ser melhorado?			A.B.L. Sugestões de Melhoria na comunicação devido a adição de ambientes virtuais	A.B.L.A. Sugestões de Melhoria na comunicação canais tecnologias A.B.L.B. Sugestões de Melhoria na comunicação frequência A.B.L.C. Sugestões de Melhoria na comunicação conteúdo
3- Analisar as respostas adaptativas feitas na estrutura organizacional frente às demandas do contexto de transformação	12. Em sua organização, seu gestor atua/atuou com clareza e foco na determinação de objetivos e distribuição de tarefas?	Para Nogueira e Patini (2012), os gestores devem desempenhar suas funções de gerenciamento, coordenação e controle remotamente. No que diz respeito aos processos de gestão, como contratação, treinamento, desenvolvimento, acompanhamento do cumprimento de metas, avaliação de desempenho, motivação, planos de cargos e salários, entre outros, a condição das relações de trabalho remoto apresenta		A.B.M. Determinação de Objetivos e distribuição de Tarefas no formato remoto híbrido	A.B.M.A. Determinação de Objetivos A.B.M.B. Determinação de Tarefas

digital e mudanças no formato de trabalho.	12. E como funciona o controle das atividades e processo de feedback sobre seus resultados?	uma série de desafios aos gestores. A comunicação à distância é a base dessa relação de trabalho entre o subordinado e a chefia, permitindo que esta avalie o desempenho, faça críticas e até trace estratégias de desenvolvimento profissional, tanto para si quanto para os funcionários sob sua supervisão.		A.B.N. Controle das atividades e processo de feedback no trabalho remoto híbrido	A.B.N.A. Controle de Atividades A.B.N.B. Processo de Feedback
	12. Você observou alterações com adoção de diferentes tecnologias e com diferentes formatos de trabalho?			A.B.O. Alteração de gestão no formato remoto híbrido	A.B.O.A. Mudanças na Gestão adoção de diferentes tecnologias A.B.O.B. Mudanças na Gestão diferentes formatos de trabalho
	12. Como isto poderia ser melhorado?			A.B.P. Sugestões de Melhoria de gestão devido a adição de ambientes virtuais	A.B.P.A. Sugestões de melhoria determinação de objetivos A.B.P.B. Sugestões de melhoria determinação de tarefas A.B.P.C. Sugestões de melhoria controle de atividades A.B.P.D. Sugestões de melhoria na adoção de diferentes tecnologias A.B.P.E. Sugestões de melhoria adoção de diferentes formatos de trabalho

2 -Descrever como as mudanças têm afetado a estrutura organizacional e seus elementos	13.Quais os benefícios e os problemas do formato de trabalho remoto ou híbrido para os trabalhadores, na sua opinião?	Segundo a revisão sistemática da literatura apresentada por Charalampous <i>et al.</i> (2019), os principais efeitos positivos do trabalho remoto para os profissionais são: o aumento da flexibilidade, autonomia, satisfação no trabalho e melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Bjursell, Bergmo-Prvulovic e Hedegaard (2021) acrescentam que menos tempo gasto em deslocamento significa mais tempo para outras atividades. Ainda segundo os autores, as pessoas têm mais controle sobre seu trabalho e oportunidades para gerenciar o equilíbrio trabalho-família, sendo apresentados outros resultados positivos, como menos estresse, satisfação no trabalho e bem-estar. Menos interrupções durante o trabalho e economia de custos também são mencionadas como vantagens. Charalampous <i>et al.</i> (2019) apresentaram os efeitos negativos percebidos pelos profissionais durante o home office, que incluem isolamento social e profissional, ameaças percebidas ao avanço profissional, longas jornadas de trabalho em uma cultura "sempre ligada", aumento da exaustão emocional, supervisão limitada por gerentes de linha, aumento do estresse/sobrecarga cognitiva e problemas musculoesqueléticos (CHARALAMPOUS, 2019). Maruyama e Tietze (2012) relataram perda de interação profissional e social com os colegas de trabalho como principais preocupações além de uma visão reduzida futura da carreira.		A.B.Q. Benefícios e problemas do formato de trabalho remoto ou híbrido	A.B.Q.A. Benefícios (efeitos positivos) para o trabalhador A.B.Q.B. Problemas (efeitos negativos) para o trabalhador
	13. E para a empresa?	Martin e MacDonnell (2012) citam diversos benefícios organizacionais que incluem a melhoria do desempenho, aumento da produtividade e fortalecimento do comprometimento organizacional. A possibilidade de acesso a um grupo maior de		A.B.R. Benefícios e problemas do formato de trabalho remoto ou híbrido	A.B.R.A. Benefícios para a empresa A.B.R.B. Problemas para a empresa

	13. O que poderia ser melhorado?	peças cria vantagens para o recrutamento, e a retenção de pessoas proporciona estabilidade operacional. Menos interrupções e economia de custos também são mencionadas como benefícios para o empregador. Rachmawati <i>et al.</i> (2021) citam que tais reduções de custos (eletricidade, papel, tinta, água, etc.) geram maior eficiência nas despesas das organizações. Já Masuda <i>et al.</i> (2017) citam desafios organizacionais que estão relacionados às atividades de gestão, como monitorar, medir e controlar os resultados dos profissionais. Essa questão deve, no entanto, ser vista à luz de descobertas recentes que afirmam que a disponibilidade do teletrabalho estava direta e indiretamente ligada ao engajamento das pessoas via suporte percebido pelo supervisor, e que o teletrabalho poderia aumentar o seu engajamento.		A.B.S. Sugestões de Melhoria de trabalho remoto ou híbrido em bancos	A.B.S.A. Sugestões de melhoria do trabalho remoto ou híbrido para o trabalhador A.B.S.B. Sugestões de melhoria do trabalho remoto ou híbrido para a empresa
3- Analisar as respostas adaptativas feitas na estrutura organizacional frente às demandas do contexto de transformação digital e mudanças no formato de trabalho.	14. Na sua opinião o que deveria ser melhorado na estrutura organizacional do ponto de vista de uso de TICs e formato de trabalho?	Segundo Cortellazzo, Bruni e Zampieri (2019), para que organizações prosperem em um ambiente remoto, é fundamental o ajuste de sua estrutura organizacional, transformando-a em uma estrutura cada vez menos hierárquica, além de desenvolvendo novas habilidades com o intuito de estabelecer um relacionamento forte e confiável com seus profissionais, mantendo assim, a competitividade e a preocupação genuína com o bem-estar de seus funcionários. Em resumo, o trabalho remoto é favorecido por estruturas organizacionais planas e descentralizadas. Os autores ainda destacam que o aumento da tecnologia e da informação dentro das organizações, contribuem para que as hierarquias e os limites organizacionais diminuam, direcionando ao modelo de gestão mais participativo, o que acaba gerando valor para a empresa, responder de forma mais rápida e inovadora para uma melhor tomada de decisão.		A.B.T. Melhorias na estrutura organizacional TICs e formatos de trabalho	A.B.T.A. Melhoria na estrutura organizacional hierarquia e formato da estrutura A.B.T.B. Melhoria na estrutura organizacional participação A.B.T.C. Melhoria na estrutura organizacional tempo de resposta e tomada de decisão

