

## Proposta de *roadmap* para implantação do teletrabalho em operações de Bancos

### Roadmap proposal for the implementation of telework in Bank operations

### Propuesta de *roadmap* para la implementación del teletrabajo en las operaciones de Bancos

Recebido: 05/11/2022 | Revisado: 16/11/2022 | Aceitado: 17/11/2022 | Publicado: 24/11/2022

**Denis Alberto Batista**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2545-9155>

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, Brasil

E-mail: [denisbatista1@hotmail.com](mailto:denisbatista1@hotmail.com)

**Napoleão Verardi Galeale**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2228-9151>

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, Brasil

E-mail: [nvg@nvg.com.br](mailto:nvg@nvg.com.br)

#### Resumo

Devido o teletrabalho ter ganho relevância e se apresentado como um desafio para as organizações em virtude da pandemia da Covid-19, o objetivo desta pesquisa é desenvolver um *roadmap* para a implantação do teletrabalho em operações de bancos. Constatou-se pela revisão sistemática da literatura que não há *roadmaps* de implantação de teletrabalho. Utilizou-se como critério de escolha do Banco, um que estivesse no processo de implantação do teletrabalho em pelo menos um departamento e que concordasse em participar desta pesquisa. Foi selecionado o método DSRM para estruturar e validar a solução por meio de um artefato. O *roadmap* foi estruturado com base na fundamentação teórica e no ciclo do BPM (*Business Process Management*). A combinação desses elementos deu origem ao RITO-B (*Roadmap de Implantação do Teletrabalho em Operações de Bancos*). O RITO-B foi validado com executivos do banco e com especialistas em teletrabalho. Ainda que a pesquisa tenha a limitação de ter sido feito com um banco e num contexto de pandemia, a validação externa sinalizou que o RITO-B é replicável para a operação de outros Bancos pela sua abordagem abrangente e flexibilidade para adaptações. A contribuição desta pesquisa é o *roadmap* que assegura o direcionamento assertivo, o engajamento dos envolvidos, serve como ferramenta de comunicação, reduz riscos de implantação e agrega valor pelo alinhamento do teletrabalho com o resultado estratégico. Além disso, este estudo estimula novas pesquisas sobre *roadmaps* para implantação do teletrabalho, ampliando sua abrangência de aplicação.

**Palavras-chave:** Teletrabalho; Trabalho Remoto; *Roadmap*; Bancos; BPM; DSRM; Sistemas Produtivos.

#### Abstract

Due to telework having gained relevance and presented itself as a challenge for organizations due to the Covid-19 pandemic, the objective of this research is to develop a roadmap for the implementation of teleworking in bank operations. It was found through the systematic review of the literature that there are no roadmaps for the implementation of telework. It was used as a criterion for choosing the Bank, one that was in the process of implementing telework in at least one department and that agreed to participate in this research. The DSRM method was selected to structure and validate the solution through an artifact. The roadmap was structured based on the theoretical foundation and the cycle of BPM (*Business Process Management*). The combination of these elements gave rise to RITO-B (*Roadmap for the Implementation of Telework in Bank Operations*). RITO-B was validated with bank executives and telecommuting specialists. Although the research has the limitation of having been carried out with a bank and in a pandemic context, the external validation indicated that RITO-B is replicable for the operation of other Banks due to its comprehensive approach and flexibility for adaptations. The contribution of this research is the roadmap that ensures assertive direction, engagement of those involved, serves as a communication tool, reduces implementation risks and adds value by aligning telework with the strategic result. In addition, this study encourages new research on roadmaps for the implementation of telework, expanding its scope of application.

**Keywords:** Telework; Telecommuting; Roadmap; Banks; BPM; DSRM; Productive Systems.

#### Resumen

Debido a que el teletrabajo ha tomado relevancia y se presenta como un desafío para las organizaciones debido a la pandemia del Covid-19, el objetivo de esta investigación es desarrollar un *roadmap* para la implementación del teletrabajo en las operaciones bancarias. Se encontró a través de la revisión sistemática de la literatura que no existen *roadmaps* para la implementación del teletrabajo. Se utilizó como criterio para la elección del Banco, que estuviera en proceso de implementación del teletrabajo en al menos un departamento y que aceptara participar en esta investigación. Se seleccionó el método DSRM para estructurar y validar la solución a través de un artefacto. El *roadmap* se estructuró con base en la fundamentación teórica y el ciclo de BPM (*Business Process Management*). La

combinación de estos elementos dio origen a RITO-B (*Roadmap* para la Implementación del Teletrabajo en las Operaciones Bancarias). RITO-B fue validado con ejecutivos bancarios y especialistas en teletrabajo. Si bien la investigación tiene la limitación de haber sido realizada con un banco y en un contexto de pandemia, la validación externa indicó que RITO-B es replicable para la operación de otros Bancos por su enfoque integral y flexibilidad para adaptaciones. El aporte de esta investigación es la hoja de ruta que asegura la dirección asertiva, el compromiso de los involucrados, sirve como herramienta de comunicación, reduce los riesgos de implementación y agrega valor al alinear el teletrabajo con el resultado estratégico. Además, este estudio incentiva nuevas investigaciones sobre *roadmaps* para la implantación del teletrabajo, ampliando su ámbito de aplicación.

**Palabras clave:** Teletrabajo; Trabajo Remoto; *Roadmap*; Bancos; BPM; DSRM; Sistemas productivos.

## 1. Introdução

O teletrabalho passou a ter grande relevância no mundo, especialmente por conta dos desafios impostos pela pandemia, tornando-se uma alternativa para a manutenção dos empregos, a continuidade dos negócios e a segurança dos trabalhadores (FMI, 2021).

Por mais que esta modalidade de trabalho não seja recente, além de ser utilizada por milhões de pessoas ao redor do mundo, para muitas organizações e profissionais ainda é uma novidade. Dado que trabalhar em casa passou a ser uma necessidade por conta da pandemia, este novo cenário pode causar muita ansiedade e dificuldades para quem não tem experiência na sua implantação (SOBRATT, 2020).

Durante a pandemia, o teletrabalho foi a estratégia adotada por 46% empresas conforme demonstra a “Pesquisa Gestão de Pessoas na Crise Covid-19”, além de apontar que 67% destas organizações relataram dificuldades em implantar o teletrabalho (FIA, 2021).

Dados da Organização Internacional do Trabalho, OIT, revelam que entre 20% e 30% dos assalariados da América Latina fizeram *home office*. Antes da pandemia, a taxa era inferior a 3%. A produção remota ajudou a manter a continuidade de empregos e negócios e desenhou um futuro de oportunidades e desafios para os países latino-americanos (FMI, 2021).

Ao final da pandemia, acredita-se que as empresas deverão adotar um modelo híbrido, o qual intercala espaços de trabalho corporativos e *home office*. Desta forma, será possível se servirem das vantagens do *home office* e das vantagens do escritório (MIT, 2020).

Esta pesquisa é motivada para a criação de um roteiro documentado para servir de referência na implantação do teletrabalho em operações de bancos, assegurando o direcionamento assertivo, a comunicação e o engajamento dos envolvidos, bem como reduzir riscos de implantação garantindo o alinhamento com o planejamento estratégico da organização.

Moerhle et al. (2013) apresentam que um possível caminho a ser traçado se dá pelo *roadmap*, cujo termo é utilizado para designar um roteiro documentado representando de forma visual e intuitiva, o plano estratégico de uma organização, através de camadas e subcamadas, com base no tempo. Os desafios decorrentes da implantação do teletrabalho em Bancos favorecem a utilização de um *roadmap* o qual contribui no conjunto diversificado de participantes, atuando em clusters de conhecimento.

Busca-se, nesta pesquisa, desenvolver uma proposta de *roadmap* para a implantação do teletrabalho em Bancos, com base na revisão sistemática da literatura somada a utilização do método DSRM – *Design Science Research Methodology* para a criação deste artefato.

Diante deste cenário, este estudo possui a seguinte questão de pesquisa: como implantar o teletrabalho em operações de bancos por meio de um *roadmap*?

Objetivo geral:

Desenvolver um *roadmap* para a implantação do teletrabalho em operações de bancos.

Objetivos específicos:

1) Elaborar o referencial teórico de suporte à pesquisa; 2) Delinear o problema e as motivações da solução; 3) Desenvolver um *roadmap* para a implantação do teletrabalho em operações de bancos; 4) Demonstrar a efetividade de sua aplicação por meio de um caso real; e 5) Validar e comunicar a sua utilização.

A partir destes objetivos, esta pesquisa apresenta cinco proposições:

P1) direcionar de forma assertiva os envolvidos na implantação do teletrabalho;

P2) servir como uma ferramenta de comunicação;

P3) facilitar o engajamento dos envolvidos na implantação do teletrabalho;

P4) reduzir riscos de implantação do teletrabalho;

P5) agregar valor pelo alinhamento do objetivo do teletrabalho com os objetivos estratégicos do Banco.

Do ponto de vista da gestão e da tecnologia em sistemas produtivos, a presente pesquisa pretende contribuir para que instituições financeiras tenham conhecimento como *roadmap*, representado como artefato, seja útil para colaborar de maneira significativa na implantação do teletrabalho nas organizações e contribuir para que pesquisadores que estejam de posse de outros dados, informações, recomendações e sugestões possam apresentar outros subsídios para o aprofundamento dessa temática.

Sob o ponto de vista acadêmico, esta pesquisa pretende contribuir com a discussão em como implantar o teletrabalho de forma estruturada e como o artefato *roadmap* pode gerar oportunidades de novas pesquisas envolvendo outros contextos que se referem a este tema.

Este estudo pode despertar interesse de diversas áreas do conhecimento, existindo uma lacuna entre a pesquisa e a prática, que pode ser preenchida pelo método DSRM na área de engenharia de produção, que possa contribuir para ampliar o necessário debate sobre como implantar o teletrabalho nas organizações (Dresch, Lacerda & Júnior, 2015).

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1 Teletrabalho

A ideia de realizar um trabalho a partir de casa com a ajuda das tecnologias de informação e comunicação (TICs) originou-se no estado norte-americano da Califórnia em meados da década de 1970 (Nilles et al., 1976) e foi promovido por empresas sediadas na Califórnia, como Yahoo na década de 1980 sob o termo teletrabalho (Messenger, 2019).

Desde 1970, surgiram diversas definições sobre o termo teletrabalho. Nota-se que na literatura, tanto nacional como internacional, há diferentes termos para se referir à mesma coisa e um mesmo termo para aludir a diferentes especificidades (Sakuda & Vasconcelos, 2005). Dentro desta gama de termos e conceitos que fazem parte do universo do teletrabalho, destacam-se os 7 principais termos, detalhados no Quadro 1.

