



## DIGITALIZAÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE SERVIÇOS BANCÁRIOS: IMPACTOS NA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UM BANCO

Versão do autor aceita publicada online: 22 nov. 2022

Publicado online: 08 mar. 2023

### Como citar esse artigo - American Psychological Association (APA):

Silva, L. R., & Marchesini, M. M. P. (2023). Digitalização dos canais de distribuição de serviços bancários: impactos na cultura organizacional de um banco. *Exacta*. doi: <https://doi.org/10.5585/2023.22508>



**Leonardo Ramos da Silva**

Universidade Federal do ABC

Estudante do curso de Engenharia de Gestão do Centro de Engenharia, Modelagem e Ciências  
Sociais Aplicadas



**Márcia Maria Penteado Marchesini**

Universidade Federal do ABC

Doutora

Docente do curso de Engenharia de Gestão do Centro de Engenharia, Modelagem e Ciências  
Sociais Aplicadas

### Resumo

Nos últimos anos, inúmeras mudanças no setor bancário iniciaram uma competição entre as instituições financeiras para se diferenciarem e continuarem relevantes. Isso impulsionou a evolução na forma com que as instituições comercializam os seus serviços e produtos e acelerou a transição dos canais tradicionais, como agências físicas e caixas eletrônicos, para os canais digitais, como o internet banking e aplicativos para smartphones. O objetivo deste estudo é identificar, através de pesquisa qualitativa via estudo de caso de uma instituição financeira privada, os elementos da cultura organizacional que são impactados pela digitalização dos canais de distribuição de serviços e produtos bancários, dessa forma, é possível conhecer os traços de uma cultura organizacional inovadora e que favorece a implantação de mudanças estratégicas que facilitam a digitalização. Observaram-se treze elementos da cultura que tiveram

alteração, sendo que os elementos visíveis tiveram impactos mais relevantes, dentre eles, a forma com que o líder se posiciona com os colaboradores, dando diretrizes pautadas na colaboração e autonomia, o layout físico dos locais de trabalho, que foram modificados para serem mais modernos e fomentarem a interação entre os colaboradores independente do cargo hierárquico e a adoção de metodologias para a organização das atividades das áreas internas, adotando metodologias consolidadas, como o modelo de comunidades ágeis, por exemplo.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Canais de distribuição. Setor bancário. Transformação digital.

## DIGITALIZATION OF BANKING SERVICES DISTRIBUTION CHANNELS: IMPACTS ON A BANK'S ORGANIZATIONAL CULTURE

### Abstract

In recent years, numerous changes in the industry have initiated a discipline among financial institutions to differentiate themselves and remain relevant. This has spurred the evolution in the way services are marketed as institutions and products and accelerated the transition from traditional channels, such as physical branches and ATMs, to digital applications, such as internet banking and smartphone's app. The focus of this study is to identify, through qualitative research via a case study of a private financial institution, the elements of the organizational culture that are impacted by the digitization of the distribution channels of banking services and products, in this way, it is possible to know the traits of an innovative organizational culture that favored the implementation of strategic changes and that was implemented for digitalization. It can be observed that they are guided by the three elements of the culture that had distinction, and the known elements were the most relevant impacts, among them, the way in which the leaders are guided by the elements of the thirteenth autonomy, giving, the physical layout of the workplaces, which were modified to be more modern and encourage interaction between employees regardless of the hierarchical load and the adoption of methodologies for the organization of activities in the internal areas, adopting consolidated methodologies, such as the agile model, for example.

**Keywords:** Organizational culture. Distribution channels. Banking sector. Digital transformation.

### 1 Introdução

A tecnologia tem remodelado o contexto e comportamento econômico, social, cultural e humano em que vivemos. No setor bancário não foi diferente. A falência dos grandes Bancos e a fragilidade de todo o setor após o período de transição de plano econômico expuseram a ineficiência das instituições financeiras em se adaptarem às dinâmicas abruptas do cenário econômico de forma espontânea e independente (Carvalho & Oliveira, 2009). Com isso, o Banco Central do Brasil (BACEN) fomentou a modernização do sistema financeiro nacional por meio de diversas ações implantadas, como a desburocratização para facilitar entrada de novos Bancos no mercado brasileiro e as mudanças legais e normativas para implementação de novos processos de comercialização de produtos.

Essas mudanças estratégicas e táticas continuaram influenciando a dinâmica do sistema financeiro brasileiro ao longo dos últimos anos e acirraram a concorrência entre os grandes Bancos que atuavam no setor. Nessa disputa, quem oferecer a melhor jornada e experiência para os clientes leva a vantagem.

Em geral, quanto maior a concorrência entre instituições de um mesmo setor, mais eficiente essas instituições se tornam (BACEN, 2021). E essa busca pela diferenciação acelerou as mudanças e direcionou os investimentos do mercado bancário brasileiro na busca pela eficiência através de melhorias de processos, segurança tecnológica e digitalização dos canais de distribuição de serviços, sendo este último de extrema relevância. A motivação para isso foi se adaptar à mudança de comportamento do consumidor brasileiro de serviços bancários, que cada vez mais prioriza os meios digitais para realizar as transações.

É evidente que focar na disponibilização, por meio digital, de produtos e serviços que antes tinham predominância na oferta presencial através de agências físicas ou caixas eletrônicos se tornou não só um fator estratégico, mas uma forma de trazer ganhos consideráveis em produtividade, capilaridade e, principalmente, receita para as instituições financeiras. Isso significa que digitalizar os canais de distribuição não interfere apenas na capacidade técnica e tecnológica da organização, mas também no seu resultado financeiro.

Este fato iniciou uma corrida entre as instituições financeiras para adaptar as suas estratégias corporativas ao novo cenário. Os Bancos tradicionais direcionaram cada vez mais esforços para evoluir os seus canais digitais, onde se relacionam diretamente com o cliente, em vez de utilizar meios intermediários e físicos, como os correspondentes bancários ou as agências, por exemplo (Alcarva, 2018).

Segundo Schein (2010), para uma organização implementar mudanças e ter sucesso no seu segmento, além de melhorar os seus produtos e serviços, também devem adaptar a sua estratégia organizacional. Isso impacta diretamente os seus colaboradores, que, frente às inovações contínuas na organização, precisam se adaptar constantemente, o que exige um perfil profissional novo (Segnini, 1999). Para implementar as mudanças tecnológicas necessárias sem impactos negativos aos colaboradores e seus resultados, a organização precisa adaptar a sua cultura organizacional e implementar práticas e objetivos comuns que vão definir a qualidade da implementação das inovações.

Para isso, é preciso um árduo planejamento para adaptar rapidamente e continuamente as suas estratégias frente ao dinamismo do setor. Isso envolve o amplo entendimento sobre a digitalização dos serviços bancários e de como isso reverbera em diversos aspectos da sua cultura organizacional.

Visto que a capacidade em acompanhar a transformação digital determina o sucesso a longo prazo de uma organização, para que um Banco tradicional se torne competitivo e continue relevante, é necessário desenvolver e implementar estratégias que envolvam a transformação digital, buscando um melhor desempenho operacional e diferenciação de serviços. Isso implica não só na implementação, mas também interfere na gestão das novas tecnologias e suas consequências nos valores das organizações (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Isso pressupõe que a evolução dos canais de distribuição de serviços bancários não envolve somente a adaptação dos fluxos de trabalho e dos processos para o meio digital, mas também envolve as mudanças e adaptações estratégicas da organização, sendo que o maior impacto ocorre na cultura organizacional.