Apêndice V - Roteiro 2 - Estratégia da Pesquisa: Aspectos de Análise

Tema: Transformação Digital e Mudanças no Formato de trabalho, Impacto e Adaptação da estrutura organizacional de bancos

Problema: Como são percebidos os impactos nas estruturas organizacionais dos bancos brasileiros frente ao aumento e uso de tecnologias e as mudanças no formato de trabalho, e como ocorre o processo de adaptação dessas estruturas, sob o ponto de vista dos diferentes níveis organizacionais: operacional, tático e estratégico.

Objetivo Geral: Analisar como a transformação digital e as mudanças no formato de trabalho impactam na estrutura organizacional e como ocorreu o processo de adaptação em instituições do setor bancário brasileiro nos últimos dez anos..

Técnica de Análise: Análise de Conteúdo - Técnica de categorização temática

Instrumento de Coleta de Dados: Entrevistas Semiestruturadas

Unidade de contexto: Gestores Bancários de Back e Front Office

Objetivo Específico	Perguntas	Sustentação Teórica	1 Grupo de Categoria	Categorias	Sub Categoria / Unidade de Registro
1 Identificar os aspectos de mudanças causadas pela transformação digital e o trabalho remoto no ambiente de trabalho nos últimos dez anos	1 Na sua opinião, quais foram/são os principais fatores que levaram à adoção de diferentes tecnologias de informação e comunicação na sua organização ao longo da última década?	No setor de serviços financeiros, Paulet e Mavoori (2020) destacam que a maioria dos bancos reconhece a importância das novas tecnologias para melhorar seu desempenho e satisfação do cliente. Essas instituições democratizaram o acesso aos serviços financeiros e desencadearam mudanças significativas em suas estratégias. Para os bancos, a digitalização se tornou uma das ferramentas mais poderosas para aumentar os lucros e se diferenciar no mercado. Além disso, a digitalização ajudou a melhorar o core business das empresas, reduzindo custos, melhorando a qualidade dos serviços prestados e auxiliando no desenvolvimento de novos produtos financeiros. Rezende, Silva e Crocco (2021) destacam ainda que o setor bancário opera em um ambiente extremamente complexo e competitivo, e que sofre mutações altamente dinâmicas caracterizadas pelas altas demandas do mercado e da legislação, fazendo com que a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) torna-se fundamental para as estratégias bancárias, ampliando a competitividade local e global modificando modelos de negócios, melhorando processos e a experiência do cliente. As mudanças tecnológicas forçam o setor bancário a adotar novos modos de produção e serviços, mas também ampliam a variedade de dispositivos inovadores disponíveis, o que aumenta a velocidade e a qualidade dos serviços e produtos financeiros.	<i>B.A. Relação da Transformação Digital na Estrutura Organizacional</i>	B.A.A. Fatores estratégicos na adoção de tecnologias	B.A.A.A. Modelo de Negócio B.A.A.B. Melhoria de Processos B.A.A.C. Melhoria na Experiência do Cliente

	1 E quais foram as principais tecnologias (TICs) adotadas nesse período?	Em geral, as tecnologias do local de trabalho estão relacionadas a uma variedade de serviços digitais que permitem que os profissionais trabalhem dentro e fora das organizações (ATTARAN <i>et al.</i> , 2020). Tais tecnologias mais recentes adotadas nos locais de trabalho são: o Cloud, Internet-of-Things (IoT), Blockchain (BC), Inteligência Artificial (AI) e Machine Learning (ML), que constituem a maior parte do que está sendo adotado pelas organizações como parte de seu esforço de transformação digital (PANDEY <i>et al.</i> , 2020; SOTO-ACOSTA, 2020).		B.A.B. Principais Tecnologias de Comunicação e Informação (TICs)	B.A.B.A. Cloud B.A.B.B. Internet-of-things B.A.B.C. Block Chain B.A.B.D. IA B.A.B.E. ML
2 -Descrever como as mudanças têm afetado a estrutura organizacional e seus elementos	2 Qual sua percepção sobre o aumento das TICs nos bancos nos últimos anos e como isso afetou, especificamente, a realização de suas atividades e da área onde você atua? E da sua equipe?	Westerman; Bonnet e McAfee (2014) explicam que a TD é capaz de alterar a natureza organizacional e a forma como ocorre a criação de valor. Tal fenômeno extrapola a digitalização dos processos e não se associa, exclusivamente, à informatização dos procedimentos. Trata-se de mudanças nas estratégias e estruturas, para inovar, entender e atender o cliente. Nesse sentido, Schiavi <i>et al.</i> (2020) apontam que as mudanças tecnológicas são capazes de afetar as atividades executadas pelos profissionais. Algumas atividades ficam mais vulneráveis à automação, conectividade e globalização, permitindo que sejam criadas novas soluções com alto valor agregado, ao invés de concentrar atividades repetitivas e de baixo valor agregado aos profissionais.		B.A.C. TICs e mudanças nas atividades do participante, da equipe e da sua área.	B.A.C.A. Mudanças nas atividades - automação B.A.C.B. Mudanças nas atividades - conectividade B.A.C.C. Mudanças nas atividades - globalização (no sentido de seguir padrões internacionais globais)
	2 Houve mudança ou não de atividades, mudança no tempo gasto com as atividades, mudança de foco?			B.A.D. TICS e mudanças de rotinas e processos internos.	B.A.D.A. Mudanças nos processos internos - para aumentar valor agregado