**Quadro 1** - Principais termos sobre o Teletrabalho.

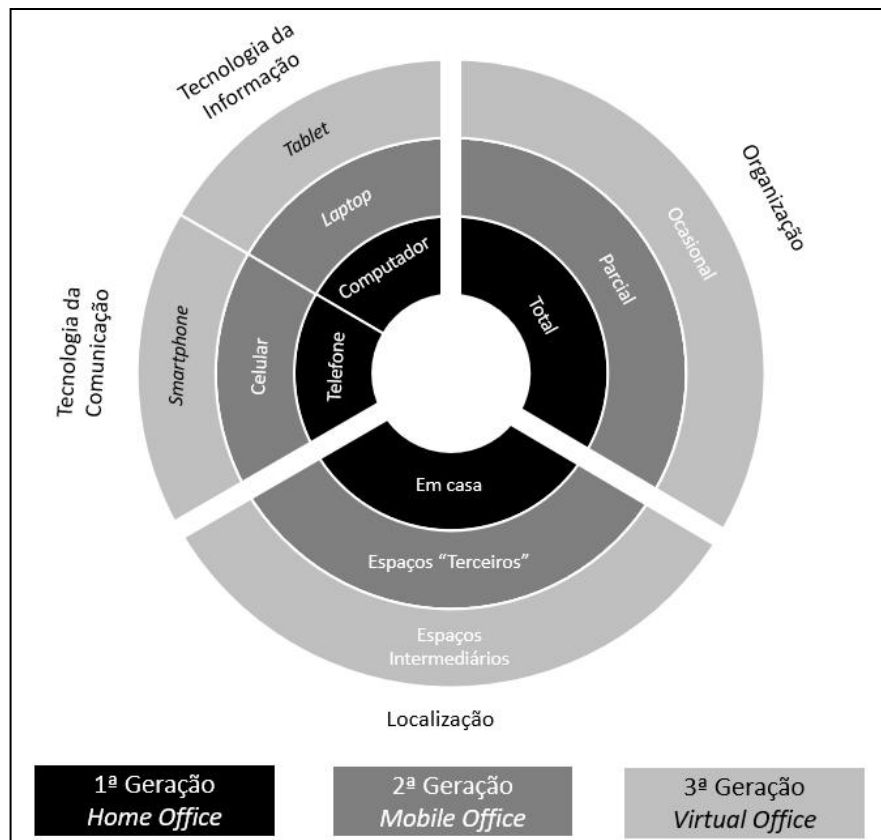
<b>Termo</b>	<b>Conceito</b>
<b>Trabalho em Domicílio</b> ( <i>Home office, home-based work ou homework</i> )	Refere-se ao trabalho realizado na casa do trabalhador.
<b>Escritórios Satélites</b> ( <i>Satellite Office Center</i> )	Os trabalhadores executam o trabalho em pequenas unidades espalhadas de uma empresa central.
<b>Telecentros</b> ( <i>Telecenter</i> )	Trabalho realizado em estabelecimentos normalmente instalados próximo ao domicílio do trabalhador que oferecem postos de trabalho a empregados ou várias organizações ou serviços telemáticos a clientes remotos.
<b>Trabalho Móvel</b>	Trabalho longe do principal centro de trabalho e da moradia, por meio de viagens de negócios, trabalho de campo, instalações do cliente ou lugares públicos, como um café ou em um meio de transporte.
<b>Empresas remotas ou off-shore</b>	<i>Call-centers</i> ou telesserviços por meio das quais firmas instalam seus escritórios-satélite ou subcontratam empresas de telesserviços de outras zonas do globo com mão de obra mais barata.
<b>Informal ou Misto</b>	Acordo com o empregador para que se trabalhe algumas horas fora da empresa.
<b>Modelo Híbrido</b>	Modalidade em que mistura espaços de trabalho corporativos e trabalho remoto.

Fonte: Adaptado de Rosenfield & Alves (2011).

Diante da discussão dos termos utilizados que se referem a esta modalidade de trabalho, o teletrabalho foi amplamente definido como o uso de TICs, como smartphones, tablets, laptops e/ou computadores de mesa, para realizar trabalho fora das instalações do empregador, cuja definição é a que é utilizada nesta pesquisa (Messenger, 2019).

A partir dessa perspectiva evolutiva sobre o teletrabalho e as discussões de termos e atributos nos parágrafos anteriores, uma estrutura conceitual de teletrabalho foi criada por Messenger e Gschwind (2016), englobando toda a evolução do teletrabalho desde 1970. O *framework* com sua segmentação em três gerações de teletrabalho (*home office, mobile office e virtual office*) e os três elementos-chave (tecnologia, localização e organização) é ilustrado na Figura 1.

**Figura 1 – Framework Conceitual do Teletrabalho.**



Fonte: Adaptado de Messenger & Gschwind (2016).

A primeira geração constitui o núcleo do *framework* destacado na cor preta. É o modelo de teletrabalho como foi retratado por Jack Nilles na década de 1970: uso de computadores e telefones fixos, sendo a casa do funcionário como um substituto total para o escritório tradicional. Raramente as pesquisas tratam exclusivamente dessa forma de teletrabalho, principalmente devido a um uso relativamente escasso do teletrabalho 100% e, portanto, único arranjo de trabalho. Entretanto, alguns arranjos operacionais demonstram o teletrabalho como principal forma de trabalho (Niedhammer et al., 2012). Nestes casos, trata-se de determinar se o teletrabalho de fato substitui 100% o trabalho tradicional de escritório (Messenger & Gschwind, 2016).

A segunda geração de teletrabalho está na segunda camada em torno do núcleo, destacada na cor cinza escuro. Se refere ao teletrabalho realizado de forma parcial, utilizando-se laptops e celulares em espaços “terceiros”. Parcial, neste caso, significa que uma parte das horas trabalhadas nas instalações do empregador é substituída por teletrabalho. Nesta geração, o trabalho pode ser organizado de forma mais flexível, incluindo horas de trabalho à noite e nos finais de semana. Os espaços “terceiros” se referem a qualquer local onde o trabalho pode ser feito regularmente com a ajuda das TICs e que não são nem a casa do empregado, nem as instalações do empregador. São espaços como veículos, cafés, aeroportos, estações de trem, instalações do cliente, etc (Messenger & Gschwind, 2016).

Na terceira geração do teletrabalho, destacada no *framework* na cor cinza claro, novas TICs como smartphones e os tablets também permitem o teletrabalho ocasional em espaços intermediários. É importante manter os espaços intermediários conceitualmente separados dos espaços “terceiros”, a localização da segunda geração. Os espaços intermediários estão entre as instalações do empregador, os espaços “terceiros” e as casas dos funcionários (por exemplo: elevadores, estacionamentos e, até mesmo, a calçada). Eles estão disponibilizados para atividades de trabalho pelas características especiais das novas TICs. A

fusão de tecnologia da informação e tecnologia de comunicação, bem como o acesso remoto à informação. Espaços intermediários completam a cobertura de locais de trabalho disponibilizados pelas TICs para quase qualquer lugar que se possa imaginar. O modo típico de organização neste caso é o teletrabalho ocasional (Messenger & Gschwind, 2016).

Este avanço tecnológico se apresenta como o motor que fomentou a evolução do teletrabalho em etapas ou gerações separáveis, as quais foram detalhadamente apresentadas sendo elas: *home office*, *mobile office* e *virtual office* (Messenger & Gschwind, 2016).

Analisando os avanços tecnológicos da década de 1970 até hoje, lança-se uma nova luz sobre o antigo termo teletrabalho. Independente de localização atual, ocorre uma evolução das novas formas de se trabalhar, habilitado pelas novas tecnologias. Evolução abruptamente acelerada com o surgimento da pandemia da Covid-19 em 2020, onde grande parte da população mundial se viu obrigada a permanecerem em suas residências, como uma das ações para se conter a proliferação da doença (OMS, 2021).

Observando-se o cenário nacional, cabe destacar a aprovação da medida provisória no. 1.108 em 25 de março de 2022 que regulamenta o teletrabalho no país. Ela permite a adoção do modelo híbrido pelas empresas, com a prevalência do remoto sobre o presencial ou vice-versa. A presença do trabalhador na empresa para desempenhar tarefas específicas, ainda que de modo recorrente, não descaracteriza o teletrabalho. A medida provisória também regulamenta que profissionais com deficiência ou filhos pequenos devem ter prioridade para vagas de teletrabalho, além de contemplar aprendizes e estagiários (Brasil, 2022).

Segundo a SOBRATT (2022), um dos maiores méritos da medida provisória foi movimentar o legislativo. Antes de 2015, havia apenas 3 projetos de lei sobre teletrabalho. Durante a pandemia, totalizaram-se 25 projetos de lei. Destes, 8 se referem ao tema específico de controle ou não de jornada de trabalho.

Ainda que represente um avanço, a medida provisória apresenta lacunas a serem preenchidas, não atendendo por completo o objetivo de dar maior clareza conceitual e segurança jurídica. Como por exemplo, a atribuição da responsabilidade sobre acidentes relacionados ao desempenho das atividades laborais em *home office*. Por outro lado, pondera-se a questão de não haver um excesso de regulamentações e leis que possam “sufocar” o teletrabalho (SOBRATT, 2022).

Sob o ponto de vista de modelo, um termo dentre os que se referem ao conceito amplo do teletrabalho e que ganhou destaque no cenário mundial, especialmente durante a pandemia, é o modelo híbrido, cuja definição é a modalidade que mistura espaços de trabalho corporativos e trabalho remoto (MIT, 2021).

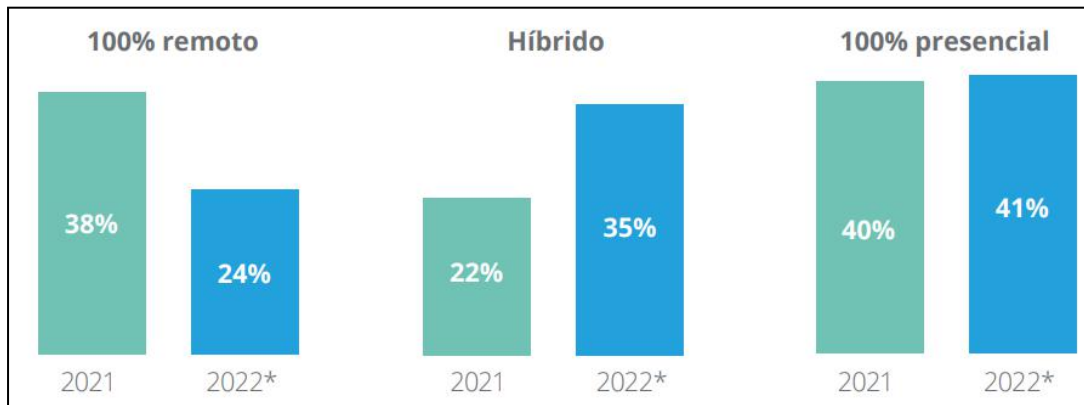
O futuro do trabalho no Brasil seguirá uma tendência mundial em ser híbrido, flexível, remoto e conectado. Este novo cenário apresenta alguns desafios para as organizações como alinhar os objetivos e coordenar as equipes, bem como para os trabalhadores que precisarão ser disciplinados e proativos (MIT, 2021).

Esta afirmação é confirmada pela “Pesquisa Covid-19: Como será o retorno aos escritórios?” da KPMG que aponta que 85% das empresas que migraram para o *home office* por causa da Covid-19 pretendem assumir um modelo de trabalho híbrido a partir de 2022. Dos empresários que apostarão no modelo híbrido, 29% adotará o *home office* duas vezes por semana, enquanto 29% pretendem manter o trabalho remoto durante três dias da semana. Além disso, 11% pretendem conservar seus funcionários em casa durante os cinco dias da semana, 9%, por quatro dias e 7% em apenas um dia (KPMG, 2022).