Apesar de existirem pesquisas relacionando os impactos da digitalização no setor bancário na cultura organizacional, como a pesquisa de Khan (2021), que estuda o impacto do advento dos bancos digitais no comportamento dos bancários do Paquistão e China, ainda existe uma grande escassez de pesquisas sobre a relação da transformação digital e cultura organizacional dos bancos tradicionais, principalmente do ponto de vista de digitalização dos canais de distribuição. Sendo assim, a lacuna de pesquisa procura dar foco a este relevante tema, que é atual e pouco explorado até mesmo no contexto empresarial. Somado a isto tem o fato do banco objeto de estudo estar passando por um processo de digitalização dos seus canais de atendimento e transformação cultural, com isso se viu a necessidade de ter um olhar profundo e qualitativo sobre esse importante fenômeno. Sendo assim, esta pesquisa busca responder “Quais os impactos que a digitalização dos serviços bancários causa na cultura organizacional de uma instituição financeira?”. Para isto, este artigo tem como objetivo identificar os efeitos da transição da distribuição de serviços bancários físicos para os digitais na cultura organizacional de uma instituição bancária, utilizando pesquisa qualitativa, através de estudos de caso, via entrevistas, pesquisa documental e análise de discurso.

Dessa forma, é possível aumentar o leque de estudos sobre este fenômeno, trazendo um olhar teórico sobre o tema, além de aprofundar as discussões sobre a relação da inovação e cultura. De forma prática, com a classificação dos fatores cruciais para o sucesso da transformação digital em um banco tradicional, as empresas poderão traçar as suas estratégias a médio e longo prazo para ser bem sucedida na evolução dos seus negócios e contribuir positivamente para a economia local.

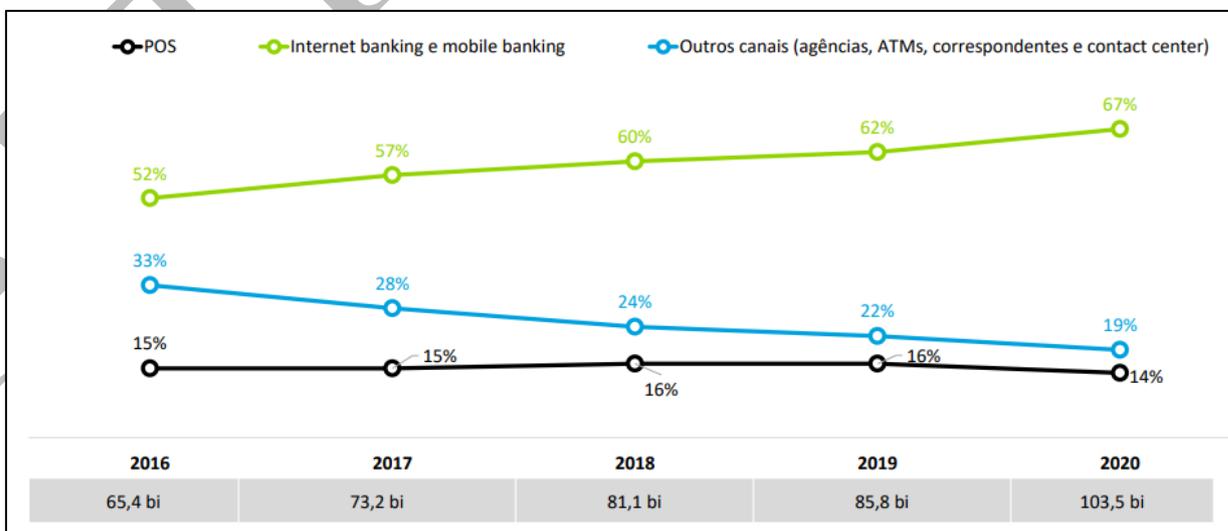
## 2 Referencial teórico

### 2.1 Transformação digital no setor bancário

A transformação digital no setor bancário acelerou a substituição dos canais indiretos pelos diretos, pois com o avanço da tecnologia, as instituições bancárias podem ofertar os seus serviços e produtos diretamente ao usuário final de forma rápida e assertiva. Sendo assim, os canais indiretos se tornaram meios secundários de distribuição, enquanto os canais diretos, principalmente os digitais, ganharam cada vez mais espaço na estratégia competitiva das organizações. Esse conceito é corroborado por Stern (1995), que diz que a evolução dos canais de distribuição é guiada pelo mercado, ou seja, a procura das instituições financeiras em atrair e manter os clientes, justificada pela mudança de comportamento do usuário final, estão alterando o modo como os serviços são disponibilizados. Somente dessa forma, as instituições financeiras podem continuar competitivas.

A última pesquisa de tecnologia bancária realizada anualmente pela FEBRABAN registra um crescimento de 58% nas transações bancárias em comparação a 2016, chegando ao patamar de 103,5 Bi transações em 2020. Além disso, é possível identificar que as transações bancárias realizadas por canais digitais<sup>1</sup> aumentaram a sua participação nos últimos anos, e chegaram à 67% no total de transações no Brasil. Enquanto os demais canais de distribuição, como os postos de vendas em comércios (POS), caixas eletrônicos (ATMs) e, principalmente, as agências físicas tiveram queda acentuada (Figura 1). Esse padrão traz à tona a mudança no comportamento do consumidor brasileiro de serviços bancários, que cada vez mais prioriza os meios digitais para realizar as transações.

**Figura 1** - Composição das transações bancárias por tipo de canal atendimento



Fonte: Pesquisa Febraban de tecnologia bancária – 2020.

Etzel, Walker e Stantion (2001) pressupõem que é necessário planejar e criar novas formas de disponibilizar os produtos, pois as rápidas mudanças tecnológicas tornam as atuais obsoletas e desatualizadas. Com isso, pode-se inferir que os Bancos sempre buscam por inovação nos seus processos e serviços de forma que a sua abordagem para competição seja sempre lucrativa, sustentável e de acordo com a demanda dos clientes.

Ou seja, para ter sustentabilidade nos seus resultados, os Bancos precisam inovar, não só nos seus produtos e serviços, mas também no seu modelo organizacional.

Considerando que o sucesso de organizações no passado não é garantia de sucesso no futuro, Schein (2010) ressalta a importância da inovação organizacional para a evolução de uma empresa que está passando por uma evolução, seja nos seus produtos, ou serviços, para o autor construir a cultura de uma organização e moldar sua evolução é a única e essencial função da liderança. Alguns autores ainda tratam a cultura organizacional como um instrumento de poder para institucionalizar mudanças estruturais e dar base para legitimar um determinado modelo de funcionamento.

É inegável que a digitalização dos canais de distribuição é resultado da recente transformação digital no setor bancário e o desejo, cada vez mais presente, das instituições financeiras em serem inovadoras. E para atingirem este objetivo, é necessário adaptar alguns aspectos importantes que caracterizam a organização e os seus valores, ou seja, a sua cultura organizacional.

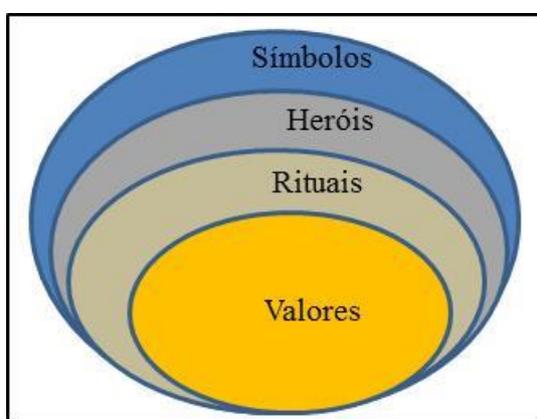
## 2.2 Cultura Organizacional

Para caracterizar o que é a cultura organizacional, podemos utilizar a abordagem de Hofstede (1984). Para o autor, a cultura se manifesta e pode ser observada através de quatro elementos, que são divididos por níveis de profundidade. São eles: Símbolos, heróis, rituais e valores, sendo os três primeiros classificados como práticas, por serem observáveis e visíveis, é importante ressaltar que, apesar de visíveis, o significado desses elementos só faz sentido para quem pertence ao grupo, sendo invisíveis para quem observa de fora e não vivencia os valores relacionados a eles.