	2 A idade e tamanho da instituição influenciarem esse processo?	Hall (2004) destaca vários fatores responsáveis por mudanças e adaptações na estrutura organizacional, incluindo tamanho da própria estrutura, tecnologias, o ambiente em que a organização está inserida, e tomada de decisões estratégicas, ao mesmo tempo em que enfatiza que as organizações não respondem a estes de forma automática ou arbitrária. Esses fatores, quando combinados com aspectos estruturais como complexidade, formalização e centralização, estabelecem a estrutura de uma organização dentro de um determinado contexto histórico-social.		B.A.E. Relação da TD com idade e tamanho da organização	B.A.E.A. Tamanho da estrutura - complexidade B.A.E.B. Tamanho da estrutura - grau de formalização B.A.E.C. Tamanho da estrutura - grau de centralização B.A.E.D. Idade da organização
2 -Descrever como as mudanças têm afetado a estrutura organizacional e seus elementos 3- Analisar as respostas adaptativas feitas na estrutura organizacional frente às demandas do contexto de transformação digital e mudanças no formato de trabalho.	3 E com relação à estrutura relacional, que diz respeito à interação com colegas, com chefia e profissionais de outras áreas, houve alterações na forma, instrumentos de comunicação, frequência e intensidade de interações?	Para Baptista <i>et al.</i> (2020), as tecnologias presentes no ambiente de trabalho se tornaram extremamente importantes dentro das organizações. Essas tecnologias começaram como auxiliares no trabalho individual, mas desde então evoluíram para uma base para interações sociais e construção de comunidades nas organizações, bem como, mais recentemente, a capacidade de desempenhar funções gerenciais por meio do uso de recursos avançados de Inteligência Artificial. O que está sendo visto agora é a introdução de tecnologias mais avançadas nos locais de trabalho, enquanto as tecnologias mais antigas estão se tornando cada vez mais integradas ao tecido das organizações.		B.A.F. Relação da TD com elementos da estrutura relacional interna	B.A.F.A. Tecnologia como base para Estrutura relacional interna B.A.F.B. Tecnologia na construção de comunidades internas B.A.F.C. Tecnologia capaz de executar funções gerenciais (IA) B.A.F.D. Integração as tecnologias ao tecido organizacional (ficando comuns e seu uso 'transparente' no dia a dia

3- Analisar as respostas adaptativas feitas na estrutura organizacional frente às demandas do contexto de transformação digital e mudanças no formato de trabalho.	3 Quais os resultados observados destas mudanças? Dê exemplos de situações vivenciadas sobre esta questão, principalmente, com relação à sua atuação com sua equipe.			B.A.G. Resultados observados e exemplos de mudanças na estrutura relacional interna	B.A.G.A. Resultados exemplos das mudanças - tecnologia como base para estrutura B.A.G.B. Resultados exemplos das mudanças - Tecnologia na construção de comunidades internas B.A.G.C. Resultados exemplos das mudanças - Tecnologia capaz de executar funções gerenciais (IA) B.A.G.D. Resultados exemplos das mudanças - Integração as tecnologias ao tecido organizacional (ficando comuns e seu uso 'transparente' no dia a dia)
---	---	--	--	--	---

2 -Descrever como as mudanças têm afetado a estrutura organizacional e seus elementos 3- Analisar as respostas adaptativas feitas na estrutura organizacional frente às demandas do contexto de transformação digital e mudanças no formato de trabalho.	4. Como as TICs impactaram nas suas atividades e interações diretamente com os clientes externos?	O dinamismo da TD no modelo de negócio das instituições financeiras, além de causar mudanças nas próprias organizações, provocaram alterações na forma como os indivíduos se relacionam com essas instituições (FEBRABAN, 2019). Se antes da TD havia uma materialização das organizações, por meio de agência, pessoas no atendimento, dinheiro em espécie, na atualidade esses recursos não são mais obrigatórios para que o serviço financeiro seja prestado.		B.A.H. Relação da TD com a estrutura relacional com clientes - externa	B.A.H.A. Mudança agências físicas x plataformas digitais B.A.H.B. Mudança pessoas x canais digitais B.A.H.C. Mudança dinheiro em espécie x virtualização do dinheiro
	4 Houve aumento de frequência de interação, em quais canais e com quais resultados?			B.A.I. Resultados e exemplos de mudanças na estrutura relacional com clientes - externa	B.A.I.A. Result exemplos de Mudança agências físicas x plataformas digitais B.A.I.B. Result exemplos de Mudança pessoas x canais digitais B.A.I.C. Result exemplos de Mudança dinheiro em espécie x virtualização do dinheiro
3- Analisar as respostas adaptativas feitas na estrutura organizacional frente às demandas do contexto de transformação digital e mudanças	5. Você observou mudanças na sua produtividade com o aumento da tecnologia (TICs)? E na sua equipe?	Outro ponto a ser observado se refere a mudanças na produtividade provocadas pelos aumentos da tecnologia dentro das organizações. Para Cetté, Neveux e Py (2021) o uso de tecnologias digitais têm um grande impacto na produtividade atrelados ao emprego de especialistas em TIC (através de emprego interno e externo) e o uso de tecnologias digitais (através da nuvem e big data) podem melhorar a mão		B.A.J. Impactos das TICs TD na produtividade e controle	B.A.J.A. Mudanças na Produtividade dos profissionais B.A.K.B. Resultados das mudanças na produtividade dos profissionais para a empresa

no formato de trabalho.	5. Se sim, quais foram estas mudanças e quais seus resultados para a sua área e para a organização?	de obra de uma empresa e a produtividade total respectivamente.		B.A.K. Resultados para a area	B.A.K.A. Resultados das mudanças na produtividade dos profissionais para a área
	5. E qual o papel dos sistemas de gestão nesse processo?			B.A.L. Papel dos sistemas de gestão	B.A.L.A. Papel do Sistema de Gestão na mudança de produtividade B.A.L.B. Papel do Sistema de Gestão na forma de medir a produtividade
2 -Descrever como as mudanças têm afetado a estrutura organizacional e seus elementos	6. Como foram as alterações na estrutura hierárquica a partir da adoção de TICs?	Kretschmer e Khashabi (2020) argumentam que as tecnologias nas organizações aumentam a quantidade de informações disponíveis para os tomadores de decisão, demonstrando quais tarefas são ou não importantes. Dessa forma, é mais fácil decidir quais tarefas e funções podem ser modificadas ou até mesmo deixar de existir dentro das organizações. Muitos elementos, tarefas ou posições tradicionais não são mais necessários, pois são concluídos com mais eficiência por dispositivos digitais. Outro ponto é que a incorporação de tecnologia gera uma série de novos elementos críticos para os resultados da empresa, o que impulsiona a demanda por novas tarefas. Muitas novas funções e tarefas da era digital agora são necessárias para um desempenho organizacional. As tecnologias também auxiliam em quais tarefas podem ser agrupadas devidos às suas similaridades dessas tarefas interdependentes, revelando um novo potencial para melhorar a eficiência da empresa. Para Dengler e		B.A.M. Relação da TD com mudanças na hierarquia	B.A.M.A. Mudanças na Hierarquia mudança extinção de tarefas B.A.M.B. Mudanças na hierarquia mudança extinção de funções
	6. Você pode citar áreas e funções que deixaram de existir com a adoção de novas tecnologias?			B.A.N. Areas e funções extintas com a adoção de tecnologias	B.A.N.A. Areas extintas B.A.N.B. Funções Extintas
	6.Qual o impacto para a execução das suas atividades, da sua equipe e da organização como um todo?			B.A.O. Impacto da TD na Divisão do Trabalho	B.A.O.A. Mudança na Divisão do Trabalho da área B.A.O.B. Mudança na Divisão do Trabalho como um