Aprofundando-se no setor bancário, a expectativa em 2022 é a de que os bancos adotem três modelos e ofertem mais a modalidade de trabalho híbrido aos seus profissionais de áreas internas, conforme apresentado na Figura 2.



**Figura 2** – Modelos de trabalho adotados por áreas internas do setor bancário (em %)



Fonte: DELOITTE (2022).

Ainda que os resultados da Figura 2 se referem a amostra de 13 bancos, nota-se que a tendência de adoção do modelo híbrido indicado no cenário mundial é refletida no setor bancário quando comparamos a representatividade da expectativa em 2022 com o resultado de 2021.

No setor bancário, independentemente das práticas adotadas para áreas internas ou agências, estes modelos são selecionados de acordo com a função e responsabilidades do profissional e o contexto da organização. Mais da metade dos bancos irá investir em estrutura para *home office* ao longo de 2022, considerando aportes em computadores, softwares, ferramentas de comunicação, segurança de informação, armazenamento em nuvem, conexão com internet e infraestrutura de TI para melhorar, garantir e viabilizar a conexão do profissional em suas atividades remotas. Espera-se que esses investimentos somem mais de R\$ 46 milhões. Considerando 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 – especialmente os de tecnologia, que estão sendo fortemente disputados pelo mercado (DELOITTE, 2022).

## 2.2 Roadmaps

*Roadmap* é um termo cuja definição se refere ao roteiro documentado que representa, de forma visual e intuitiva, o plano de uma organização (Moehrle et al., 2013). É uma ferramenta que serve para apoiar a gestão de uma organização, podendo assumir vários formatos e ser adaptada às necessidades específicas da organização e de seus objetivos. A grande variedade de formatos de *roadmaps* pode ser parcialmente atribuída à falta de clareza, de padrões ou protocolos para a sua estruturação. Considera-se a necessidade de adaptação da abordagem para se adequar a cada situação, em termos de finalidade da organização, fontes existentes de informação, recursos disponíveis, dentre outros (Phaal et al., 2004).

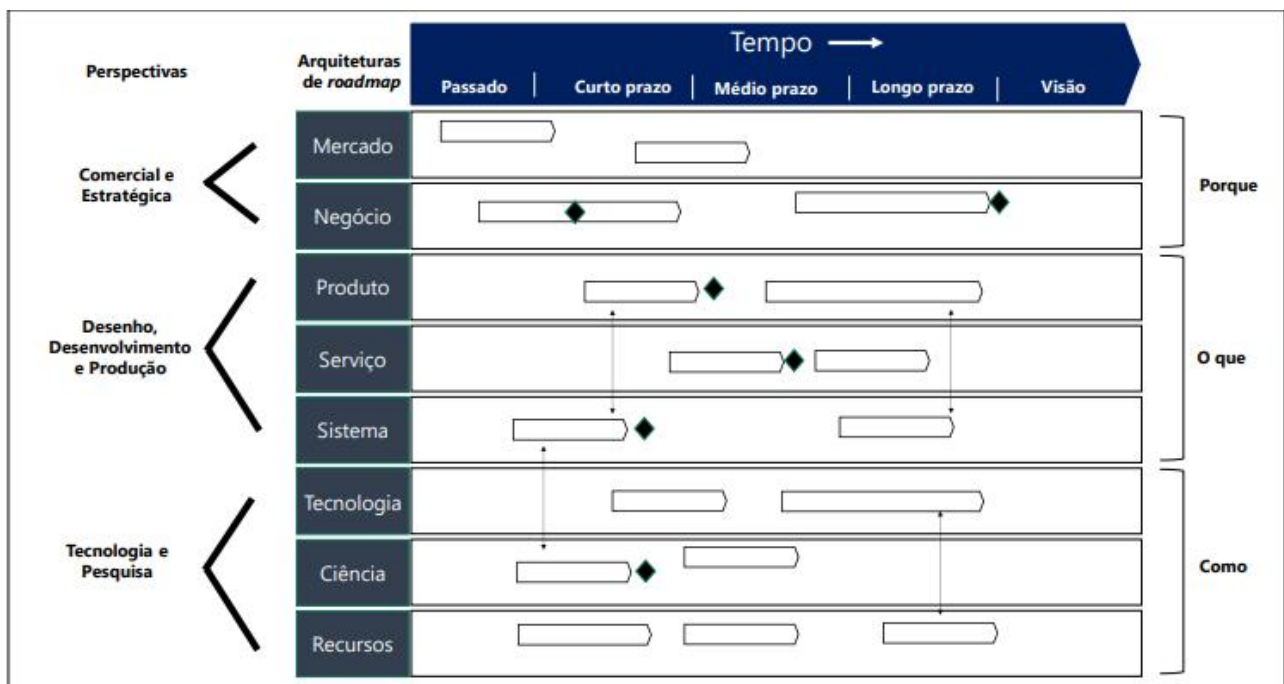
Moehrle et al., (2013) direcionam o *roadmap* no formato de apresentação para servir como ferramenta de diagnóstico, para mapear conhecimento e visualizar as eventuais lacunas de conhecimento, juntamente com os problemas e riscos que requeiram ação. Essa abordagem é apresentada de forma sequencial e desenvolvida conforme os requerimentos da organização, do grau de formalidade exigido para se adequar à sua estrutura, cultura e processos da organização. Na construção do *roadmap* é importante considerar e avaliar as qualidades de entradas e saídas, considerando conhecimento, informação e experiência.

Um elemento importante a ser considerado em *roadmaps* são fatores críticos de sucesso. Fatores críticos de sucesso são aqueles fatores de desempenho que devem receber a atenção contínua da administração para que a empresa permaneça competitiva. Embora não se destine a fins de planejamento estratégico, a identificação de fatores críticos de sucesso pode ajudar a alta administração: determinando para onde a atenção da administração deve ser direcionada; desenvolver medidas

para fatores críticos de sucesso; e determinar a quantidade de informações necessárias e, assim, limitar a coleta de dados desnecessários (Rockart, 1979).

Considerando os aspectos de tecnologia e negócios, Phaal e Muller (2009) destacam a flexibilidade como uma das principais vantagens da abordagem de *roadmap*, capaz de suportar diferentes assuntos em vários níveis de granularidade desde componentes de um sistema até setores de mercado e campos da ciência. Argumentam que um *roadmap* pode assumir várias formas, embora a mais utilizada seja a estrutura em um gráfico visual de múltiplas camadas baseado no tempo, permitindo que as várias funções e perspectivas de uma organização sejam alinhadas e fornecendo um modelo estruturado para abordar três questões principais: para onde queremos ir, onde estamos agora e como podemos chegar lá, conforme a Figura 3.

**Figura 3** – Roadmap estratégico de negócios e tecnologia de uma organização.



Fonte: Adaptado de Phaal & Muller (2009).

Giebel et al. (2009) propõem a integração da abordagem *quality gates* aos *roadmaps* dos ciclos de vida de empresas e produtos, baseada nos métodos de controle de qualidade e *stage gates* desenvolvida no final dos anos 80: *quality gates* são pontos de controle, orientados a resultados em processos de desenvolvimento e de negócios, controlando o cumprimento de objetivos predefinidos. Os autores postularam que a integração dos *quality gates* aos *roadmaps* podem facilitar o processo de inovação por: selecionar o local correto dos pontos de controle; selecionar e avaliar os critérios corretos em cada ponto de controle; aplicar regras apropriadas para as decisões nos pontos de controle; apoiar a criatividade e aumentar a velocidade, melhorando a qualidade e minimizando o retrabalho.

Alguns autores destacam o caráter estratégico dos *roadmaps*, orientados para suportar as iniciativas estratégicas e de inovação das organizações nos estágios iniciais do processo de inovação, sendo o gerenciamento de projetos indicado para apoiar a implementação das soluções habilitadoras do plano estratégico, embora a semelhança entre as arquiteturas permita que um *roadmap* estratégico evolua para um plano de projeto (Moehrle et al., 2013).

### 2.3 BPM (Business Process Management)

O BPM (Business Process Management) oferece métodos, técnicas e ferramentas que apoiam a criação, a gestão e a



análise de processos de negócios operacionais, podendo ser considerada uma extensão dos sistemas clássicos de gerenciamento de fluxo de trabalho (Van, Will, Arthur & Mathias, 2003).

Dentre as diversas definições atribuídas ao gerenciamento de processos de negócios (BPM), podem ser destacadas:

- É a disciplina de modelar, automatizar, gerenciar e otimizar processos de negócios através de seu ciclo de vida com propósito de lhes agregar valor (Khan, 2004).
- Envolve a descoberta, projeto e entrega de processos de negócios. Adicionalmente, o BPM inclui o controle executivo, administrativo e supervisorio desses processos (BPMN, 2006).
- Uma disciplina de gestão que determina como processos manuais e automatizados são criados, modificados, descartados e governados (BABOK, 2015).

Um processo de negócio pode ser definido de forma sucinta como qualquer subdivisão da cadeia de valor (Harmon, 2019). É um conjunto de elementos que possam nos guiar com certeza entre o início do trabalho e o seu final, de forma a começarmos e terminarmos sem desvios o que temos que fazer, alcançando nossa meta ou objetivo (Cruz, 2003). Também pode ser definido como um conjunto ponta-a-ponta de atividade que, coletivamente, responde a um evento e transforma informações, materiais e outros recursos em saídas que entregam valor diretamente ao cliente do processo. Pode ser interno a uma organização ou se espalhar por várias organizações (BABOK, 2015).

A literatura especializada propõe vários modelos para orientar o gerenciamento de processos de negócios, sendo que muitos deles adotam uma forma cíclica. Por essa razão, fala-se em ciclos de BPM, onde podemos citar os modelos de Harrington et al., (1997), de Burlton (2001), de Jost e Scheer (2002), de Smith e Fingar (2003), de Khan (2004), de Muehlen e Ho (2005), de Schurter (2006), de Jeston e Nelis (2006), de Havey (2006) e de Kirchmer (2006) e de Baldam et al (2018). Esta pesquisa se baseia especialmente no Ciclo de BPM da Figura 4.

**Figura 4** – Ciclo do BPM: *Business Process Management*.



Fonte: Adaptado de Baldam et al (2018).

Este ciclo do BPM prevê quatro etapas: planejamento, modelagem e otimização de processos, execução de processos e controle e análise de dados. O planejamento do BPM tem o propósito de definir as atividades do BPM que contribuirão para o alcance das metas organizacionais (das estratégicas às operacionais), como verificação dos pontos de falhas nos processos que causam danos à organização (financeiro, imagem, prazos, satisfação dos clientes, etc), definição de planos de ação para implantação, definição dos processos que necessitam de ação imediata (através de resultados de BSC, SWOT, Pareto, ABC, dados coletados do controle de processos, cadeia de valor, etc). A modelagem e otimização de processos são atividades que permitem gerar informações sobre o processo atual (*as is*) e/ou sobre a proposta de processo futuro (*to be*); documentar os processos, prover dados de integração entre processos; fazer simulações, inovações e redesenhos; adotar as melhores práticas e modelos de referência; gerar especificação para implantação, configuração, customização, execução e controle. A execução de processos contempla atividades que garantirão a implantação e a execução dos processos, acompanhamento do processo implantado, monitoria e controle da execução das instâncias do processo. O controle e análise de dados cobre as atividades que se referem ao controle geral do processo (por meio de diversos recursos, como uso de indicadores, BAM, BI, BSC, métodos estatísticos, diagramas de causa e efeito, etc.) gerando informações que posteriormente retroalimentarão as atividades de

otimização e planejamento (Baldam et al, 2018).