- **Símbolos:** são objetos, figuras, palavras ou comportamentos que são utilizados como linguagem e forma de comunicação pelos participantes do grupo, sendo que apenas eles os reconhecem e utilizam.
- **Heróis:** são pessoas reais ou não, vivas ou mortas, que exercem a função de exemplos para o grupo. Essa figura possui as características ideais valorizadas pelo grupo e norteiam o comportamento a ser replicado e seguido por todos.

- **Rituais:** são práticas coletivas espontâneas e sem valor profissional, servem para reforçar os laços e manter a homogeneidade dos grupos, além de manter os valores sempre presentes.
  - **Valores:** comparado aos quatro elementos, esse é o único que não é observável, apesar de serem o elemento central da cultura pois representam os ideais do grupo e serve como parâmetro para o desenvolvimento de todos os outros elementos. É o elemento mais difícil de ser mudado e possui um alto nível de adesão e aceitação unânime pelo grupo
- Os elementos da cultura organizacional citados por Hofstede (1984) têm os valores como centro e os símbolos, heróis e rituais como práticas desses valores, por isso, compõem a camada mais superficial e visível da cultura (Figura 2).

**Figura 2** – Elementos da cultura organizacional



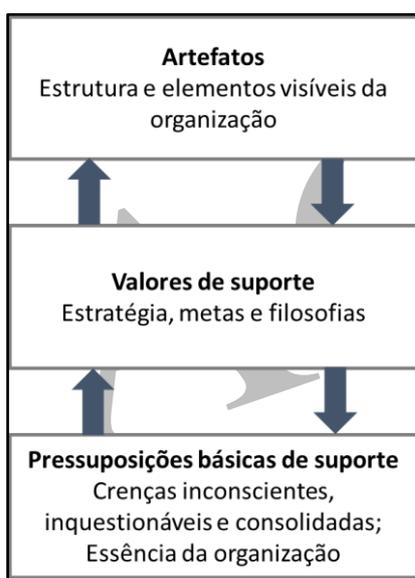
**Fonte:** Adaptado de Hofstede, 1991.

Para ilustrar esta abordagem, o autor faz analogia às camadas de uma cebola, e pressupõe que quanto mais superficial for a camada da cultura, menos esforço é exigido para alterá-la, além das mudanças serem facilmente percebidas, enquanto nas camadas mais profundas, como os valores, por exemplo, a mudança é mais difícil de ser mensurada e exige mais comprometimento da organização e dos seus líderes para que seja implementada.

De forma a organizar de forma didática os conceitos analisados por este trabalho, foi utilizado o conceito de cultura organizacional trazido por Schein (2010). O autor alega que a cultura organizacional está segmentada em três níveis (Figura 3). O primeiro diz respeito à essência, suposições básicas e crenças inquestionáveis, inconscientes e consolidadas entre os seus membros. A partir disso, são estabelecidos os valores e normas da organização que, uma vez que percebidos, são reproduzidos e disseminados de forma consciente entre os membros. Por fim, surgem os artefatos visíveis o nível menos profundo da estrutura organizacional, que dependem dos elementos mais profundos para serem decifrados e entendidos.

- **Artefatos:** de acordo com Schein (1992), neste nível estão contemplados tudo o que pode ser visto, ouvido e sentido em contato com a organização. Isso pode ser, por exemplo, a estrutura organizacional da empresa, o modo dos colaboradores se vestirem e falarem ou rituais periódicos realizados pelos líderes. O autor ainda ressalta que apesar de estabelecerem uma imagem da empresa, esse elemento não pode ser analisado separadamente dos outros níveis mais profundos, pois ao fazer isso, pode-se inferir sentido e significado diferente do que representam.
- **Valores de suporte:** este nível contempla aquilo que é desejado pela organização, são regras ou instruções declaradas pela organização e que norteiam o comportamento dos colaboradores. A sua prática depende da aceitação compartilhada pelo grupo.
- **Pressuposições básicas de suporte:** Este é o nível mais profundo da estrutura da organização, são tidos como verdade absoluta e são inquestionáveis, diferente dos valores de suporte, que são parâmetros a serem seguidos. Algumas vezes são óbvias de serem identificados, outras vezes nem tanto, mas certamente existem e são fruto do consenso do grupo e ambiente da organização. Schein (1992) as denomina como o DNA da organização, pois é a base de sustentação necessária para o bom funcionamento da organização, além de definir o seu posicionamento estratégico.

**Figura 3 -** Níveis da cultura organizacional



**Fonte:** Adaptado de Schein (1992).

Utilizando os conceitos teóricos apresentados, foram elencados alguns fatores da cultura organizacional que sofrem impacto com a digitalização dos serviços e a consequente transformação digital. Assim será possível, através de pesquisa qualitativa, corroborar os impactos da digitalização dos canais na cultura organizacional das instituições financeiras analisadas. Com a identificação desses impactos, é possível afirmar que a cultura organizacional sofreu modificações para se adequar às novas tecnologias e modelos de distribuição de serviços.

### *Elementos visíveis*

Para Hofstede (1991), a camada prática mais superficial da cultura são os seus símbolos. Nesse contexto, os símbolos que estão sempre presentes, independente das evoluções da empresa, são os seus logotipos e identidade visual. Geralmente o logotipo demonstra visualmente os valores da marca, sendo assim, analisar a evolução dos logotipos dos Bancos é uma forma de identificar evolução e mudança nas suas estratégias. Além disso, o código de vestimenta e o layout dos locais de trabalho podem caracterizar uma empresa como conservadora ou inovadora, e também mostra traços visíveis da cultura organizacional. Conforme ressaltado por Schein (1992), a liderança tem um papel fundamental para estabelecer e consolidar a cultura organizacional, sendo assim, um dos elementos visíveis da cultura é a forma como o líder se posiciona para os colaboradores e para o mercado. A forma com que o discurso interno da organização é gerenciado traz pistas sobre a cultura da organização (Marras, 2017). Por discurso interno, podemos entender a abordagem que a organização utiliza para se comunicar com os seus colaboradores, para mantê-los motivados e alinhados com os objetivos organizacionais.

O investimento em tecnologia é outro fator que a digitalização dos canais de distribuição demanda da organização. Esse fator tem forte relação com a cultura organizacional, pois empresas que possuem alto investimento em tecnologia exige um profissional mais qualificado e antenado às inovações (Segnini, 1999), exigindo um novo perfil dos seus colaboradores.

Segnini (1999) ainda explora as alterações dos modelos de trabalho e os relaciona com as constantes inovações tecnológicas no setor bancário. Sendo assim, as novas formas de compartilhamento de informações, a interação entre os colaboradores e as relações entre as áreas da organização são elementos visíveis da cultura organizacional.

### *Valores*

Outros fatores que podem ser utilizados para identificar mudanças na cultura são as dimensões dos valores organizacionais propostos por Hofstede (1995). Estudar essas dimensões também possibilitam identificar a cultura organizacional de uma empresa. Sendo assim, analisar a distância do poder, neste estudo caracterizado pela hierarquia, flexibilidade e senso de coletividade da organização diz muito a respeito da sua cultura.

Marras (2017) ressalta que as empresas que inovam nos seus produtos e processos têm seus alicerces firmados nas pessoas e que para obter sucesso nas mudanças estabelecidas é necessária uma gestão estratégia desse importante recurso. Sendo assim, de acordo com o

autor, empresas inovadoras possuem traços evidentes na sua cultura que podem ser identificados através dos seus valores. São eles a ética nas suas relações internas e externas e o investimento na diversidade das pessoas.