	6. Houve acúmulo ou diminuição de atividades e responsabilidades para você e seus subordinados?	Matthes (2018), tratando-se de otimização de processos, com o avanço da transformação digital, é possível que tarefas e funções sejam adaptadas e em alguns casos, até mesmo extintas			todo B.A.O.C. Acúmulo ou diminuição de atividades responsabilidades
1 Identificar os aspectos de mudanças causadas pela transformação digital e o trabalho remoto no ambiente de trabalho nos últimos dez anos. 2 -Descrever como as mudanças têm afetado a estrutura organizacional e seus elementos	7. Você trabalhou ou está trabalhando na modalidade remota ou híbrida, exercendo suas atividades em casa ou qualquer outro lugar que não seja o seu local de trabalho habitual?	Para Kingma (2019), o espaço físico, o ambiente de trabalho, o modelo de gestão organizacional e o formato de trabalho mudaram significativamente após o surgimento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). As mudanças incluíram a introdução de novas práticas de trabalho como escritórios abertos, flexíveis, virtuais e sem papel, que contrastam com os tradicionais escritórios fixos (KINGMA, 2019). Para Messenger e Gschwind (2016), esse processo é facilitado pela conectividade tecnológica, que permite que o trabalho seja realizado pelo trabalhador a qualquer hora e em qualquer lugar.	B.B. Relação das Mudanças no Formato de Trabalho na Estrutura Organizacional	B.B.A. Exerce ou exerceu trabalho remoto ou híbrido	B.B.A.A. Exerce exerceu trabalho no formato remoto híbrido antes da pandemia B..B.A.B. Exerce exerceu trabalho no formato remoto híbrido durante a pandemia B.B.A.C. Exerce exerceu trabalho no formato remoto híbrido depois da pandemia
	7. Na sua opinião, como este formato tem afetado as suas atividades e sua produtividade? E da sua equipe?			B.B.B. Relação do Formato de Trabalho com produtividade	B.B.B.A. Formato de Trabalho e atividades B.B.B.B. Formato de Trabalho e produtividade
	7 . Como os sistemas de gestão influenciaram este processo			B.B.C. Papel do Sistema de gestão	B.B.C.A. Papel do Sistema de Gestão nas atividades remotas híbridas B.B.C.B. Papel do Sistema de Gestão produtivida

3- Analisar as respostas adaptativas feitas na estrutura organizacional frente às demandas do contexto de transformação digital e mudanças no formato de trabalho.	8. Na sua opinião, a organização que você trabalha propicia/propiciou meios adequados à realização do seu trabalho durante o período em que trabalha ou trabalhou remotamente? (conexão de internet, equipamentos, acesso ao sistema, suporte tecnológico, entre outros)	<u>Furnell e Shah (2020) ainda afirmam que diversas organizações e funcionários não estavam preparados para uma transição inesperada para o trabalho em casa. Muitos funcionários simplesmente receberam ferramentas, como por exemplo: computadores e/ou outros dispositivos e seguiram para o home office, mas sem treinamento específico em como proteger os dados organizacionais, contando apenas com sua experiência pessoal e com a tecnologia para orientá-los.</u>		B.B.D. Meios e suporte para a realização do trabalho remoto	B.B.D.A. Infraestrutura no trabalho remoto ou híbrido equipamentos B.B.D.B. Infraestrutura no trabalho remoto ou híbrido conectividade B.B.D.C. Infraestrutura no trabalho remoto ou híbrido acesso aos sistemas B.B.D.D. Infraestrutura no trabalho remoto ou híbrido suporte tecnológico e informações sobre segurança de dados
	8. Como isto poderia ser melhorado?			B.B.E. Melhorias necessárias para o trabalho remoto ou híbrido	B.B.E.A. Sugestão de melhorias equipamentos B.B.E.B. Sugestão de melhorias conectividade B.B.E.C. Sugestão de melhorias acesso aos sistemas B.B.E.D. Sugestão de melhorias suporte tecnológico e informações sobre segurança de dados

2 -Descrever como as mudanças têm afetado a estrutura organizacional e seus elementos 3- Analisar as respostas adaptativas feitas na estrutura organizacional frente às demandas do contexto de transformação digital e mudanças no formato de trabalho. 3- Analisar as respostas adaptativas feitas na estrutura organizacional frente às demandas do contexto de transformação digital e mudanças no formato de trabalho.	9. Você sentiu em alguma fase da adoção do teletrabalho ou trabalho remoto ou híbrido algum tipo de insegurança ou incerteza sobre o que fazer ou como fazer suas atividades e a gestão da sua equipe?	A pandemia do COVID-19, para Carroll e Conboy (2020), impactou diretamente a natureza do trabalho e o papel que a tecnologia desempenhava na realização deste. As organizações foram forçadas a acelerar seu processo de práticas orientadas para a tecnologia de uma maneira que nunca havia sido feita antes. Em muitos casos, houve pouco treinamento ou reflexão sobre como as práticas e tecnologias associadas deveriam ser introduzidas, integradas ou adaptadas ao novo ambiente de trabalho. Ainda segundo os autores, algumas organizações tiveram que adotar novos sistemas de tecnologia da informação e comunicação (TIC), enquanto outras tiveram que repensar completamente seus modelos de negócios, migrando para serviços e produtos <i>online</i>, iniciando em novos canais de negócios para substituir aqueles que foram afetados pela pandemia.		B.B.F. Relação da Formato de Trabalho com insegurança do que fazer	B.B.F.A. Insegurança no trabalho remoto ou híbrido sobre atividades a fazer B.B.F.B. Insegurança no trabalho remoto ou híbrido quais tecnologias usar e como usar
	9. Houve sobrecarga ou diminuição de atividades e responsabilidades em algum momento tanto para você quanto para sua equipe?			B.B.G. Relação da Formato de Trabalho com divisão de trabalho e sobrecarga	B.B.G.A. Divisão do trabalho Diminuição redução de atividades B.B.G.B. Divisão do trabalho aumento redução de responsabilidades
	10. No momento do trabalho remoto ou híbrido, como foi seu processo de adaptação?			B.B.H. Relação do Formato de Trabalho com adaptação	B.B.H.A. Formato de Trabalho remoto híbrido processo de adaptação com as atividades B..B.H.B. Formato de Trabalho remoto híbrido processo de adaptação com as tecnologias B.B.H.C. Formato de Trabalho remoto