No caso das instituições financeiras, elas detêm uma grande quantidade de produtos, serviços, processos e fluxos, o que desdobra numa quantidade massiva de dados e informações. O processo de automação nos bancos ocorreu de forma gradual, em muitos casos de forma desordenada e em um momento em que a visão e o conceito de padronização de processos eram incipientes. Isto acarretou um grande legado de processos não estruturados. Diante de cenários de atuação mais exigentes e competitivos e que demandam cada vez mais a normatização de processos em busca da otimização do desempenho e da conformidade das instituições, fez com que a demanda do mapeamento de processos, sua documentação e a viabilidade para a reengenharia de processos tivessem sua importância aumentada. E neste cenário a importância do BPM cresceu nas instituições financeiras (Camilo et al., 2012).

Para que a implantação do BPM seja bem-sucedida em uma organização é fundamental que se tenha o apoio da alta administração (C-levels), pois a sua participação é imprescindível para o sucesso desta jornada. A iniciativa BPM deve estar alinhada a estratégia da organização para que o seu benefício seja maximizado, sendo crucial que o gerente de BPM possua a experiência e as competências necessárias para gerir a implantação. A estrutura de orientação do BPM deve ser clara e objetiva e é imprescindível que as pessoas que participam do processo sejam envolvidas e capacitadas. Deve-se ter em mente que nenhum processo é estático e a empresa deve sempre modificá-lo a fim manter um desempenho sustentável e fomentar sua eficiência. Todos os benefícios decorrentes da implementação do BPM preferencialmente devem ser apresentados por meio de dados concretos e mensuráveis e devem mostrar o seu alinhamento com a estratégia da empresa (Baldam et al, 2018).

As soluções baseadas em tecnologia da informação são importantes para as iniciativas do BPM suportando a análise e modelagem de processos enquanto as pessoas são o elemento central do BPM, podendo ser indivíduos ou grupos que continuamente aprimoram e aplicam as suas habilidades de gerenciamento de processos para fomentar o desempenho de negócio. As pessoas são fundamentais para a implementação da cultura do BPM, onde são incorporados os valores e crenças coletivos em relação à organização centrada em processos, aonde a cultura pode ser um fator impactante para o sucesso do BPM na organização. O BPM deve estar alinhado à estratégia da empresa e possuir um vínculo estreito entre as prioridades organizacionais e os processos empresariais, permitindo desta forma que seja realizada ações contínuas para fomentar o desempenho do negócio (Rosemann & Vom Brocke, 2015).

### 3. Método

Este trabalho em Gestão da Tecnologia da Informação, da linha de pesquisa de Sistemas de Informação e Tecnologias Digitais do Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos do Centro Paula Souza, trata do caminho a ser seguido para a implantação do teletrabalho. Esta pesquisa possui abordagem descritiva e qualitativa, dado o que se busca é o *roadmap* para a implantação do teletrabalho; e de natureza aplicada, dado que o artefato gerado tem como objetivo a aplicação em operações de Bancos.

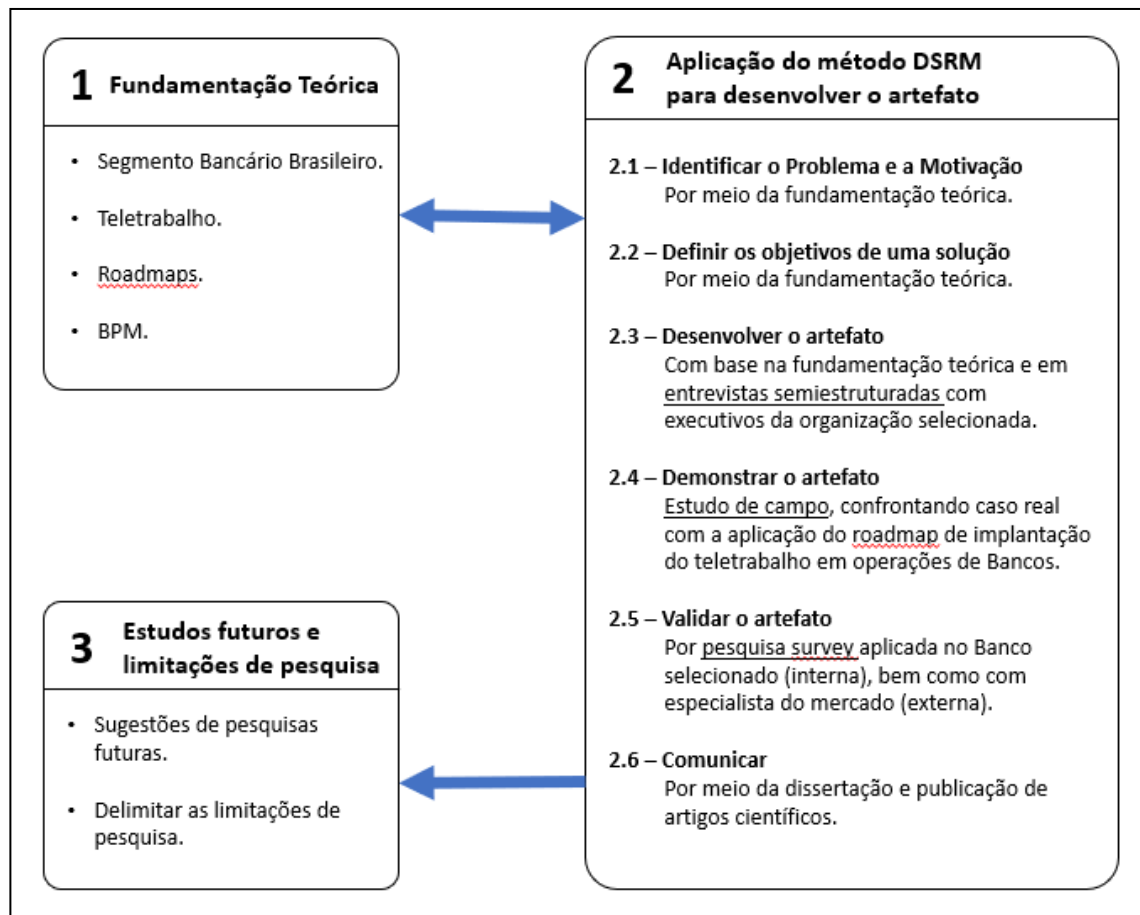
Para a realização desta pesquisa, utilizou-se como critério de escolha do Banco, um que estivesse no processo de implantação do teletrabalho em pelo menos um departamento e que concordasse em participar desta pesquisa. Obedecendo este critério, foi selecionado um banco brasileiro de grande porte, com mais de 50 mil funcionários e que estava no processo de implantação do teletrabalho.

O método selecionado para esta pesquisa é o *Design Science Research Methodology* (DSRM), por conta de sua abordagem que conduz o pesquisador na construção e validação de um artefato para solução de problemas reais e aplicação prática (Dresch et al, 2015).

O caminho metodológico está ilustrado por meio do desenho da pesquisa apresentado na Figura 5. O desenho de pesquisa é um dos termos que se refere ao documento de apresentação da pesquisa a ser realizada e o modo como ela será

realizada (Poupart, 2012).

**Figura 5** – Desenho da Pesquisa (visão geral).



Fonte: Resultado da Pesquisa do Autor (2022).

A numeração indica a sequência das etapas, divididas em três blocos, desde a estruturação inicial de toda a fundamentação teórica, até o delineamento das limitações da pesquisa e estudos futuros.

O bloco 1 apresenta os elementos considerados para a fundamentação teórica desta pesquisa, cujo aprofundamento foi realizado nos temas “segmento bancário brasileiro”, “teletrabalho”, “*roadmaps*” e “BPM”. Ao longo do desenvolvimento desta pesquisa, este primeiro bloco se consolida como o alicerce do estudo e é revisitado sempre que necessário para a evolução e refinamento dos resultados das etapas seguintes.

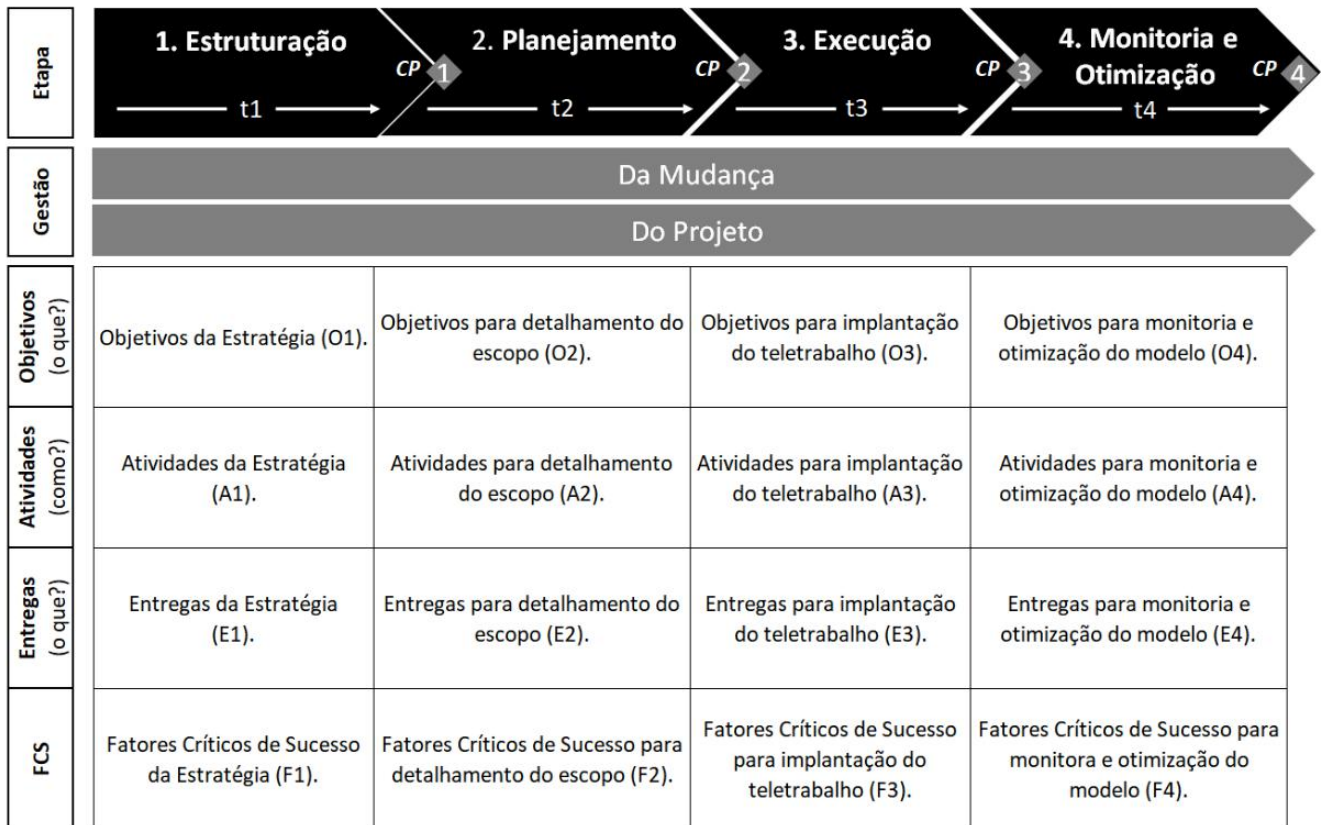
O bloco 2 demonstra a aplicação do método DSRM, detalhando cada uma de suas etapas e destacando os métodos auxiliares utilizados para o desenvolvimento e validação do artefato (entrevistas semiestruturadas, estudo de campo e survey). Por fim, temos o bloco 3 que ilustra o delineamento das limitações da pesquisa e das sugestões de estudos futuros.