### *Pressupostos básicos*

Schein (1999) destaca a importância da busca constante por inovação e como a presença desse fator na camada mais profunda da cultura organizacional define o sucesso ou não da implementação das estratégias corporativas.

Para concatenar todos os elementos que serão analisados no estudo de caso, segmentá-los de acordo com o nível de profundidade na cultura organizacional e melhorar o entendimento dos conceitos, foi criado o quadro 1. No quadro, os elementos visíveis representam a camada mais superficial da cultura organizacional, seguidos pelos valores e então pelos pressupostos básicos, que representam, respectivamente, as camadas intermediárias e profundas da cultura.

Juntamente com os elementos, estão os referenciais teóricos utilizados para identificá-los.

**Quadro 1** - Elementos da cultura organizacional que podem ser afetados pela digitalização dos canais de distribuição de serviços bancários, a serem avaliados por esta pesquisa

#	Impactos levantados por pesquisa bibliográfica	Referência bibliográfica
1	Discurso do líder	Schein (1992)
2	Alteração de modelo de trabalho	Segnini (1999)
3	Discurso interno	Marras (2017)
4	Elementos visíveis	Investimento em tecnologia
5		Código de vestimenta
6		Layout dos locais de trabalho
7		Identidade visual da marca/logo
8	Valores	Código de ética
10		Diversidade
11		Flexibilidade
12		Distância do poder/Hierarquia
13		Senso coletivo
14	Pressupostos básicos	Busca por inovação
		Schein (1999)

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

### 3 Metodologia

Identificar mudanças na cultura organizacional das organizações demanda um olhar profundo e qualitativo sobre esse fenômeno. Sendo assim, para responder à questão da pesquisa “Quais os impactos que a digitalização dos serviços bancários causa na cultura organizacional de uma instituição financeira?”, será utilizada uma abordagem qualitativa.

De acordo com Godoy (1995), a pesquisa qualitativa permite que um determinado fenômeno seja melhor entendido dentro do contexto em que faz parte, devendo ser analisado através de uma perspectiva integrada. Para isso o estudo identificou, através de referencial teórico, fatores da cultura organizacional que são modificados devido aos impactos da adoção de novos canais de distribuição de serviços bancários por uma instituição financeira. O escopo da pesquisa será limitado em identificar os indícios da mudança cultural do ponto de vista da organização e dos seus colaboradores. Em contrapartida, para verificar na prática se estes fatores ocorrem será utilizada a pesquisa qualitativa através de estudos de caso.

A pesquisa documental, por sua vez, se utiliza de materiais escritos, como jornais, revistas, relatórios, peças de comunicação, de estatísticas ou de elementos iconográficos, como imagens, fotografias e vídeos. Esses documentos podem ser considerados primários, quando são produzidos por pessoas que vivenciaram diretamente a situação estudada, ou secundários, quando são produzidos por pessoas que não vivenciaram essa situação (Godoy, 1995).

Os dados primários foram coletados por entrevistas com os colaboradores da organização analisada e os dados secundários por meio de pesquisa documental e análise de discurso. A entrevista teve como intuito identificar a percepção dos colaboradores sobre as mudanças culturais provenientes da transformação digital, para isso, seguiu um roteiro previamente estruturado com 26 questões abertas.

Para a pesquisa documental, foram analisados:

- os documentos de divulgação de resultados financeiros e relatórios integrados das estratégias, que podem ser acessados pela seção de relação com investidores no site institucional. Foram utilizados os relatórios de 2018, 2019, 2020 e 2021.
- os relatórios disponibilizados pela FEBRABAN, Federação Brasileira de Bancos, como a “pesquisa FEBRABAN de tecnologia bancária”, por exemplo.
- identidade visual da organização estudada
- Materiais de comunicação e propagandas institucionais voltados para o cliente.
- Redes e sites institucionais da organização e dos seus executivos.

A análise de discurso, por sua vez, tem o papel de complementar as informações levantados pela pesquisa documental, pois corroboram, com base na percepção da liderança, as

estratégias organizacionais divulgadas para o mercado. Para a análise de discurso, foram analisados:

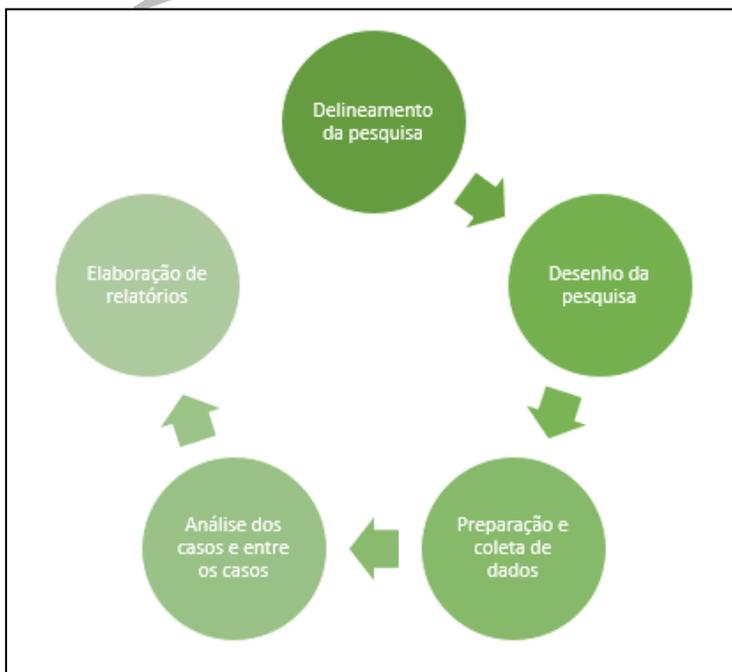
- pronunciamentos oficiais do CEO ou executivos da empresa concedidos à imprensa.
- Pronunciamento dos executivos através das redes sociais (LinkedIn).
- peças de endomarketing e comunicação interna e externa voltada aos colaboradores

O contexto de pandemia justifica a ausência de pesquisa por meios quantitativos, além de limitar a quantidade de colaboradores entrevistados.

Esta pesquisa teve como base o método de estudo de caso apresentado por Branski et. Al (2010), para o autor, é preciso cumprir cinco etapas para desenvolver uma pesquisa (Figura 4). São elas:

- Delineamento da pesquisa: Define de forma clara e precisa o tema do estudo.
- Desenho da pesquisa: Onde se elabora proposições que vão norte ar o estudo de caso.
- Preparação e coleta de dados: Levantamento dos dados e informações que serão utilizadas na pesquisa.
- Análise dos casos e entre casos: Análise e apresentação dos dados para verificar as proposições e fazer as conclusões necessárias.
- Elaboração dos relatórios: Organização das informações em uma estrutura de análise que deve ser aplicada para todos os casos.

**Figura 4** - Etapas para desenvolvimento de estudo de caso



Fonte: Adaptado de Branski et al. (2010)

#### 4 Apresentação dos resultados do estudo de caso

A instituição bancária privada que foi foco do estudo de caso possui cerca de cem mil colaboradores espalhados em polos administrativos e mais de 4 mil agências no Brasil e exterior. Em 2021, reportou um lucro líquido de 25 bilhões de reais, resultado 45% maior que o de 2020.

A escolha para o estudo foi motivada pelo anúncio, em agosto de 2020, feito em uma reunião pública para os acionistas, colaboradores e clientes, de uma iniciativa que prevê quadruplicar o acesso digital dentro dos próximos dez anos (VALOR, 2021).