transformação digital e mudanças no formato de trabalho.		profissionais durante o trabalho em que se encontram em locais que não sejam o local habitual de trabalho. Para Moretti <i>et al</i> (2020) faltam evidências sobre a caracterização dos trabalhadores domiciliares em termos de resultados relacionados à produtividade que para grande parcela de seus entrevistados se demonstraram menos produtivos, menos estressados e igualmente satisfeitos em relação ao tempo de trabalho dentro da organização, percepções essas observadas durante a adaptação e posterior quando esses profissionais já estavam adaptados ao trabalho remoto.			híbrido casa e trabalho
	10. E como você avalia sua produtividade nesta modalidade de trabalho comparando-a ao formato presencial?			B.B.I. Comparação entre produtividade no remoto híbrido com o presencial	B.B.I.A. Produtividade Remoto Híbrido x Presencial com relação a adaptação B.B.I.B. Produtividade Remoto Híbrido x Presencial com relação à administração do tempo B.B.I.C. Produtividade Remoto Híbrido x Presencial com relação à disciplina
	10. E com relação às relações interpessoais com colegas, subordinados e chefias?			B.B.J. Estrutura Relacional com colegas, subordinados e chefia	B.B.J.A. Estrutura relacional interna com colegas B.B.J.B. Estrutura relacional interna com subordinados B.B.J.C. Estrutura relacional interna com chefias

2 -Descrever como as mudanças têm afetado a estrutura organizacional e seus elementos 3- Analisar as respostas adaptativas feitas na estrutura organizacional frente às demandas do contexto de transformação digital e mudanças no formato de trabalho. 3- Analisar as respostas adaptativas feitas na estrutura organizacional frente às demandas do contexto de transformação digital e mudanças no formato de trabalho. 3- Analisar as respostas adaptativas feitas na estrutura organizacional frente às demandas do contexto de	11. O afastamento físico devido à adoção de ambientes virtuais mudou a forma de comunicação na empresa? Se sim, de que forma? O que poderia ser melhorado?	A pandemia do COVID-19, para Carroll e Conboy (2020), impactou diretamente a natureza do trabalho e o papel que a tecnologia desempenhava na realização deste. As organizações foram forçadas a acelerar seu processo de práticas orientadas para a tecnologia de uma maneira que nunca havia sido feita antes. Em muitos casos, houve pouco treinamento ou reflexão sobre como as práticas e tecnologias associadas deveriam ser introduzidas, integradas ou adaptadas ao novo ambiente de trabalho. Ainda segundo os autores, algumas organizações tiveram que adotar novos sistemas de tecnologia da informação e comunicação (TIC), enquanto outras tiveram que repensar completamente seus modelos de negócios, migrando para serviços e produtos online, iniciando em novos canais de negócios para substituir aqueles que foram afetados pela pandemia. Para Nogueira e Patini (2012), os gestores devem desempenhar suas funções de gerenciamento, coordenação e controle remotamente. No que diz respeito aos processos de gestão, como contratação, treinamento, desenvolvimento, acompanhamento do cumprimento de metas, avaliação de desempenho, motivação, planos de cargos e salários, entre outros, a		B.B.K. Mudanças na comunicação devido a adoção de ambientes virtuais	B.B.K.A. Mudança na comunicação B.B.K.B. Mudança na comunicação frequência B.B.K.C. Mudança na comunicação conteúdo
	11. O que poderia ser melhorado?			B.B.L. Sugestões de Melhoria na comunicação devido a adição de ambientes virtuais	B.B.L.A. Sugestões de Melhoria na comunicação canais tecnologias B.B.L.B. Sugestões de Melhoria na comunicação frequência B.B.L.C. Sugestões de Melhoria na comunicação conteúdo
	12. Como você tem feito para atuar com clareza e foco na determinação de objetivos e distribuição de tarefas?			B.B.M. Determinação de Objetivos e distribuição de Tarefas no formato remoto híbrido	B.B.M.A. Determinação de Objetivos B.B.M.B. Determinação de Tarefas

transformação digital e mudanças no formato de trabalho.	12. E como funciona o controle das atividades e processo de feedback sobre seus resultados?	condição das relações de trabalho remoto apresenta uma série de desafios aos gestores. A comunicação à distância é a base dessa relação de trabalho entre o subordinado e a chefia, permitindo que esta avalie o desempenho, faça críticas e até trace estratégias de desenvolvimento profissional, tanto para si quanto para os funcionários sob sua supervisão.		B.B.N. Controle das atividades e processo de feedback no trabalho remoto híbrido	B.B.N.A. Controle de Atividades B.B.N.B. Processo de Feedback
	12. Você observou alterações com adoção de diferentes tecnologias e com diferentes formatos de trabalho?			B.B.O. Alteração de gestão no formato remoto híbrido	B.B.O.A. Mudanças na Gestão adoção de diferentes tecnologias B.B.O.B. Mudanças na Gestão diferentes formatos de trabalho
	12. Como isto poderia ser melhorado?			B.B.P. Sugestões de Melhoria de gestão devido a adição de ambientes virtuais	B.B.P.A. Sugestões de melhoria determinação de objetivos B.B.P.B. Sugestões de melhoria determinação de tarefas B.B.P.C. Sugestões de melhoria controle de atividades B.B.P.D. Sugestões de melhoria na adoção de diferentes tecnologias B.B.P.E. Sugestões de melhoria adoção de diferentes formatos de trabalho