## 4. Resultados e Discussão

### 4.1 RITO-B (*Roadmap* de Implantação do Teletrabalho em Operações de Bancos)

Considerando-se os fundamentos teóricos apresentados neste relatório, bem como na vivência e experiência prática de atores diretamente envolvidos na implantação do teletrabalho desta pesquisa e também de especialistas em teletrabalho, resultou-se no RITO-B apresentado na Figura 6.

**Figura 6** – RITO-B: *Roadmap* de Implantação do Teletrabalho em Operações de Bancos.



Fonte: Resultado da Pesquisa do Autor (2022).

O RITO-B tem como objetivos o direcionamento assertivo dos envolvidos na implantação, orientando e facilitando a execução de atividades nos projetos de implantação do teletrabalho em operações de bancos, sem detalhar tarefas técnicas que fazem parte do ciclo de vida do desenvolvimento de sistemas; facilitar a comunicação e o engajamento dos envolvidos; reduzir os riscos de implantação e promover o alinhamento do *roadmap* com o resultado estratégico do banco.

Importante ressaltar que o RITO-B não constitui uma metodologia para gestão de projetos e de gestão de mudança, podendo a instituição financeira aplicar seu próprio método de gerenciamento em paralelo à execução do *roadmap*.

A primeira camada se refere às etapas do *roadmap*, intercaladas por pontos de controle e a duração prevista de cada etapa visualizada horizontalmente. Considerou-se a inclusão de uma camada de gestão para execução paralela às etapas do *roadmap* (uma para gestão do projeto e outra para a gestão da mudança para tratar ajustes organizacionais e culturais necessários para o novo modelo de trabalho). Estas frentes de gestão apoiam o resultado da implantação do teletrabalho. As camadas seguintes contemplam os objetivos (o que?), as atividades (como?) e as entregas (o que?), visualizadas de forma vertical conforme cada uma das respectivas etapas, bem como a incorporação de fatores críticos de sucesso (FCS) para execução de cada fase para orientação e controle, com base na literatura e na pesquisa de campo.

Nota-se que as etapas típicas do ciclo de gerenciamento de processos de negócios (BPM) serviram de referência para a elaboração do *roadmap* de implantação do teletrabalho em operações de bancos. O *roadmap* foi então adaptado para refletir a experiência real do banco brasileiro selecionado, conforme as etapas: estruturação, planejamento, execução e monitoria e otimização. O detalhamento de cada uma destas etapas está representado na Figura 6 pelas siglas “O” (objetivo), “A” (atividade), “E” (entregas) e “F” (fatores críticos de sucesso), seguidas do número da etapa correspondente, cujo detalhamento será descrito a seguir.

A etapa 1 “Estruturação” é onde se define a estratégia e escopo em alto nível da implantação, com grande envolvimento do nível estratégico da organização (C-level). Para que o resultado da implantação seja maximizado e contribua no engajamento dos envolvidos, a estratégia de implantação deve estar obrigatoriamente alinhada à estratégia da organização, de forma clara e objetiva a todos os envolvidos no processo de implantação (Baldam et al, 2018).

A etapa 2 “Planejamento” é onde se refina o escopo de implantação por meio do mapeamento de processos-chave, tecnologias-chave, infraestrutura, aspectos jurídicos e perfil de pessoas impactadas pelo teletrabalho. Reforça-se que para que a organização cumpra com sucesso a etapa de planejamento de forma eficiente e eficaz, é fundamental que os recursos da empresa, considerando-se pessoas e sistemas, trabalhem com sinergia e em constante alinhamento com a estratégia da organização (Weske, 2012).

A etapa 3 “Execução” é onde se executa a implantação em si do teletrabalho. Reforça-se nesta etapa o comprometimento especialmente do nível tático da organização, bem como a comunicação clara e objetiva para que o modelo do processo seja entendido por todos os diferentes stakeholders envolvidos no processo, sendo que todos devem atribuir o mesmo significado ao modelo criado, não permitindo margem para interpretações alternativas (Van, Will, Arthur & Mathias, 2003).

A etapa 4 “Monitoria e Otimização” é onde se acompanha o resultado do projeto, bem como dos processos e da performance dos teletrabalhadores, além de se identificar oportunidades de melhoria no modelo, com endereçamento de ações para otimização do modelo. Nesta etapa o resultado dos indicadores deve apoiar a tomada de decisão que auxilie a redução de variação no processo, de minimizar erros e consequentemente promova a melhoria da qualidade e redução de custos. A otimização do modelo deve ser baseada nas informações apuradas, bem como a sua compreensão, e devem seguir uma concepção de inovação (Carrara & Pessoa, 2009).

A documentação de todo o processo deverá ser padronizada com o intuito de facilitar o apoio e participação de todos os envolvidos e o processo deverá gerar métricas que possibilitem o seu monitoramento e medição, visando auxiliar a tomada de decisões que auxiliem a redução de variação no processo, minimização de erros e consequentemente permitam a fomento da qualidade e redução de custos. As atividades de melhoria de processos segundo o BPM (*Business Process Management*) devem ser baseadas nas informações adquiridas, bem como a sua compreensão e devem seguir uma concepção inovadora (Carrara & Pessoa, 2009).

Estão previstos no RITO-B pontos de controle (*check points*) ao final de cada etapa para garantir o cumprimento de todos os requisitos necessários para evoluir para a etapa seguinte, os quais estão representados na Figura 7 por “CP1”, “CP2”, “CP3” e “CP4”.

A duração de cada etapa está representada na Figura 6 indicação “t1”, “t2”, “t3” e “t4”. Está duração variará de acordo com a maturidade que cada banco tem com relação as informações e condições necessárias para o cumprimento de cada etapa do RITO-B, cuja definição pode ser alinhada na etapa de planejamento ao se definir o cronograma de implantação.

Como referência, na experiência real do banco brasileiro que o RITO-B se baseou, as etapas 1, 2 e 3 foram cumpridas em duas semanas, dado que o banco já possuía a maioria das informações e condições para cumprir os requisitos de cada uma dessas etapas. Quanto a etapa 4 (monitoria e otimização), isto dependerá do ciclo de vida do processo ou atividade que passou a ser realizada por teletrabalho e da frequência que a liderança desejará realizar o acompanhamento.

## 4.2 Demonstração

Esta seção contém a quarta etapa do DSR, demonstrando a viabilidade de uso do RITO-B, com base na implantação na operação de um banco brasileiro de grande porte. O critério de seleção do banco não foi de forma aleatória. Utilizou-se como critério de escolha um Banco que estivesse no processo de implantação do teletrabalho em pelo menos um departamento



e que concordasse em participar desta pesquisa. Obedecendo este critério, foi selecionado um banco brasileiro de grande porte, com mais de 50 mil funcionários e que estava no processo de implantação do teletrabalho.

A implantação do teletrabalho no banco brasileiro selecionado foi acelerada pela deflagração da pandemia da Covid-19 em março de 2022. Antes da pandemia, o Banco contava com cerca de 2 mil funcionários trabalhando no modelo de teletrabalho.

A partir de 11 de março de 2020, data anunciada pela OMS da pandemia da Covid-19, o banco organizou-se para a implantação do teletrabalho, cujas etapas previstas do RITO-B foram realizadas conforme a seguir, organizadas em dois momentos: o momento 1 que foi a reação à pandemia e o momento 2 que foi o início do desenho do futuro do trabalho no Banco.

Estruturação: foi realizado um grupo de trabalho com os executivos, onde alinhou-se a estratégia de implantar o teletrabalho para garantir a segurança dos colaboradores e *stakeholders*, a continuidade dos negócios, bem como a prestação de serviços aos clientes; foi atribuída à diretora de RH o papel de *sponsor* do projeto, direcionando os demais executivos quanto as necessidades para a viabilização do teletrabalho, onde organizaram-se os papéis e responsabilidades. O nível tático foi acionado pelos executivos quanto a estratégia definida e, dado o contexto de pandemia, adotou-se um acompanhamento diário da implantação do teletrabalho, com a publicação de vídeos com atualizações semanais do tema pelo CEO para toda a instituição. Desta forma, todas as atividades previstas na etapa de estruturação do RITO-B foram cumpridas integralmente.

Planejamento e Execução: dado o contexto de pandemia, as atividades do planejamento previstas no RITO-B foram realizadas em tempo de execução. Portanto, dado que a estratégia tinha como foco basicamente a segurança dos colaboradores e a continuidade do funcionamento do Banco para garantir a prestação de serviços e atendimento ao cliente, houve a priorização das ações fundamentais para a viabilização do teletrabalho.

Sob o ponto de vista de TI, o Banco havia se preparado para garantir as tecnologias necessárias para a viabilização do teletrabalho que se referem a comunicação, compartilhamento e *cybersecurity*, onde já se havia providenciado os ajustes necessários para garantir a utilização destas tecnologias em escala.

Quanto as pessoas impactadas, realizou-se um mapeamento quanto a infraestrutura básica para viabilizar o teletrabalho no que se refere a banda larga de internet.

Seguindo o objetivo estratégico de viabilizar a alocação das pessoas trabalhando de suas residências, o indicador definido para o acompanhamento do projeto foi o eNPS (*Employee Net Promoter Score*). Importante ressaltar que todos os demais indicadores da operação e de negócios seguiram sendo acompanhados normalmente pelo Banco.

Quanto a infraestrutura do teletrabalhador, foi distribuído inicialmente modem de internet 4G para colaboradores sem conexão de banda larga em casa, viabilizou-se o empréstimo de cadeiras e facilitadores ergonômicos, dentre outras iniciativas.

Todos os protocolos de saúde e segurança foram atentamente acompanhados e implantados no Banco, em parceria com hospital de grande reputação, como por exemplo: distribuição de equipamentos de proteção (máscaras, álcool em gel, etc); medidas para distanciamento social (barreiras de acrílico, adesivagem de espaços, etc); dentre outros.

Para cuidados com a saúde e bem-estar, implantou-se um canal para reporte de casos suspeitos pelos gestores e colaboradores via mobile; foi estruturada a governança diária para acompanhamento de casos reportados e internações; foi viabilizado o atendimento médico remoto para todos os colaboradores, bem como o serviço de apoio psicológico 24/7 para todos os colaboradores e seus parentes.

Como resultado destas primeiras ações, em cerca de duas semanas foram alocados mais de 50 mil colaboradores em *home office*, sem prejuízo quanto a continuidade da operação e dos negócios do Banco. Dado o contexto, não se estipulou uma data para início. O direcionamento estratégico era de iniciar o quanto antes, tão logo fossem viabilizadas as condições mínimas para a execução do trabalho em *home-office* e priorizando-se os grupos de risco e pessoas com necessidades especiais.