Para isso, a organização aposta na “omnicanalidade”, ou seja, a disponibilização dos produtos e serviços do Banco em todos os canais de distribuição, sejam eles físicos ou digitais. Com essa ambição, estima-se que 50% das receitas da instituição financeira venham do digital nos próximos anos. Este projeto corrobora a escolha da empresa para o estudo de caso, uma vez que ela está passando pela digitalização do seu portfólio e, conseqüentemente, enfrentará desafios para implantar todas as mudanças necessárias. Estes desafios podem ser técnicos, tais como a implantação de novos sistemas, e culturais, que é o cerne deste estudo.

Para a apresentação dos resultados de uma forma *didática* e de fácil entendimento, os elementos da cultura levantados por este estudo e que foram identificados através da literatura serão analisados individualmente, de acordo com as unidades de análise apresentadas.

O objetivo da análise é identificar sinais ou indícios de que houve alguma alteração e se ela foi motivada pela digitalização. Dessa forma será possível corroborar, de forma empírica, o que foi observado na teoria.

##### 4.1 Análise documental

- Discurso do líder: Na carta voltada aos colaboradores, escrita pelo CEO trinta dias após assumir a liderança do Banco, cita-se que a transformação cultural é o caminho escolhido para a mudança de mentalidade dos colaboradores, que deve ser pautada na inovação e na centralidade do cliente. O grande mote para essa transformação são as mudanças e as novas tecnologias disponíveis no mercado, que demanda um perfil diferente para o colaborador.
- Alteração dos modelos de trabalho: Na carta, o CEO cita a alteração de modelo de trabalho como consequência da digitalização. Segundo ele, a inovação é acelerada devido aos “ciclos curtos e baratos”, sendo possível adaptar as entregas de valor de acordo com a jornada do cliente.
- Discurso Interno: A reorganização da comunicação interna foi amplamente divulgada para os colaboradores. Ela envolve a criação de um novo canal institucional no Instagram. Nele, o Banco expõe os seus novos meios de comunicação internos e o seu objetivo ao criá-los, que é ajudar o colaborador a se inteirar sobre todas as novidades e

mudanças que estão acontecendo na instituição, provenientes da digitalização dos produtos e serviços bancários.

- **Investimento em tecnologia:** O foco na utilização das novas tecnologias e a importância dos colaboradores para o sucesso dessas implementações são foco de uma campanha publicitária feita em 2020. Nos materiais da campanha, o Banco se posiciona como uma empresa de tecnologia e não como um Banco, para argumentar isso, são citadas as recentes inovações tecnológicas nos serviços que o Banco oferece e as alterações do perfil do seu colaborador, destacando pontos importantes da nova cultura de inovação, como o “dress code” e flexibilização do trabalho.
- **Código de vestimenta:** Destaca-se a campanha “Vou como sou”, de 2017, que atualizou o código de vestimenta do Banco e flexibilizou as roupas permitidas no ambiente de trabalho. Essa mudança foi implementada para reposicionar a imagem de Banco tradicional que a empresa tinha perante o mercado e seus concorrentes, permitindo que ele fosse visto como um Banco inovador e pioneiro.
- **Layout dos locais de trabalho:** Foram analisadas fotos dos novos layouts de trabalho do Banco. Com um visual mais minimalista e moderno, com espaços dedicados para trabalho em grandes e pequenos grupos, é possível verificar na prática as mudanças identificadas.
- **Identidade visual da marca/logo:** Em uma entrevista concedida, foi dito que a principal motivação para a alteração na identidade visual e no layout do logotipo do Banco foi para adaptá-los ao contexto tecnológico e à visualização em dispositivos eletrônicos.
- **Código de ética:** O código de ética do Banco avaliado denomina a ética através da transparência e honestidade no relacionamento com os públicos, na qualidade dos produtos e serviços e na preocupação com o desempenho financeiro e responsabilidade socioambiental. Em paralelo, o Banco criou o “Programa de integridade e ética”, que é baseado em cinco pilares e tem o intuito de disseminar os direcionamentos éticos, divulgar os canais de denúncia internos, além de garantir a aderência dos colaboradores aos treinamentos sobre o tema, de forma que todos tenham ciência do seu papel e limitações.
- **Diversidade:** Os relatórios voltados aos acionistas citam a evolução da pauta de diversidade no Banco. Porém ao analisar o histórico de diversidade nos cargos da alta gestão, não houve um avanço considerável. Nesse contexto, em 2021, o relatório de sustentabilidade quantificou os objetivos gerais da organização em relação à diversidade e estabeleceu metas para aumentar a participação das minorias no seu quadro, auxiliando na criação de ambientes mais inclusivos.
- **Flexibilidade:** No relatório disponibilizado para os seus acionistas em 2021, a migração dos colaboradores ganhou destaque. O relatório apontou que essa transição aconteceu em tempo recorde e superou barreiras tecnológicas, como a obtenção dos equipamentos necessários, e culturais, como a adaptação do comportamento dos colaboradores ao novo sistema de trabalho. A iniciativa foi vista de forma positiva, tanto que, no último bimestre de 2021, o Banco anunciou a alteração do seu modelo de trabalho, oficializando o modelo flexível.
- **Distância do poder/hierarquia:** O Banco comunicou o achatamento da sua hierarquia de forma oficial no relatório voltado aos acionistas. No documento a exclusão das diretorias executivas foram anunciadas e o novo modelo hierárquico foi divulgado. A motivação para essa mudança foi dar agilidade aos processos e acelerar a tomada de

decisões, o que é importante para acompanhar as mudanças tecnológicas no setor bancário e oferecer as melhores soluções e experiência para os seus clientes.

- **Senso coletivo:** Através do relatório de investidores, foi possível identificar as mudanças nos modelos de incentivo. De acordo com o documento, a motivação foi trazer mais centralidade ao cliente, que não vai ser persuadido a contratar serviços que não precisa somente para ajudar a bater a meta da agência, e uma melhora na jornada do colaborador, contribuindo para a retenção e engajamento do time.
- **Busca por inovação:** Em sua carta aberta aos colaboradores, o CEO ressalta que os colaboradores, sem exceção e distinção de cargo, devem ter um olhar inovador para as suas responsabilidades. Dessa forma, a inovação será incorporada no dia a dia de trabalho, o que, segundo ele, é a única alternativa para acompanhar as mudanças recorrentes e dinâmicas que a digitalização traz.

#### 4.2 Análise de entrevistas

- **Discurso do líder:** Segundo os entrevistados, o novo CEO tem um perfil inovador, provocador e dinâmico, além de grande capacidade de engajar os colaboradores, o que é crucial para a transformação cultural, que envolve colaboração e autonomia para acompanhar as recentes mudanças no setor bancário. Além disso se destacou a habilidade do novo líder de engajar os colaboradores para que as iniciativas voltadas à digitalização e transformação cultura se concretizem.
- **Alteração dos modelos de trabalho:** Os entrevistados notaram a implantação das novas metodologias de organização do trabalho no seu dia-a-dia, porém inicialmente isso era visto como moda, pois muitas empresas estavam adotando estes métodos. O valor dessa alteração só foi percebido após algum tempo, em que os entrevistados relatam que o novo modelo realmente trouxe mais autonomia, velocidade nas entregas e um objetivo em comum para os colaboradores, deixando-os mais preparados para se adequar ao novo contexto de mercado.
- **Discurso Interno:** Os entrevistados compartilham da opinião de que a comunicação sempre foi um desafio institucional, porém viram de forma positiva a reestruturação dos canais de comunicação que aconteceu recentemente. Segundo eles, com a modernização dos canais e da linguagem utilizada, ficou mais fácil acompanhar os direcionamentos e recados que a empresa quer passar e assimilar as estratégias de inovação. Como ressalva, foi citada a preocupação de que o excesso de informações confunda os colaboradores e atrapalhe no desempenho das suas atividades.
- **Investimento em tecnologia:** É unânime o sentimento dos entrevistados de que o colaborador está sendo incentivado institucionalmente para se desenvolver constantemente e se adaptar às novas tecnologias. Segundo eles, isso está acontecendo para que o Banco acompanhe as novas tendências digitais e aperfeiçoe a distribuição dos seus produtos e serviços, de acordo com a mudança comportamental dos consumidores. Porém, foi ressaltado que, além dos esforços e emprego de novas tecnologias, o Banco ainda possui muitos sistemas obsoletos que limitam a experiência digital que o Banco oferece aos clientes.
- **Código de vestimenta:** Ambos os entrevistados viram a mudança como positiva, pois incentiva a liberdade de expressão e o engajamento dos colaboradores, além de passar a mensagem de que o Banco é uma empresa inovadora, pois alterou o seu código de

vestimenta bem antes dos seus concorrentes diretos. Foi ressaltado que a resistência dos colaboradores à nova forma de se vestir só foi superada após o incentivo dos executivos, que adotaram roupas mais confortáveis para trabalhar.