2 -Descrever como as mudanças têm afetado a estrutura organizacional e seus elementos	13. Quais os benefícios e problemas do trabalho remoto e híbrido para os trabalhadores?	Segundo a revisão sistemática da literatura apresentada por Charalampous <i>et al.</i> (2019), os principais efeitos positivos do trabalho remoto para os profissionais são: o aumento da flexibilidade, autonomia, satisfação no trabalho e melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Bjursell, Bergmo-Prvulovic e Hedegaard (2021) acrescentam que menos tempo gasto em deslocamento significa mais tempo para outras atividades. Ainda segundo os autores, as pessoas têm mais controle sobre seu trabalho e oportunidades para gerenciar o equilíbrio trabalho-família, sendo apresentados outros resultados positivos, como menos estresse, satisfação no trabalho e bem-estar. Menos interrupções durante o trabalho e economia de custos também são mencionadas como vantagens. Charalampous <i>et al.</i> (2019) apresentaram os efeitos negativos percebidos pelos profissionais durante o home office, que incluem isolamento social e profissional, ameaças percebidas ao avanço profissional, longas jornadas de trabalho em uma cultura "sempre ligada", aumento da exaustão emocional, supervisão limitada por gerentes de linha, aumento do estresse/sobrecarga cognitiva e problemas musculoesqueléticos (CHARALAMPOUS, 2019). Maruyama e Tietze (2012) relataram perda de interação profissional e social com os colegas de trabalho como principais preocupações além de uma visão reduzida futura da carreira.		B.B.Q. Benefícios e problemas do formato de trabalho remoto ou híbrido	B.B.Q.A. Benefícios (efeitos positivos) para o trabalhador B.B.Q.B. Problemas (efeitos negativos) para o trabalhador
--	--	---	--	---	---

	13. Quais os benefícios e os problemas do formato de trabalho remoto ou híbrido para a empresa e seu trabalho como gestor (distribuição de tarefas, feedback, gestão de conflitos, acompanhamento e resultados)?	Martin e MacDonnell (2012) citam diversos benefícios organizacionais que incluem a melhoria do desempenho, aumento da produtividade e fortalecimento do comprometimento organizacional. A possibilidade de acesso a um grupo maior de pessoas cria vantagens para o recrutamento, e a retenção de pessoas proporciona estabilidade operacional. Menos interrupções e economia de custos também são mencionadas como benefícios para o empregador. Rachmawati <i>et al.</i> (2021) citam que tais reduções de custos (eletricidade, papel, tinta, água, etc.) geram maior eficiência nas despesas das organizações. Já Masuda <i>et al.</i> (2017) citam desafios organizacionais que estão relacionados às atividades de gestão, como monitorar, medir e controlar os resultados dos profissionais. Essa questão deve, no entanto, ser vista à luz de descobertas recentes que afirmam que a disponibilidade do teletrabalho estava direta e indiretamente ligada ao engajamento das pessoas via suporte percebido pelo supervisor, e que o teletrabalho poderia aumentar o seu engajamento.		B.B.R. Benefícios e problemas do formato de trabalho remoto ou híbrido	B.B.R.A. Benefícios para a empresa B.B.R.B. Problemas para a empresa
	O que poderia ser melhorado?			B.B.S. Sugestões de Melhoria de trabalho remoto ou híbrido em bancos	B.B.S.A. Sugestões de melhoria do trabalho remoto ou híbrido para o trabalhador B..B.S.B. Sugestões de melhoria do trabalho remoto ou híbrido para a empresa

3- Analisar as respostas adaptativas feitas na estrutura organizacional frente às demandas do contexto de transformação digital e mudanças no formato de trabalho.	14. Do ponto de vista da estrutura interna, como estas mudanças afetaram a sua relação com seus subordinados? Quais ferramentas de gestão você utiliza para coordenar as atividades da sua equipe? Você está satisfeito(a) com estas ferramentas? O que poderia ser melhorado?	Segundo Cortellazzo, Bruni e Zampieri (2019), para que organizações prosperem em um ambiente remoto, é fundamental o ajuste de sua estrutura organizacional, transformando-a em uma estrutura cada vez menos hierárquica, além de desenvolvendo novas habilidades com o intuito de estabelecer um relacionamento forte e confiável com seus profissionais, mantendo assim, a competitividade e a preocupação genuína com o bem-estar de seus funcionários. Em resumo, o trabalho remoto é favorecido por estruturas organizacionais planas e descentralizadas. Os autores ainda destacam que o aumento da tecnologia e da informação dentro das organizações, contribuem para que as hierarquias e os limites organizacionais diminuam, direcionando ao modelo de gestão mais participativo, o que acaba gerando valor para a empresa, responder de forma mais rápida e inovadora para uma melhor tomada de decisão.		B.B.T. Melhorias na estrutura organizacional TICs e formatos de trabalho	B.B.T.A. Melhoria na estrutura organizacional hierarquia e formato da estrutura B.B.T.B. Melhoria na estrutura organizacional participação B.B.T.C. Melhoria na estrutura organizacional tempo de resposta e tomada de decisão
---	---	---	--	---	---

Apêndice VI - Roteiro 3 - Estratégia da Pesquisa: Aspectos de Análise

Tema: Transformação Digital e Mudanças no Formato de trabalho, Impacto e Adaptação da estrutura organizacional de bancos

Problema: Como são percebidos os impactos nas estruturas organizacionais dos bancos brasileiros frente ao aumento e uso de tecnologia as mudanças no formato de trabalho, e como ocorre o processo de adaptação dessas estruturas, sob o ponto de vista dos diferentes níveis organizacionais: operacional, tático e estratégico.

Objetivo Geral: Analisar como a transformação digital e as mudanças no formato de trabalho impactam na estrutura organizacional e como ocorreu o processo de adaptação em instituições do setor bancário brasileiro nos últimos dez anos.