Logo com o início do *home office*, realizou-se uma agenda intensa de treinamentos, palestras, rodas de conversa sobre as melhores práticas em teletrabalho, bem como temas relevantes como saúde mental, felicidade, desafios em conciliar o trabalho e as atividades domésticas, etc. Por conta do contexto de pandemia, os colaboradores em que as atividades permitiam atuar em *home-office* passaram a atuar neste modelo 100% de sua jornada de trabalho.

Monitoria e Otimização: após a alocação das pessoas em suas residências e a viabilização de alternativas para os colaboradores da rede de agências, seguindo-se os protocolos de saúde e segurança, o Banco seguiu com as atividades previstas na etapa de monitoria e otimização do RITO-B.

Para o acompanhamento do eNPS (*Employee Net Promote Score*), indicador definido na etapa de planejamento, foi realizada pesquisa interna no período de 07/04/20 a 31/10/20, onde obteve-se 47.270 respostas, considerando-se tanto os colaboradores em *home office*, quanto os que seguiram no modelo presencial por conta da natureza da atividade. No caso do Banco, o eNPS acumulado do período foi de 90%. Considerando-se somente as respostas dos colaboradores em *home office*, o eNPS acumulado sobe para 92%, onde foi constatado que os níveis de recomendação se mantiveram altos. Estes resultados significam que, em ambas as visões, o Banco está na “zona de excelência”, dado que esta classificação se refere a faixa de 76% a 100%.

Nesta pesquisa, as principais percepções obtidas dos colaboradores em trabalho remoto foram: mais foco e objetividade; tomada de decisão mais rápida; as pessoas estão mais acessíveis; quebra de crença cultural de que algumas atividades não poderiam ser feitas on-line.

Identificou-se também, por meio desta pesquisa, que 68% dos respondentes declararam o apetite de continuar com o modelo de teletrabalho como alternativa ao trabalho 100% presencial, mesmo depois do período de crise. Em um contexto sem crise, os respondentes sinalizaram que seria adequado em média 3,4 dias por semana em *home office*.

Conforme previsto nesta etapa do RITO-B, o indicador do projeto foi monitorado, bem como todos os demais indicadores já existente no Banco. Porém, por decisão do comitê executivo, optou-se em se reorganizar para avaliar o futuro do trabalho no Banco, revisitando duas atividades da etapa de estruturação do RITO-B.

Neste sentido, para garantir a amplitude e a profundidade necessária para o desenho do futuro do trabalho, organizou-se o projeto em diversas frentes de trabalho divididas em quatro blocos de atuação: pessoas e cultura; espaço físico e tecnologia; riscos; e governança do projeto e *change*. Feitos estes ajustes, o comitê reavaliou duas atividades previstas na etapa seguinte de planejamento.

Priorizou-se neste momento o mapeamento dos processos e atividades que de fato fariam sentido em seguir prioritariamente no modelo *home office*, cuja atividade não havia sido realizada no momento de implantação do teletrabalho (momento 1). A partir de *feedbacks* das operações, concluiu-se que o futuro modelo de trabalho deve ser baseado na natureza das atividades dos colaboradores. Excluindo-se a rede de agências, o mapeamento constatou que 70% das atividades possuem natureza prioritariamente remotas, onde as equipes terão o teletrabalho como modelo principal ou preferencial e farão uso dos espaços físicos do banco quando necessário; e 30% das atividades possuem natureza prioritariamente presencial como modelo principal para suas atividades, mas podem fazer uso pontual do teletrabalho se necessário. Além disso, incorporaram-se como indicadores de acompanhamento do projeto, a produtividade e o custo de ocupação, cujos resultados já estavam sendo acompanhados pelas respectivas áreas do banco.

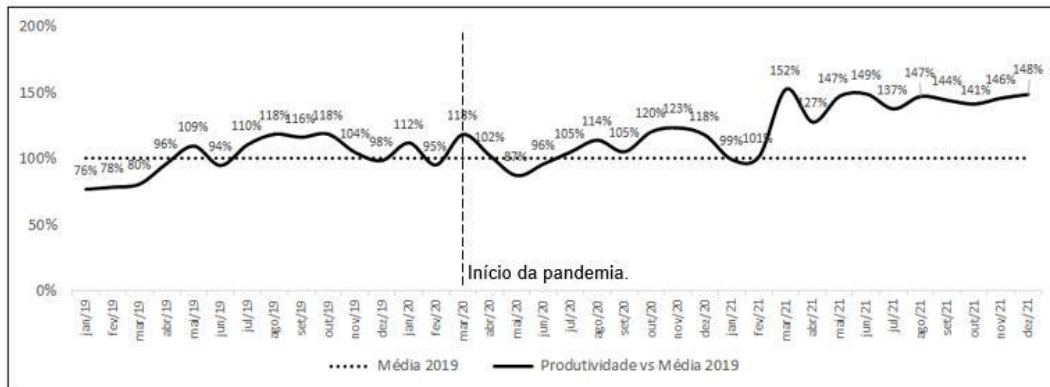
Seguindo para a etapa de execução, refinaram-se algumas atividades: para suportar o futuro do trabalho no banco, providenciou-se novo layout dos espaços físicos para as áreas prioritariamente remotas; foi desenvolvido aplicativo para reserva dos espaços físicos e disponibilizados aos colaboradores; foram estruturadas nos espaços físicos salas híbridas de reuniões, foram revistos os pacotes de benefícios para o trabalho remoto, com orientações para adesão do novo contrato.

Chegando novamente na etapa de monitoria e otimização, foi selecionado para ilustrar o resultado desta etapa um

departamento da área de operações que tivesse mais de 500 colaboradores e que majoritariamente estivesse em regime de *home office*. Dado estes critérios, selecionou-se o “Departamento A” da área de operações, para avaliarmos a evolução da produtividade e do custo de ocupação após a implantação do teletrabalho.

A Figura 7, apresenta a série histórica da produtividade deste departamento de janeiro de 2019 a dezembro de 2021. A produtividade considerada foi a quantidade de entregas em relação ao seu quadro de colaboradores.

**Figura 7 – “Departamento A” | Evolução Mensal da Produtividade**

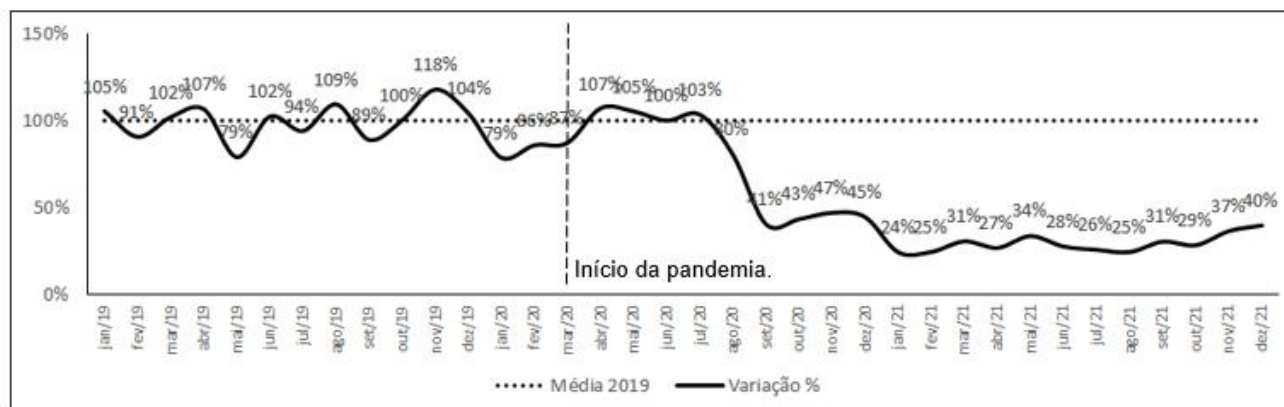


Fonte: Resultado da Pesquisa do Autor (2022).

Nota-se na figura que, a partir da implantação do teletrabalho provocada pelo início da pandemia em março de 2020, a produtividade se manteve próxima da média de 2019 até meados de fevereiro de 2021. Observa-se que a partir de março de 2021 houve um aumento na produtividade mensal de mais de 40%, com picos acima de 50%, comparado com a média de 2019. Entretanto, não se pode concluir que este aumento da produtividade foi em decorrência da implantação do teletrabalho, dadas as circunstâncias em que este modelo de trabalho foi implantado. Neste resultado, como a implantação foi em caráter emergencial, não se pôde isolar outras variáveis que afetam diretamente a produtividade da operação como melhorias e simplificações de processos, automações de atividades, entre outras. Portanto, um aprendizado nesta implantação para o “Departamento A” é que, em circunstâncias onde se há um ambiente de controle e há o desejo da organização em aferir o quanto a implantação do teletrabalho contribui no indicador de produtividade, é importante isolar estas variáveis durante a etapa de planejamento do RITO-B, realizando a etapa de execução por meio por exemplo de um piloto.

Em relação ao custo de ocupação do “Departamento A”, obteve-se a série histórica deste indicador de janeiro de 2019 a dezembro de 2021, cujo resultado está apresentado na Figura 8.

**Figura 8** – “Departamento A” | Evolução Mensal do Custo de Ocupação.



Fonte: Resultado da Pesquisa do Autor (2022).

O custo de ocupação apresentado se refere ao rateio para o “Departamento A” dos custos de água, energia e gás; aluguel, impostos e taxas; depreciação e amortização; manutenção e conservação; obras e segurança predial.

A linha contínua se refere a média mensal do custo de ocupação em 2019, representada como 100%. A linha com as variações percentuais se referem ao custo de ocupação do mês em relação ao custo médio de 2019. Esta visão nos mostra que, a partir do início da pandemia, até agosto de 2021 os custos de ocupação se mantiveram próximo à média de 2019, tendo impacto de redução a partir de setembro de 2022, resultado que passou a ser capturado por conta da implantação do novo modelo de trabalho. Considerando-se o custo anual de ocupação, o resultado foi a redução de 70% comparando-se 2021 com 2019.

A partir da combinação de todos os resultados obtidos e acompanhados pelo Banco, definiram-se três modelos de trabalho de acordo com a natureza das atividades: o teletrabalho flexível, onde o colaborador atua prioritariamente de forma remota, podendo utilizar os espaços físicos do Banco de forma pontual se necessário; o teletrabalho híbrido, onde prioritariamente o colaborador atua de forma remota porém há a obrigatoriedade de atuar presencialmente de forma pontual, de acordo com a necessidade da atividade; e o modelo presencial, dada a natureza da atividade.

Após a definição destes modelos, o grupo de trabalho estruturado com os executivos está mantido, acompanhando de forma recorrente os resultados e aperfeiçoando o modelo de acordo com os aprendizados internos e do mercado.