- **Layout dos locais de trabalho:** Os entrevistados perceberam grandes mudanças em relação aos layouts, principalmente na extinção visível das hierarquias, o que antigamente era visivelmente perceptível. É consenso que os novos layouts foram pensados para refletir as novas diretrizes da cultura do Banco, maximizando o compartilhamento de informações e acelerando a evolução dos colaboradores.
- **Identidade visual da marca/logo:** Apesar de ser perceptível pelos entrevistados, as mudanças no logotipo e na identidade visual do Banco não foram apontadas como um elemento impactado pela digitalização dos produtos e serviços.
- **Código de ética:** Os entrevistados consideram que o Banco é uma empresa que prioriza a ética para sustentabilidade dos seus negócios, porém acreditam que essa pauta está bem consolidada e enraizada na cultura da empresa.
- **Diversidade:** Os entrevistados relatam que desconhecem a maioria das ações de fomento de diversidade no Banco, porém, com o aumento de comunicações nesse sentido, têm conhecimento das principais. Por isso acreditam que, daqui a alguns anos, elas surtirão o efeito desejado e serão parte relevante para implementação das estratégias organizacionais.
- **Flexibilidade:** Apesar de visões contrárias à flexibilidade, por acreditarem que o trabalho remoto tem prós e contras, e ressaltarem que a digitalização teve um papel importante nessas mudanças, os entrevistados não as relacionaram diretamente com a digitalização dos canais de distribuição dos serviços e produtos, mas sim como uma consequência empírica da transformação digital recente.
- **Distância do poder/hierarquia:** Apesar da percepção das mudanças organizacionais em prol da redução da burocracia e rapidez nas tomadas de decisões, os entrevistados relataram barreiras, como a necessidade de os erros serem vistos como oportunidades e não como falhas, além de ser crucial criar uma relação de confiança entre os líderes e os subordinados.
- **Senso coletivo:** As alterações nos modelos de incentivos foram muito bem vistas pelos entrevistados, que alegaram que realmente cumpriram a sua função de incentivar o trabalho colaborativo. Porém, como ponto de atenção, foi levantado a ineficiência de alguns gestores em avaliar fatores quantitativos e intangíveis, o que pode causar injustiças na meritocracia.
- **Busca por inovação:** Os entrevistados vêm a inovação como uma forma de atender as necessidades do cliente, ou até mesmo prevê-la. Dessa forma, se sentem motivados a encontrar soluções novas para os problemas do dia a dia. Para os entrevistados, inovar não é inventar algo disruptivo, mas sim entregar um produto simples e que funcione para o cliente final.

### 4.3 Análise de discurso

- **Alteração dos modelos de trabalho:** O vice-presidente de tecnologia e operações, que capitaneou a implantação das novas metodologias no Banco, resalta que as comunidades são interdisciplinares, trazendo autonomia e colaboração. Outro ponto

importante, que tem relação com a digitalização dos serviços e produtos, é a flexibilidade ao erro, pois a metodologia empregada enxerga o erro como um aprendizado e oportunidade para uma entrega mais assertiva e de acordo com a necessidade dos clientes.

- Distância de poder/hierarquia: Na *live* de apresentação dos resultados do último trimestre de 2021, mais uma vez o Banco reforçou o achatamento da hierarquia, reforçando que esse seria um avanço que interfere diretamente na implantação rápida de novas tecnologias e funcionalidades para os clientes.

## 5. Discussão dos resultados

Após a exposição dos resultados da pesquisa, foi possível relacioná-los com a teoria apresentada na revisão bibliográfica, e, dessa forma, corroborar de forma prática os conceitos que embasaram este estudo.

- Discurso do líder: As principais alterações identificadas nos posicionamentos do líder ao longo do tempo foram o foco na colaboração e engajamento dos colaboradores. Essas características são essenciais para implementar com sucesso as mudanças culturais necessárias e para alcançar um novo patamar frente ao mercado e aos concorrentes, visto que dão mais velocidade, assertividade e sustentabilidade nas entregas. Com isso é possível acompanhar o dinamismo e as novas tendências no setor, incluindo a digitalização nos canais de distribuição de serviços. As diretrizes do líder da empresa têm um papel fundamental para implementar as mudanças na cultura organizacional, conforme Schein (1992) destaca em sua pesquisa, sendo assim, este item deixa claro qual é o momento que a empresa analisada está passando e quais são os seus motivadores.
- Alteração dos modelos de trabalho: A principal mudança foi a implantação das comunidades e células ágeis interdisciplinares que favorecem a autonomia e, conseqüentemente, a velocidade e vazão às entregas. Nestas metodologias, os objetivos são definidos por projetos e não por áreas, o que favorece o coletivismo e priorização dos objetivos institucionais, sem interferência dos objetivos individuais de cada colaborador. Além disso a flexibilidade ao erro é menor, possibilitando que as iniciativas sejam testadas rapidamente, sendo possível identificar oportunidades de melhorias através da percepção prática dos clientes. Estas mudanças têm forte relação com o conceito trazido por Segnini (1999), que para se adaptar rapidamente às mudanças no setor bancário, principalmente no que diz respeito à digitalização da forma de distribuição dos produtos e serviços bancários, é necessário evoluir os modelos de organização do trabalho.
- Discurso interno: Para ter um profissional mais antenado a respeito das tendências do setor bancário e novas tecnologias disponíveis, o que para Marras (2017), é visto como uma necessidade para cumprir os objetivos institucionais, houve a reformulação dos meios de comunicação internos, de forma que todos os canais de contato com o colaborador reforcem a estratégia do Banco, pautada no aumento da utilização dos canais digitais e na inovação. Vale ressaltar também a transição dos canais de comunicação, que antes eram concentrados apenas nas ferramentas corporativas, para as redes sociais, trazendo mais informalidade e modernização do discurso.