Técnica de Análise: Análise de Conteúdo - Técnica de categorização temática

Instrumento de Coleta de Dados: Entrevistas Semiestruturadas

Unidade de contexto: Experts/Conhecedores do Setor Bancário Brasileiro

Objetivo Específico	Perguntas	Sustentação Teórica	1 Grupo de Categoria	Categorias	Sub Categoria / Unidade de Registro
1. Identificar os aspectos de mudanças causadas pela transformação digital e o trabalho remoto no ambiente de trabalho nos últimos dez anos	1. Como você analisa as mudanças do ponto de vista tecnológico ocorridas no setor bancário, principalmente na última década?	Nambisan <i>et al.</i> (2017) argumentam que a transformação digital nas instituições bancárias permitiu o surgimento de novas formas de criação de valor aos clientes, garantindo a sustentabilidade dos negócios. Um novo modelo de negócios emergiu, com uma nova estrutura, capaz de ofertar produtos e serviços diferenciados. Essa transformação permitiu que as instituições financeiras se adaptassem à nova realidade, bem como o surgimento de novas instituições financeiras digitais, as <i>fintechs</i> .	C.A. Relação da Transformação Digital na Estrutura Organizacional	C.A.A. Mudanças do ponto de vista tecnológicos ocorridas no setor bancário	C.A.A.A. Principais mudanças tecnológicas
	1 E como estas mudanças afetaram o ambiente interno das instituições (estrutura hierárquica, formas de controle, gestão de pessoas, sistemas de gestão)?	Para Baptista <i>et al.</i> (2020), o uso da tecnologia tornou-se fundamental na realização de tarefas e no processo de transformação organizacional. Com base nisso, é fundamental compreender uma variedade de pontos decorrentes do uso da tecnologia dentro das organizações, incluindo seus efeitos no ambiente organizacional com o surgimento de novas dinâmicas e padrões de trabalho, novas capacidades e práticas, estilos de liderança, além de estruturas e formas organizacionais com um olhar para o futuro. Ainda segundo os autores, o uso de tecnologias dentro das organizações é capaz de criar novos formatos de trabalho e influenciar na adaptação, modificação ou surgimento de novas estruturas organizacionais em resposta à natureza evolutiva dessas tecnologias.		C.A.B. Como as mudanças afetaram o ambiente interno das instituições financeiras	C.A.B.A. Estrutura Hierárquica C.A.B.B. Formas de Controle C.A.B.C. Gestão de Pessoas C.A.B.D. Sistemas de Gestão

1. Identificar os aspectos de mudanças causadas pela transformação digital e o trabalho remoto no ambiente de trabalho nos últimos dez anos	2. Na sua opinião, qual é o atual estágio da transformação digital em bancos brasileiros?	No setor de serviços financeiros, Paulet e Mavoori (2020) destacam que a maioria dos bancos reconhece a importância das novas tecnologias para melhorar seu desempenho e satisfação do cliente. Essas instituições democratizaram o acesso aos serviços financeiros e desencadearam mudanças significativas em suas estratégias. Para os bancos, a digitalização se tornou uma das ferramentas mais poderosas para aumentar os lucros e se diferenciar no mercado. Além disso, a digitalização ajudou a melhorar o core business das empresas, reduzindo custos, melhorando a qualidade dos serviços prestados e auxiliando no desenvolvimento de novos produtos financeiros.		C.A.C. Estágio da Transformação Digital em Bancos	C.A.C.A. Estágio atual da TD em Bancos
	2. O que precisa ser observado para que, com a transformação digital, a organização bancária tradicional se torne mais dinâmica e competitiva?	As tecnologias disponíveis permitiram a desmaterialização e desintermediação do setor financeiro. Tudo se resolve por intermédio de dispositivos móveis com acesso à internet (DELOITTE, 2019). Organizações financeiras tradicionais, como bancos e seguradoras disputam o público com as <i>fintechs</i> , enquanto grandes empresas de tecnologia de pagamento também desejam alcançar esse consumidor. Lojas varejistas estão se associando a parceiros tecnológicos e criando bancos digitais próprios, desenvolvendo plataformas financeiras e emitindo cartões de crédito (FINTECHS, 2020). Nesse ambiente, a hegemonia das grandes e tradicionais instituições financeiras está ameaçada pela oferta de novas formas de operacionalização do sistema financeiro, produto da TD aplicada ao setor.		C.A.D. Dinamismo em banco dividido a Transformação Digital	C.A.D.A. Dinamismo de bancos tradicionais

	2. A idade e o tamanho influenciam de que forma estas mudanças e seus resultados?	Hall (2004) destaca vários fatores responsáveis por mudanças e adaptações na estrutura organizacional, incluindo tamanho da própria estrutura, tecnologias, o ambiente em que a organização está inserida, e tomada de decisões estratégicas, ao mesmo tempo em que enfatiza que as organizações não respondem a estes de forma automática ou arbitrária. Esses fatores, quando combinados com aspectos estruturais como complexidade, formalização e centralização, estabelecem a estrutura de uma organização dentro de um determinado contexto histórico-social.		C.A.E. Relação da TD com idade e tamanho da organização	C.A.E.A. Idade e Tamanho
1. Identificar os aspectos de mudanças causadas pela transformação digital e o trabalho remoto no ambiente de trabalho nos últimos dez anos. 2. Descrever como as mudanças têm afetado a estrutura organizacional e seus elementos	3. Em quais aspectos a pandemia do Covid 19 acelerou o processo de transformação digital dentro de instituições financeiras?	Paulet e Mavoori (2020) destacam que a maioria dos bancos reconhece a importância das novas tecnologias para melhorar seu desempenho e satisfação do cliente. Essas instituições democratizaram o acesso aos serviços financeiros e desencadearam mudanças significativas em suas estratégias. Para os bancos, a digitalização se tornou uma das ferramentas mais poderosas para aumentar os lucros e se diferenciar no mercado. Além disso, a digitalização ajudou a melhorar o <i>core business</i> das empresas, reduzindo custos, melhorando a qualidade dos serviços prestados e auxiliando no desenvolvimento de novos produtos financeiros.		C.A.F. Relação pandemia e transformação digital	C.A.F.A. Relação pandemia e transformação digital
	3. Quais os resultados (positivos e negativos) que já podem ser observados?			C.A.G. Resultados da pandemia na Transformação Digital em Bancos	C.A.G.A. Resultados Positivos C.A.G.B. Resultados Negativos
2. Descrever como as mudanças têm afetado a estrutura organizacional e seus elementos	4. E como você vê o modelo de negócio bancário nos próximos anos?	Nambisan <i>et al.</i> (2017) argumentam que a transformação digital nas instituições bancárias permitiu o surgimento de novas formas de criação de valor aos clientes, garantindo a sustentabilidade dos negócios. Um novo modelo de negócios emergiu, com		C.A.H. Perspectiva do Modelo de Negócio bancário para os próximos anos	C.A.H.A. Perspectivas para o futuro em bancos C.A.H.B. Infraestrutura