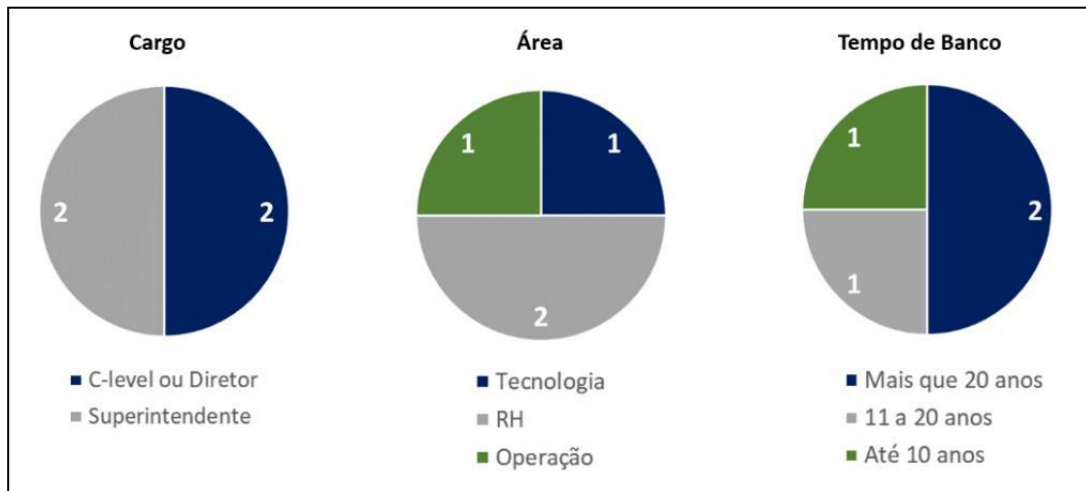
### 4.3 Validação

A validação (quinta etapa do DSRM) prevê comparar os objetivos da solução com os resultados observados na demonstração do uso do artefato. Para esta pesquisa foi prevista a validação interna, com 4 executivos do banco selecionado que participaram da implantação e a validação externa, por meio de *survey* com 10 especialistas em implantação de teletrabalho.

#### 4.3.1 Validação Interna | Executivos

A validação interna foi realizada com quatro executivos do Banco, por meio de pesquisa *survey*, cujo perfil está apresentado na Figura 9.

**Figura 9** – Validação Interna | Perfil dos Executivos.



Fonte: Resultado da Pesquisa do Autor (2022).

Os quatro executivos selecionados tiveram papéis relevantes no projeto de implantação do teletrabalho nas operações do Banco sendo: CTO (*Chief Technology Officer*), Diretora de RH (*sponsor* do projeto de implantação do teletrabalho), Superintendente de Planejamento e Controle RH e o Superintendente de Operações.

Estruturou-se o questionário de forma a validar cada uma das proposições desta pesquisa. Foi utilizada a escala likert para as questões, cujas alternativas foram “concordo totalmente”, “concordo”, “nem concordo nem discordo”, “discordo” e “discordo totalmente”. As respostas foram consolidadas na tabela 1, cuja simbologia adotada foi a seguinte: se o avaliador respondeu “discordo” ou “discordo totalmente”, foi atribuída o símbolo “-”; se o avaliador respondeu “nem concordo, nem discordo”, foi atribuído o símbolo “○”; se o avaliador respondeu “concordo”, foi atribuído o símbolo “◐”; e se o avaliador responder “concordo totalmente”, foi atribuído o símbolo “●”.

Para quantificarmos os resultados, foi considerado para cada “●” o valor 1, para cada “◐” o valor de 0,9 e para cada “○”, o valor 0,5. Para os resultados a partir de 93%, foram destacados com a cor cinza para distingui-los como itens mais aceitos comparados com os demais.

**Tabela 1** – Resultado da Validação Interna.

Proposições do Artefato	Executivos				
	1	2	3	4	Total
Promover o direcionamento assertivo dos envolvidos na implantação	◐	◐	◐	●	83%
Servir como ferramenta de comunicação	◐	◐	○	●	83%
Reduzir riscos de implantação	◐	◐	-	◐	68%
Facilitar o engajamento dos envolvidos	●	◐	○	◐	73%
Agregar valor pelo alinhamento do objetivo do teletrabalho com os objetivos estratégicos	●	◐	◐	◐	93%

Fonte: Resultado da Pesquisa do Autor (2022).

Nota-se que a proposição mais aceita pelos executivos é a de “agregar valor pelo alinhamento do objetivo do teletrabalho com os objetivos estratégicos” com 93%; as outras duas proposições mais aceitas foram a de “promover o

direcionamento assertivo” e a de “servir como ferramenta de comunicação”, ambas com 83% cada; “facilitar o engajamento” ficou com 73%, seguido de “reduzir riscos de implantação” com 68%.

Na percepção dos executivos, o *roadmap* pode ser replicado a outros Bancos:

“Acredito que sim. O *Rodmap* me parece bastante abrangente podendo se adaptar ao qualquer instituição”, Diretora de RH; “Depende do contexto, mas na maioria sim”, CTO; “Sim, porem este assunto exige muita experimentação, coleta de percepção. o *roadmap* apresentado é bem waterfall e precisa trazer mais elementos de agilidade”, Superintendente de Planejamento e Controle RH; “Sim, porque não se trata de um descritivo de atividades específicas, mas sim de ferramentas de gestão que podem ser adaptadas às diferentes áreas”, Superintendente de Operações.

Quando questionados sobre os maiores aprendizados, os executivos se posicionaram da seguinte forma:

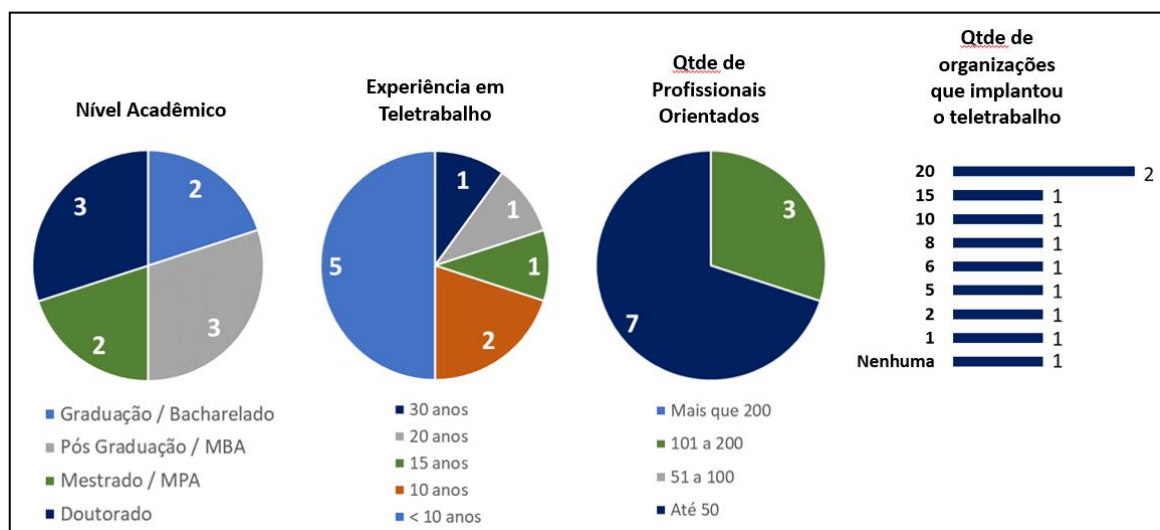
“O maior aprendizado é ouvir as diferentes necessidades, tanto dos negócios quanto do colaborador”, Diretora de RH; “Feedback constante da operação visando melhoria contínua”, CTO; “Importância de trabalhar a cultura do teletrabalho, a adequação dos processo e a tecnologia que suporta o teletrabalho”, Superintendente de Planejamento e Controle RH; “O processo que passei não foi direcionado pelo RITO-B de forma estruturada, mas meu maior aprendizado foi sobre a importância do acolhimento e canais de comunicação com as equipes”, Superintendente de Operações.

Outro grande aprendizado decorrente da velocidade em que o teletrabalho foi implantado, foi o modelo adotado pelo banco quanto a camada “gestão do projeto” do RITO-B, cuja atuação do grupo de trabalho foi muito voltada a experimentação e elementos ágeis, permitindo agilidade na tomada de decisão do nível estratégico e acompanhamento disciplinado quanto a evolução do modelo, por meio dos *feedbacks* constantes obtidos da operação e dos negócios.

#### 4.3.2 Validação Externa | Especialistas em Teletrabalho

A validação externa foi realizada com 10 especialistas em implantação de teletrabalho, cujo perfil está detalhado na Figura 10. Observa-se que 50% dos especialistas que participaram desta avaliação possuem mestrado ou doutorado e com mais de 10 anos de experiência em teletrabalho; todos com atuação em orientar profissionais quanto a implantação do teletrabalho, sendo que 90% possuem a experiência prática na implantação do teletrabalho em pelo menos 1 organização.

**Figura 10** – Validação Externa | Perfil dos Especialistas em Teletrabalho.



Fonte: Resultado da Pesquisa do Autor (2022).

O questionário utilizado seguiu os mesmos critérios utilizados com os executivos do Banco selecionado. As respostas

foram consolidadas na Tabela 2, com a mesma simbologia adotada na validação interna.

**Tabela 2** – Resultado da Validação Externa.

Proposições do Artefato	Especialistas										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Promover o direcionamento assertivo dos envolvidos na implantação	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	94%
Servir como ferramenta de comunicação	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	93%
Reduzir riscos de implantação	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	89%
Facilitar o engajamento dos envolvidos	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	93%
Agregar valor pelo alinhamento do objetivo do teletrabalho com os objetivos estratégicos	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	96%

Fonte: Resultado da Pesquisa do Autor (2022).

A avaliação revela que a proposição mais aceita pelos especialistas foi de o *roadmap* “agregar valor pelo alinhamento do objetivo da implantação do teletrabalho com os objetivos estratégicos do Banco”, cujo resultado foi 96%; a segunda proposição mais aceita foi o de “promover o direcionamento assertivo” com 94%; as proposições de “facilitar o engajamento” e “servir como ferramenta de comunicação”, ficaram com 93% cada; sendo que “reduzir riscos” obteve 89% de resultado.

Além destes resultados, foi possível obter outras informações por meio de três perguntas adicionais feitas aos avaliadores. Destas perguntas adicionais, 80% dos avaliadores entendem que o RITO-B é replicável para outros Bancos. Mesmo que a sua construção levou em consideração a experiência de um único banco, a estrutura apresentada demonstra abrangência e permite adaptações para a realidade de cada instituição, segundo os avaliadores. Dentre os maiores aprendizados endereçados no RITO-B, destaca-se o de se trabalhar com regras objetivas, pois a tendência é de posições diversas entre executivos e demais gestores.

## 5. Considerações Finais

Esta seção contém as considerações do pesquisador sobre os resultados obtidos no estudo e o atendimento aos objetivos estabelecidos. O resultado final do RITO-B possibilitou responder à questão direcionadora desta pesquisa: “Como implantar o teletrabalho em operações de bancos por meio de um *roadmap*?”.

O RITO-B foi elaborado pelo mapeamento sistemático da literatura sobre *roadmaps* de implantação do teletrabalho, pela experiência prática de implantação de teletrabalho de um banco brasileiro de grande porte, bem como pela vivência de especialistas brasileiros em implantação de teletrabalho. Sua demonstração e avaliação pelo confronto com um caso real apresentou bons resultados ao atingir às proposições do artefato, as quais são:

- P1) direcionar de forma assertiva os envolvidos na implantação do teletrabalho;
- P2) servir como uma ferramenta de comunicação;
- P3) facilitar o engajamento dos envolvidos na implantação do teletrabalho;
- P4) reduzir riscos de implantação do teletrabalho; e
- P5) agregar valor pelo alinhamento do objetivo do teletrabalho com os objetivos estratégicos do Banco.