- Investimento em tecnologia: As alterações neste elemento podem ser vistas através da forma como o Banco se posiciona para o mercado e para seus concorrentes. Nesse contexto, o Banco vem anunciando através de diversos canais que vem empregando tecnologias de ponta nos seus processos e serviços, como a inteligência artificial e ciência de dados, por exemplo. Além de exigir, conforme Segnini (1999) ressalta em sua pesquisa, um novo perfil de colaborador, que deve ser flexível e adaptável às novas tendências.
- Código de vestimenta: Para reposicionar a sua imagem e a de seus colaboradores, além de engajá-los para cumprir os objetivos institucionais, o Banco flexibilizou o seu código de vestimenta. Sendo assim, o traje social, que antes era obrigatório, agora é apenas uma das opções que o colaborador pode usar durante o período de trabalho presencial. Apesar de no início ter resistência por parte dos colaboradores, após incentivos da alta gestão e mudanças de pensamentos, eles se adaptaram e incorporaram os trajes informais no seu dia a dia. Com isso o Banco cria um ambiente que prioriza a liberdade de expressão e que incentiva e valoriza as qualidades individuais. Isso propicia a troca de ideia e a inovação, que também são elementos necessários para a concretização das estratégias voltadas para a digitalização, segundo Hofstede (1991).
- Layout dos locais de trabalho: Outra forma de caracterizar visivelmente a inovação trazida por Hofstede (1991) são as alterações nos layouts físicos de trabalho. E nessa linha, houve uma reestruturação grande, trazendo modernidade para os ambientes de trabalho da empresa foco do estudo de caso. Retirou-se a divisão visível de hierarquia, extinguindo as salas dos líderes ou mesas separadas dos demais colaboradores e priorizando espaços para o trabalho colaborativo. Além disso, prevendo o home office e os modelos flexíveis de trabalho, os novos layouts têm cerca de um terço a menos de lugares disponíveis e possuem mesas compartilhadas, ou seja, houve a extinção dos lugares fixos. Com isso, há o fomento da colaboração e compartilhamento de informações entre os colaboradores, o que reafirma as mudanças na cultura organizacional oriundas da digitalização dos serviços e produtos.
- Identidade visual da marca/logo: O Banco sentiu necessidade de evidenciar o nome da instituição na sua identidade visual, então fez uma das principais alterações no seu logotipo incluindo este item. Após isso, ao longo dos anos, o Banco acrescentou cores e uma tipografia específica para caracterizar a marca para os seus clientes. A última mudança aconteceu em 2008, motivada pelo crescimento da utilização dos canais digitais, em que o logotipo ganhou traços tridimensionais e mais suaves, com isso pretendia-se melhorar a visualização nos dispositivos eletrônicos, como *smartphones* e computadores e mostrar para os clientes e para o mercado os traços de evolução da cultura.
- Código de ética: Apesar de ser uma relevante dimensão de inovação na cultura organizacional, conforme expõe Hofstede (1991), a essência do código de ética não teve impacto devido à digitalização dos produtos e serviços, se mantendo imutável independente das estratégias adotadas pela instituição.
- Diversidade: Apesar de atualmente ter inúmeras ações para promover a diversidade no seu quadro de colaboradores, elas ainda não tiveram o efeito desejado, pois o índice de diversidade não teve alterações relevantes nos últimos anos. Porém essas iniciativas são o pontapé inicial na busca por ambientes de trabalho mais inclusivos, que preveem

um número maior de minorias em todos os seus níveis hierárquicos, o que, de acordo com Marras (2007), ajuda a contribuir com os objetivos organizacionais. Entende-se que um ambiente inclusivo favorece a troca de ideias, pois traz vários pontos de vistas e formas de pensar diferentes, o que ajuda na implementação bem sucedida dos objetivos estratégicos do Banco.

- **Flexibilidade:** A pandemia de COVID 19 foi um catalisador para várias mudanças que ainda estavam em fase embrionária no Banco, como a implantação do modelo flexível de trabalho, que possibilitou o trabalho remoto para grande parte do quadro de colaboradores, além de ações e novos sistemas para controle de jornada, que possuem o intuito de equilibrar a vida profissional e pessoal. Através das mudanças nessa importante dimensão, de acordo com a teoria de Hofstede (1991), o Banco ganha vantagens na atratividade de profissionais, que cada vez mais priorizam a flexibilidade nos horários de trabalho para escolher o seu local de trabalho.
- **Distância do poder/hierarquia:** Foram perceptíveis os esforços do Banco em achatar a sua cadeia hierárquica, que tem relação com uma das dimensões trazida por Hofstede (1991), de forma que os colaboradores de cargos mais baixos ganhassem autonomia. Com isso, as entregas de melhorias nos canais de distribuição de serviços e em outras frentes do Banco ganham escala e velocidade. A mais latente dessas mudanças foi a exclusão de um nível hierárquico, com as diretorias de negócios e suporte se reportando diretamente ao CEO, e não às diretorias executivas, como anteriormente.
- **Senso Coletivo:** Segundo Hofstede (1991), a colaboração é base de uma cultura de inovação, e é necessária para acompanhar as tendências do mercado, principalmente do ponto de vista da digitalização. Nesse sentido, o Banco reformulou os seus modelos de metas e incentivos, evoluindo de um modelo de “meta e execução”, que prioriza as entregas individuais, para um modelo 360°, em que o compartilhamento de informações e cooperação entre as equipes é valorizado. Adicionalmente, foram adotados um novo sistema de reconhecimento, que premia os colaboradores com base na satisfação do cliente e na performance do time, e não somente na produtividade individual.
- **Busca por inovação:** O Banco considera a inovação extremamente importante, pois é através dela que será possível mudar de patamar e ganhar vantagem competitiva frente aos seus concorrentes, o que é corroborado por Segnini (1999). É consenso entre os colaboradores que inovar deve ser um objetivo de todos, independente da função ou cargo hierárquico. Foi pensando nisso que a busca por inovação constante se tornou um ponto relevante da cultura organizacional na instituição. A motivação para isso foi acelerar ainda mais a transição dos canais de distribuição físicos de serviços e produtos para os digitais, diminuindo a resistência aos erros e implementando ações disruptivas para o mercado brasileiro, como a criação do Cubo, uma plataforma de empreendedorismo tecnológico que acolhe fisicamente empresas de tecnologia de diversos setores que estão em ascensão no mercado brasileiro, de forma que elas possam se desenvolver e agregar soluções inovadoras para o banco e outras empresas.

Após a análise individual e discussão de cada elemento, foi pedido para cada entrevistado classificar, em uma escala de 0 a 5, o grau de impacto que a digitalização teve em cada um dos elementos da cultura organizacional analisados. Após a coleta das respostas, foi feita a

média aritmética simples das notas concedidas para cada item, com isso foi possível identificar o quão impactado cada um deles foi pela digitalização dos serviços bancários. Os elementos foram divididos em três categorias: Alto impacto, médio impacto ou baixo impacto (Tabela 1).

**Tabela 1** - Classificação dos impactos de digitalização na cultura organizacional na empresa estudada

Camada da cultura organizacional	Impactos	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Media	Ranking	Impacto
Elementos visíveis	Discurso do líder	4	5	4,5	1	Alto
Elementos visíveis	Layout dos locais de trabalho	4	4	4,0	2	Alto
Elementos visíveis	Alteração de modelo de trabalho	4	4	4,0	3	Alto
Elementos visíveis	Discurso interno	3	4	3,5	4	Médio
Valores	Distância do poder/Hierarquia	4	3	3,5	4	Médio
Valores	Senso coletivo	3	3	3,0	4	Médio
Pressupostos básicos	Busca por inovação	3	3	3,0	5	Médio
Elementos visíveis	Código de vestimenta	2	3	2,5	5	Médio
Elementos visíveis	Identidade visual da marca/logo	3	2	2,5	6	Médio
Elementos visíveis	Investimento em tecnologia	2	3	2,5	6	Médio
Valores	Flexibilidade	3	2	2,5	6	Médio
Valores	Diversidade	1	2	1,5	7	Baixo
Valores	Código de ética	0	1	0,5	8	Baixo

**Fonte:** Entrevistas realizadas.

Nota-se que a maioria dos elementos visíveis, que fazem parte da camada mais superficial da cultura organizacional, tiveram uma percepção de impacto alta, enquanto os valores e pressupostos básicos, que estão em uma camada mais profunda da cultura, tiveram médio e baixo impacto. Isso valida a teoria exposta por Hofstede (1984), de que quanto mais profunda a camada da cultura organizacional mais difícil é perceber a sua alteração.