3. Analisar as respostas adaptativas feitas na estrutura organizacional frente às demandas do contexto de transformação digital e mudanças no formato de trabalho.	4. Com relação à infraestrutura tecnológica e física, e relacionamento com os clientes?	uma nova estrutura, capaz de ofertar produtos e serviços diferenciados. Essa transformação permitiu que as instituições financeiras se adaptassem à nova realidade, bem como o surgimento de novas instituições financeiras digitais, as fintechs			tecnológica e física C.A.H.C. Relacionamentos com os clientes C.A.H.D. Sistemas de Gestão
	4. E sobre seus sistemas de gestão?				
3. Analisar as respostas adaptativas feitas na estrutura organizacional frente às demandas do contexto de transformação digital e mudanças no formato de trabalho.	5. A transformação digital está mudando fundamentalmente a forma como a empresa (e o setor) cria valor??	Para Kretschmer e Khashabi (2020), a ampla e crescente implementação no uso de tecnologias digitais pelas organizações originou uma enorme transformação que tem como potencial afetar as operações e processos internos de muitas organizações. Essa transformação afeta diversos níveis e etapas da formação da empresa, resultando em mudanças profundas, sendo que a experimentação e adoção digital por empresas estão inextricavelmente ligada à extensão do seu desenvolvimento estratégico. Espera-se que tais mudanças sejam capazes de gerar transformações significativas nas operações de negócios, processos e estruturas organizacionais, fornecendo assim, produtos e serviços mais competitivos ao mercado. Os mesmos autores destacam que, apesar da transformação digital ser massivamente discutida na mídia com o seu poderoso efeito transformador (particularmente na forma de narrativas sobre vitórias e fracassos em indústrias específicas), ainda não está claro como a transformação digital afeta os processos internos de negócios a fim de produzir resultados e, eventualmente, mudanças e adaptações no desenho organizacional.		C.A.I. Criação de Valor devido a Transformação Digital	C.A.I.A. Criação de Valor devido a Transformação Digital
	5. Como a estruturação interna (divisão de tarefas, níveis hierárquicos, coordenação de atividades e sistemas de controle) pode ajudar nesse processo?			C.A.J. Estruturação interna como forma de criação de valor	C.A.J.A. Divisão de tarefas C.A.J.B. Níveis hierárquicos C.A.J.C. Coordenação de atividades C.A.J.D. Sistemas de controle

2. Descrever como as mudanças têm afetado a estrutura organizacional e seus elementos; 3. Analisar as respostas adaptativas feitas na estrutura organizacional frente às demandas do contexto de transformação digital e mudanças no formato de trabalho.	6. E quais os impactos do formato de trabalho remoto e híbrido para as instituições bancárias?	Para Contreras, Baykal e Abid (2020), o formato de trabalho remoto, ganha cada vez mais espaço, por ser um modo de trabalho flexível que não é limitado pelo tempo, localização, tecnologia de comunicação ou uso da informação sendo para que sua implementação seja bem-sucedida, requer suporte tecnológico, social e organizacional, particularmente na forma de práticas de liderança eletrônica. Para Haddud e McAllen (2018), as organizações estão buscando maneiras de fazer as coisas, e a incorporação de tecnologias inovadoras e emergentes em suas operações é a prova disso. Para isso é importante compreender como a adoção de tais tecnologias modificam as forças de trabalho, como os profissionais passam a realizar suas tarefas, bem como como as empresas se adaptam a esse avanço disruptivo das tecnologias. Vale ressaltar ainda que outra importante mudança para organizações causada pelo aumento da conectividade e o compartilhamento de informações é a quebra de hierarquias antes muito mais verticalizadas, modificando funções e limites organizacionais que levam à transformação de atividades com foco em tarefas para atividades com foco em projetos	C.B. Relação das Mudanças no Formato de Trabalho na Estrutura Organizacional	C.B.A. Impactos do formato de trabalho remoto e híbrido para as instituições bancárias	C.B.A.A. Principais Impactos
	6. Do ponto de vista de funcionamento e atratividade para se trabalhar neste setor e composição de seu quadro funcional?			C.B.B. Atratividade para se trabalhar em bancos e composição do quadro funcional	C.B.B.A. Atratividade para trabalhar no setor C.B.B.B. Composição do quadro funcional
3. Analisar as respostas adaptativas feitas na estrutura organizacional frente às demandas do contexto de transformação digital e mudanças	7. Quais os perfis profissionais podem contribuir com este ambiente de mudança? Especificamente com relação aos gestores e líderes de equipes?	Segundo Cortellazzo, Bruni e Zampieri (2019), para que organizações prosperem em um ambiente remoto, é fundamental o ajuste de sua estrutura organizacional, transformando-a em uma estrutura cada vez menos hierárquica, além de desenvolvendo novas habilidades com o intuito de estabelecer um relacionamento forte e confiável com seus profissionais, mantendo assim, a competitividade e a preocupação genuína com o bem-estar de seus funcionários. Em resumo, o trabalho remoto é favorecido por estruturas organizacionais		C.B.C. Perfis de profissionais para contribuir com o ambiente de mudança	C.B.C.A. Perfil de Gestores

no formato de trabalho.	7. E com os profissionais em níveis mais operacionais?	planas e descentralizadas. Os autores ainda destacam que o aumento da tecnologia e da informação dentro das organizações, contribuem para que as hierarquias e os limites organizacionais diminuam, direcionando ao modelo de gestão mais participativo, o que acaba gerando valor para a empresa, responder de forma mais rápida e inovadora para uma melhor tomada de decisão.			C.B.C.B. Perfil de Líderes
3. Analisar as respostas adaptativas feitas na estrutura organizacional frente às demandas do contexto de transformação digital e mudanças no formato de trabalho.	8. Você acredita que nos próximos anos, o que conhecemos por estruturas físicas de agências bancárias desaparecerão dando espaços apenas aos bancos virtuais como já vimos hoje em algumas fintechs do setor bancário?	Hanelt <i>et al.</i> (2021) destacam que, dentre as inúmeras mudanças organizacionais que ocorreram ao longo da implementação da tecnologia, há um movimento em direção a desenhos organizacionais maleáveis, que incluem as estruturas formais e processos e sistemas que compõem uma organização. Dessa forma, os autores também enfatizam que um desenho organizacional mais maleável e flexível pode ser definido como aquele que é facilmente influenciável e alterado. Os designs organizacionais maleáveis da TD são baseados em tecnologias digitais e estruturas ágeis para reagir rapidamente às oportunidades e ameaças ambientais, sendo que estruturas organizacionais ágeis suportam uma transformação rápida..		C.B.D. Desaparecimento de estruturas físicas bancárias tradicionais para os próximos anos	C.B.D.A. Mudanças de estruturas físicas
	8. Como você vislumbra a próxima década para este setor?			C.B.E. Expectativas para o futuro em instituições financeiras	C.B.E.A. Expectativas para o futuro em instituições financeiras C.B.E.B. Principais mudanças tecnológicas