A utilização do método DSRM permitiu aos objetivos específicos de (i) elaborar o referencial teórico de suporte à pesquisa; (ii) delinear o problema e as motivações da solução; (iii) desenvolver um *roadmap* para a implantação do teletrabalho em operações de bancos; (iv) demonstrar a efetividade de sua aplicação por meio de um caso real; e (v) validar e



comunicar a sua utilização.

A fundamentação teórica (i) apresenta o panorama do segmento bancário brasileiro; os conceitos, contextualização e cenário do teletrabalho antes e durante a pandemia, bem como os desafios e questões sobre o futuro do trabalho; a literatura sobre *roadmaps*; e os elementos adicionais considerados para a construção do *roadmap*. Dentre os elementos, foi apresentada a dificuldade da implantação do teletrabalho nas organizações, bem como a inexistência na literatura de *roadmaps* de implantação de teletrabalho em Bancos. Dessa forma, o principal problema (ii) é a dificuldade de implantação do teletrabalho nas operações de Bancos. Para resolver este problema foi elaborado o artefato RITO-B, com as proposições já mencionadas no início desta seção. O RITO-B (iii) foi desenvolvido a partir de práticas identificadas na literatura e no mercado, enriquecido com a experiência prática de um Banco brasileiro, bem como pela vivência de especialistas brasileiros em implantação de teletrabalho. A demonstração (iv) foi realizada pelo confronto do RITO-B com uma implantação real de um Banco brasileiro de grande porte. Foi realizada a avaliação (v) do RITO-B com executivos diretamente envolvidos na implantação do teletrabalho no Banco selecionado desta pesquisa (avaliação interna), bem como com especialistas em teletrabalho (avaliação externa). O resultado da avaliação demonstra que o RITO-B atende às proposições estabelecidas de acordo com os executivos e especialistas.

Como principais lições aprendidas, destacam-se a necessidade de objetivos claros com a implantação do teletrabalho e alinhados com a estratégia do banco, pois a tendência é de posições diversas entre executivos e demais gestores; o valor do *feedback* constante da operação para melhoria contínua do modelo; a importância de se trabalhar a cultura do teletrabalho, a adequação dos processos e a tecnologia que suporta o teletrabalho; outra lição aprendida relevante decorrente da velocidade de implantação, foi o modelo de “gestão de projeto” e de “gestão da mudança”, camadas de gestão previstas no RITO-B, cuja atuação do grupo de trabalho foi muito voltada a experimentação e elementos ágeis, permitindo rapidez na tomada de decisão do nível estratégico.

Ainda que esta pesquisa tenha a limitação de ter sido considerada a implantação real de um único Banco, os especialistas em teletrabalho avaliaram que o RITO-B é replicável para outros bancos, pela sua abordagem abrangente e estrutura flexível para adaptações. Outra limitação desta pesquisa é o fato de a implantação do teletrabalho ter sido feita num contexto de pandemia.

A principal contribuição desta pesquisa é fornecer ao setor bancário um *roadmap* para a implantação do teletrabalho, especialmente aos bancos que não tem a segurança em como implantar e o que precisa ser levado em consideração na tomada de decisão em implantar o teletrabalho, cujos elementos estão contemplados no RITO-B. Além disso, fornece uma visão *end-to-end* que facilita o entendimento dos envolvidos na implantação, com direcionamento assertivo, facilita o engajamento, reduz riscos de implantação e promove o alinhamento dos objetivos do teletrabalho com os objetivos estratégicos. A contribuição acadêmica é o incremento da literatura em apresentar um artefato no formato de *roadmap* para a implantação do teletrabalho em bancos, inexistente na literatura nacional e internacional até a publicação desta pesquisa.

Esta pesquisa estimula estudos futuros para aperfeiçoamento de *roadmaps* para implantação do teletrabalho, ampliando sua abrangência de aplicação em outros setores da economia e também em outros países.

## Referências

BABOK (2015). Business Analysis Body of Knowledge. *IIBA – International Institute of Business Analysis*.  
<https://www.iiba.org/globalassets/documents/portuguese-glossary.pdf>.

Baldam, R., Valle, R., Pereira, H., Hilst, S., Abreu, M. & Sobral, V. (2018). *Gerenciamento de Processos de Negócios: BPM - Business Process Management*. (2ed.) Ed. Érika.

BPMN (2006). *Business process modeling notation specification*. OMG Final Adopted.

- Burlton, R. (2001). *Business Process Management: profiting from process*. Indianapolis: Sams Publishing.
- Brasil. (2022). Medida Provisória 1.108, de 25 de março de 2022. Regime de Teletrabalho. *DOU, Brasília, DF, 28 de março de 2022. Edição: 59, Seção: 1, Página: 6*. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-1.108-de-25-de-marco-de-2022-388651514>.
- Camilo, F., Pessoa, M. & Nogueira, R. (2012). A Melhoria de Desempenho de Processos em uma Instituição Bancária Brasileira: Um Estudo de Caso. 7º *Workshop de Pós-Graduação e Pesquisa do Centro Paula Souza*.
- Carrara, A. & Pessoa, M. (2009). Aplicação De Técnicas De Gestão Por Processos (BPM) Em Uma Praça De Atendimento Ao Cidadão. Em: *XXIX Encontro Nacional De Engenharia De Produção, Salvador*.
- Cruz, T. (2003). *Sistemas, métodos e processos*. Ed. Atlas.
- DELOITTE (2022). Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2021. *Febraban, 2021*. <https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/pesquisa-febraban-relatorio.pdf>.
- Dresch, A., Lacerda, D., & Júnior, J. (2015). Design Science Research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. *Bookman*, 198 p.
- FIA (2022). Pesquisa Gestão de Pessoas na Crise COVID 19. <https://jornal.usp.br/wp-content/uploads/2020/11/Pesquisa-Gestao-de-Pessoas-na-Crise-de-Covid-19-ITA.pdf>.
- FMI (2021). Número de pessoas em trabalho remoto aumentou 10 vezes na América Latina. <https://news.un.org/pt/story/2021/07/1756362>.
- Giebel, M., Essmann, H., Preez, N. & Jochem, R. (2009). Improved Innovation Through the Integration of Quality Gates into the Enterprise and Product Lifecycle Roadmaps. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 1, 199–205. <https://doi.org/10.1016/j.cirpj.2008.10.004>.
- Harmon, P. (2019). Business process change: a manager's guide to improving, redesigning, and automating processes. 4. ed. *Morgan Kaufmann Publishers*.
- Harrington, H., Esseling, E., & Nimwegen, H. (1997). Business Process Improvement: documentation, analysis, design and management of business process improvement. *New York: McGraw-Hill*.
- Havey, M. (2006). Keeping BPM Simple for Business Users: Power Users Beware. *BPTrends*. <https://www.bptrends.com/bpt/wp-content/publicationfiles/01-06-ART-KeepingBPMSimple-Havey.pdf>.
- Jeston, J. & Nelis, J. (2002). Business Process Management: practical guidelines to successful implementations. *Oxford: Elsevier*, p. 299 A 315.
- Jost, W. & Scheer, A. (2002). Business Process Management: A Core Task for any Company Organization. In: *SCHEER, August- Wilhelm et al. Business Process Excellence*. New York: Springer.
- Khan, R. (2004). *Business Process Management: a practical guide*. Tampa: Meghan-Kiffer Press.
- Kirchmer, M. (2006). Business Process Excellence: Enable Through SOA. In: *Business Process Excellence, Rio de Janeiro, Anais. Rio de Janeiro: IDS-Scheer. Volume Único*. p. 1-42.
- KPMG (2022). Pesquisa Covid-19: Como será o seu retorno aos escritórios. 5 ed. <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/05/relatorio-retorno-aos-escritorios-APRIL21.pdf>.
- Messenger, J. (2019). *Telework in the 21st Century: An Evolutionary Perspective*. The International Labour Organization. Future of Work Series. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Messenger, J. & Gschwind, L. (2016). Three generations of telework: New ICT and the (r)evolution from home office to virtual office. *New Technology, Work and Employment*, 31 (3), 195-208.
- MIT (2020). Work Anywhere. *MIT Technology Review, Special Edition Home Office*, 1 (1).
- Moehrl, M., Isenmann, R. & Phaal, R. (2013). Technology. *Roadmapping for Strategy and Innovation*. Berlin: Springer-Verlad, 282 p.
- Muehlen, M. & Ho, D. (2005). Risk Management in the BPM Lifecycle. In: *Third International Conference of Business Process Management*. Nancy, Anais. Nancy. *BPM. Volume único*, p. 77 a 86.
- Niedhammer, I., Sultan-Taieb, H., Chastang, J., Vermeylen, G., & Parent-Thirion, A. (2012). Exposure to psychosocial work factors in 31 European countries. *Occupational medicine*, 62(3), 196-202.
- Nilles, J., Carlson, F., Gray, P. & Hanneman, G. (1976). Telecommuting-an alternative to urban transportation congestion. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, 6 (2), 77-84.
- OMS (2021). Mental Health ATLAS 2020. *World Health Organization*. ISBN: 978-92-4-003670-3. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240036703/>.

- Phaal, R., Farrukh, C. & Probert, D. (2004). Technology *roadmapping* - A planning *framework* for evolution and revolution. *Technological Forecasting & Social Change, Elsevier, Cambridge*, (71), 5. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(03\)00072-6](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(03)00072-6).
- Phaal, R., Farrukh, C. & Probert, D. (2009). Visualising strategy: a classification of graphical *roadmap* forms. *IJTM*. 47(4), 286-305. <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJTM.2009.024431>.
- Phaal, R. & Muller, G. (2009). An architectural *framework* for *roadmapping*: Towards visual strategy. 76(1), 39 – 49. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2008.03.018>.
- Poupart, J., et al. (2012). A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. (3a ed.) *Petrópolis, RJ: Vozes*, 464 p.
- Rockart, J. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard business review*. 57(2), 81-93.
- Rosemann, M. & Vom, B. (2015). The six core elements of business process management. In: *Handbook on business process management 1*. Springer Berlin Heidelberg.
- Rosenfield, C. & Alves, D. (2011). Teletrabalho. In: *Cattani, A & Holzmann, L. Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: Zouk, 414-418.
- Sakuda, L. & Vasconcelos, F. (2005). Teletrabalho: desafios e perspectivas. *Organizações & Sociedade*, 12 (33), 39-49. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302005000200002>.
- Schurter, T. (2006). The BPM Lifecycle. In: *14a. Conferência Anual do Business Process Management Group, Londres*.
- Smith, H. & Fingar, P. (2003). Business Process Management: the third wave. *Tampa: Meghan Kiffer Press*.
- SOBRATT (2020). Home Office – O que muda com o Coronavírus. <http://www.sobratt.org.br/index.php/19032020-home-office-o-que-muda-com-o-coronavirus/>.
- SOBRATT (2022). Papo SOBRATT – Reflexões sobre a Medida Provisória nº 1108/22. <https://www.sobratt.org.br/06042022-papo-sobratt-reflexoes-sobre-a-medida-provisoria-no-110822/>.
- Van, D., Will, M., Arthur, H. & Mathias, W. (2003). Business process management: a survey. In *Proceedings of the 2003 international conference on Business process management (BPM'03)*. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 1-12.
- Weske, M. (2012). Business process management: concepts, languages, architectures. *Springer Science & Business Media*.