## 5 Conclusão

A evolução dos canais de contratação de serviços e produtos bancários traz consigo diversas transformações na forma de um Banco administrar os seus negócios e pessoas. Essas transformações são importantes para implementar com sucesso todas as mudanças necessárias para a concretização do planejamento estratégico da instituição.

Como um exemplo de transformações, podemos citar as mudanças técnicas, que dizem respeito aos novos sistemas e tecnologias que devem ser empregadas para subir o patamar na oferta de produtos e serviços. Apesar dessas mudanças serem muito importantes, acredita-se que para o sucesso da sua implementação, é necessária que também seja feita uma

transformação cultural, para alinhar o perfil dos colaboradores ao novo ecossistema de trabalho, que vai demandar novas habilidades e comportamentos.

Partindo de 13 elementos da cultura organizacional, levantados por revisão bibliográfica, foi possível classificá-los de acordo com o impacto que sofreram por meio dos fatores necessários para a digitalização, com isso, a pergunta da pesquisa “Quais os impactos que a digitalização dos serviços bancários causa na cultura organizacional de uma instituição financeira?”, assim como o seu objetivo, foram atendidos. Apesar dos entrevistados perceberem e observarem todos os elementos analisados na cultura do Banco, nem todos tiveram as suas mudanças relacionadas com a digitalização dos canais de distribuição. Os elementos que apresentaram alto impacto são visíveis e fazem parte da camada mais superficial da cultura organizacional, logo, são mais fáceis de serem percebidos e identificados. Entre estes elementos estão o discurso do líder e o perfil dos executivos da instituição, que passam a ser voltados para colaboração, autonomia e, principalmente, inovação. Além disso, foram observadas mudanças relevantes no layout de locais de trabalho e no modelo de trabalho, com o primeiro prezando por espaços modernos e colaborativos, que incentivam a troca de ideias independente do cargo ou área de atuação, e o segundo empregando modelos conhecidos e já consolidados para eficiência e gestão das atividades, que se baseiam em times interdisciplinares que trabalham através de uma metodologia de “tentativa e erro” em que se aprende observando as mudanças já implementadas, como o modelo de comunidade ou modelos ágeis. Entende-se que esses elementos auxiliam o Banco a tirar do papel mais rapidamente e de forma orquestrada os projetos e ações relacionadas à digitalização dos seus produtos e serviços.

De forma mais sutil, porém também presente na percepção dos entrevistados, encontram-se ações voltadas para aumentar a autonomia e a colaboração, como o achatamento da hierarquia, o incentivo à coletividade e a reorganização do discurso interno da instituição, além de ações para melhorar o bem-estar e dar alternativas em como o colaborador pode executar o seu trabalho, como o código de vestimenta e a jornada flexível.

A adoção desta cultura, vista por muitos como inovadora, ocorreu para dar velocidade na digitalização dos seus canais de atendimento, ganhando vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes no setor. Esse fator corrobora que a digitalização dos canais de distribuição dos serviços e produtos bancários demanda diversas outras evoluções para uma organização, sendo a transformação cultural a mais importante, pois define o ritmo e o sucesso da implementação das iniciativas através do engajamento dos colaboradores e padronização dos objetivos organizacionais.

Apesar das entrevistas e análises identificarem que a empresa adota uma visão pautada em centralidade no cliente, vale ressaltar que esta visão é limitada, pois o estudo de caso foi feito com base na visão de colaboradores ativos e materiais institucionais, que geralmente não consideram os reveses do negócio. Um exemplo disso é a política de concessão de crédito atual, que analisa apenas indicadores de saúde financeiras para disponibilizar crédito aos clientes. Apesar de ser lembrada entre as ações de sustentabilidade, o olhar social e humanizado para concessão de crédito ainda tem muito a evoluir nas agendas do Banco, que ainda prioriza o lucro para direcionamento das suas ações. Dessa forma, é comum vermos casos em que pessoas que precisam de dinheiro para comprar remédios ou alimentos terem o crédito negado por possuírem restrições financeiras e, conseqüentemente, maior risco de não o pagar.

Também é um limitante para a pesquisa o fato de que apesar do grande foco na experiência de trabalho nos seus pronunciamentos, o Banco reúne inúmeros processos trabalhistas e reclamações por parte dos seus colaboradores. As principais reclamações são em relação à cobrança excessiva, metas abusivas, excesso de trabalho e estresse. Este fato mostra a necessidade de estudos adicionais, em maior escala, para identificar a percepção de diferentes colaboradores sobre as mudanças culturais, afim de abordar visões e percepções distintas sobre o tema, inclusive identificando a própria cultura e clima organizacionais do Banco e não só as alterações da cultura a partir da digitalização dos canais de distribuição de serviços bancários.

Outra sugestão para pesquisas futuras diz respeito à relação entre a alteração dos modelos de trabalho, que estão cada vez mais ágeis e multidisciplinares, e o SCM (Supply Chain Management) que também utiliza de times com múltiplos conhecimentos para acelerar a implementação de processos de negócios através da integração das áreas internas com os agentes externos que fazem parte do ciclo de vida de um produto.

Adicionalmente a isto, sugere-se a avaliação de como o clima organizacional é impactado pela digitalização e as mudanças que ela traz, além da necessidade de estudos adicionais abrangendo ainda mais o escopo dos elementos culturais apresentados nesse trabalho, para que seja possível disseminá-los e replicá-los para outros segmentos de atuação e empresas, contribuindo para o aprofundamento do tema e para que as organizações implementem os seus objetivos estratégicos de forma bem sucedida.

## Referências

Alcarva, Paula (2018). *Banca 4.0 - Revolução digital: fintechs, blockchain, criptomoedas, robotadvisers e crowdfunding*. Lisboa, Portugal: Editora Leya.

BACEN. Banco Central do Brasil (org.). (2021) *Concorrência no sistema financeiro*.

Recuperado de <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/concorrenciasfn>. Acesso em: 27 jun. 2021.. Acesso em: 27 jun. 2021.

BRANSKI, Regina Meyer; FRANCO, Raul Arellano Caldeira; LIMA JUNIOR, Orlando

Fontes. Metodologia de estudo de casos aplicada à logística. Campinas: Unicap, 2010. 12 p.

Carvalho, Carlos Eduardo & Oliveira, Giuliano Contento de (2009). *Fragilização de grandes*

*bancos no início do plano real*. Nova Economia, [S.L], 12 (1), pp. 69-84. Recuperado de

<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/novaeconomia/article/download/394/400/1191>

Godoy, Arilda S. (1995). *Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais*. Revista de Administração

de Empresas, São Paulo, 35 (3), pp. 20-29. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>

Etzel, Michael J., Walker, Bruce J. & Stanton, William J. (2001). Marketing. São Paulo:

Editora Makron Books Ltda.

Hofstede, G. (2001). Cultura nas organizações. Lisboa: Editora Silabo.

KHAN, Ikram. How does culture influence digital banking?: A comparative study based on the unified model. *Technology in society, USA*, v. 68, p. 1-12, 20 out. 2021.

Marras, Jean Pierre. (2017). *Gestão de pessoas em empresas inovadoras*. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva Educação.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Editora JosseyBass.

Segnini, Liliana R. P. (1999). *Reestruturação nos bancos do Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho*. *Educação & Sociedade*. 20 (67).

<https://doi.org/10.1590/S0101-73301999000200007>

Teece, David J., Pisano, Gary & Shuen, Amy. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*, 18 (7), pp. 509-533.

[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7509::AID-SMJ8823.0.CO;2-Z](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7509::AID-SMJ8823.0.CO;2-Z)